



LUMSA
UNIVERSITÀ

DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE
COMUNICAZIONE,
FORMAZIONE E PSICOLOGIA

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN COMUNICAZIONE D'IMPRESA, MARKETING E
NUOVI MEDIA – LM59**

RELAZIONI PUBBLICHE E COMUNICAZIONE DIGITALE D'IMPRESA - PDS2-2016

**COMUNICAZIONE REPUTAZIONALE: METODOLOGIE E
STRUMENTI DI VALUTAZIONE DELLA REPUTAZIONE
AZIENDALE.**

**REPUTATIONAL COMMUNICATION: METHODOLOGIES AND TOOLS OF EVALUATION
OF THE CORPORATE COMMUNICATION**

Relatore

Professor Luca Poma

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luca Poma', written over the printed name.

Candidato

Davide Emanuele Nappi

Matricola 24796/110

Anno accademico 2018 - 2019

Sommario

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO I: LA REPUTAZIONE AZIENDALE	5
1.1 Identità, immagine e reputazione d'impresa.....	5
1.2 La comunicazione propedeutica alla formazione della <i>Corporate reputation: Corporate Communication</i>	14
1.3 <i>Corporate reputation</i> : perché è fondamentale	21
1.3.1 <i>Corporate reputation</i> e la persistenza di <i>performance</i> finanziarie superiori	26
1.4 Il carattere dinamico della <i>Corporate reputation</i>	30
1.5. <i>Corporate reputation</i> e nozione di Valore	35
1.6 CSR e sostenibilità finanziaria, la ricerca aon.....	44
CAPITOLO II: <i>CORPORATE REPUTATION</i> E <i>STAKEHOLDER ENGAGEMENT</i> , ESIGENZE DI VALUTAZIONE E SISTEMI DI MISURAZIONE	50
2.1. La <i>corporate reputation</i> : un costrutto multidimensional, <i>time based</i> e <i>people dependent</i>	50
2.2. <i>Stakeholder engagement</i> : <i>visione sistemica</i> e <i>stakeholder theory</i>	57
2.3. Il processo di formazione della reputazione aziendale e la relativa valutazione	65
2.4. Diversi sistemi di misurazione della <i>corporate reputation</i> : limiti e difficoltà.....	73
2.5 Reputation risk	82
2.5.1 Alcuni approcci di valutazione del rischio reputazionale	84
2.5.2 Metodo del capitale intellettuale.....	86
2.5.3 Metodo del reputation capital e del brand equity	87
2.5.4 Metodo dei modelli di mercato	92
CAPITOLO III. LA MISURAZIONE DELLA REPUTAZIONE AZIENDALE E IL CASO UBER: UN APPROCCIO EMPIRICO	95
3.1 Un approccio multistadio e multistakeholder.....	95
3.2 Il caso Uber.....	102
3.2.1 Trevis Kalanick	102
3.2.2 Uber Culture	104
3.2.3 Ricadute reputazionali.....	106
3.2.4 Prospettive ed opzioni future	108
3.2.5 La nuova era	110
3.3 Misurazione del I livello di RQ sullo <i>stakeholder</i> "cliente" di Uber: il questionario	112
CONCLUSIONI.....	130
Appendice	133

BIBLIOGRAFIA 137

INTRODUZIONE

Nell'epoca attuale, ove per "attuale" è da intendersi recentissima, un nuovo paradigma economico si sta imponendo *quia regula servanda est*, alternativo e *multiface*.

L'"economia della reputazione", fondata sul credito attribuito vicendevolmente agli attori protagonisti delle interazioni di mercato, si propone come modello economico e finanziario altro, pienamente rispondente alle attenzioni riservate alle nuove modalità relazionali.

La reputazione di una azienda diventa certificato di garanzia del suo saper e voler fare bene, nel rispetto delle aspettative di tutti i soggetti che si interfacciano, a vari livelli e con tassi di interesse diversificati, con il sistema imprenditoriale, gli *stakeholders*.

Partendo da tali presupposti, il presente lavoro vuole essere innanzitutto un'esposizione dello stato dell'arte della letteratura più interessante sul tema, e si avvale di contributi multidisciplinari mutuati da studi di matrice psicologica, sociologica, economica, finanziaria, comunicativa pura, di marketing e organizzazione e gestione aziendale.

Si è cercato di chiarire, nel I Capitolo, cosa si intende per "Reputazione aziendale", come e perché molto spesso si faccia confusione con termini che invece hanno un significato ben preciso e diverso da quello veicolato dal significante "reputazione"; quanto sia fondamentale una comunicazione efficace, efficiente e sincera, mirata sì alla costruzione di una buona reputazione ma anche al suo mantenimento, alla luce della considerazione che essa sia mutevole e dinamica.

Si afferma, senza paura d'esser smentiti, che la reputazione sia da considerarsi tra uno degli *asset* intangibili più importanti nella faretra di un'impresa, capace di creare valore o di depauperare, a seconda dell'importanza che le si riserva. È evidente, per chi scrive, che il riverbero sulle *performance* aziendali del vettore fiduciario reputazionale sia tangibile, riscontrabile tra le righe del bilancio aziendale e nel valore del capitale economico. Una solida *corporate reputation* consente ad una azienda in condizioni ordinarie di poter capitalizzare condizioni che garantiscano vantaggi competitivi in relazione all'approvvigionamento di risorse o alle istanze di credito ai mercati finanziari e di gestire un *premium price* per la propria offerta. In condizioni avverse o addirittura di crisi, inoltre, un'impresa di buona reputazione può godere del cosiddetto *buffer effect*, ovvero una rete protettiva, un paracadute, in virtù proprio del capitale fiduciario riconosciuto dalla collettività e, più specificatamente, dai propri *stakeholders*.

Giacché contribuisce alla creazione del valore, sono qui proposti, nel II Capitolo, i più validi modelli di misurazione della reputazione aziendale, rispondendo alla necessità di dare soddisfazione al desiderio di pragmaticità che è nella natura dei rerum *oeconomicarum*, e quindi di indagare il fenomeno in maniera quantitativa.

Nel processo di *reputation building* rientra anche l'attenzione fondamentale al *risk management*, come misura preventiva ma non per ciò stesso da tenere in secondo piano.

Nel terzo e ultimo capitolo viene proposto un modello multistadio di misurazione della reputazione aziendale, attraverso la raccolta di informazioni e dati che, analizzati, diano un outcome numerico e poi percentuale, quindi facilmente misurabile e incorporabile in bilancio.

Tale modello di indagine è stato somministrato ad un campione di 120 profili, circa la reputazione di un'azienda che negli anni scorsi ha attraversato crisi reputazionali di vario genere, derivanti da altrettanti scandali di natura etica: Uber Technologies Inc (Uber); ma che nell'ultimo periodo, con il cambio di *management*, sembra essersi ripresa.

I risultati ottenuti sono in linea con le più importanti e famose classifiche reputazionali internazionali, redatte annualmente dai più importanti istituti di ricerca e monitoraggio della reputazione.

CAPITOLO I: LA REPUTAZIONE AZIENDALE

Per intraprendere un'analisi esaustiva del concetto di reputazione è innanzitutto necessario definire tanto l'oggetto in sé quanto i soggetti ad esso correlabili.

1.1 Identità, immagine e reputazione d'impresa.

Il concetto di reputazione è infatti trasversale a vari ambiti del sapere e discipline di studio, è proprio della sociologia, dell'economia, della psicologia, del diritto, e in ogni disciplina si sostanzia di valenze specifiche aggiuntive, derivanti dalla scelta particolare dell'angolo disciplinare di indagine.

Per di più è applicabile a una varietà di soggetti, persone fisiche, aziende, ad un evento, ad un progetto o finanche ad un servizio o ad un prodotto.

In ogni caso, partendo proprio dalla varietà semantica del lemma, si possono facilmente riscontrare attributi comuni al concetto di reputazione, checché sia esso usato in senso generale o calato in una sua particolare applicazione. Si arriva, dunque, ad una definizione accettabile, che ne riassume il significato: *La considerazione altrui, convenzionalmente sentita come retta misura della qualità o, più com., della moralità: gode ottima r.; una ditta di solida r.; assol., sempre in senso buono*¹.

Cos'è dunque la Reputazione? Il concetto inizia ad affermarsi alla fine degli anni ottanta, in opposizione o forse meglio come alternativa al pluri-vessato concetto di Immagine. Va fatto quindi un primo distinguo, tra reputazione e immagine, e identità, che sono tre concetti che spesso vengono usati in modo interscambiabile ma che hanno caratteristiche peculiari differenti.

¹ Google Search Dictionary,
<https://www.google.com/search?q=reputazione+definizione&oq=reputazione+definizione&aqs=chrome..69i57j0l7.4812j1j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Uno dei principali ostacoli alla formazione di una *visione* unitaria della *corporate reputation* – come opportunamente osservato da Fombrun e Van Riel – deriva, come anticipato, dalla confusione concettuale e terminologica tra identità, immagine aziendale e reputazione. Dall’angolo visuale dei due autori citati, identità e immagine, pur configurandosi quali componenti di base della reputazione (“*basic components*”), si pongono, la prima, quale percezione della natura dell’azienda da parte degli *stakeholder* interni (dipendenti e manager); la seconda, l’immagine, come la percezione che gli osservatori esterni hanno dell’impresa. La reputazione, dal canto suo, si configura quale risultato dell’aggregazione di queste percezioni. «*A corporate reputation is a collective representation ... It gauges a firm’s relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders [...]*²». Nello stesso periodo, Markwick and Fill definiscono l’identità quale «*the organization’s presentation of itself to its various stakeholders and the means by which it distinguishes itself from all other*³. Prende in parte le distanze dalla *visione* degli autori citati Bromley che descrive l’immagine aziendale nei seguenti termini: «*the internal collective state of mind that underlies its corporate communications efforts (successful or not) to present itself to others*⁴». Tuttavia, la prospettiva integrativa di Fombrun e van Riel, rimane alquanto lontana dall’averne una valenza universale.

La lamentata confusione e commistione concettuale dimostra come identità, immagine e reputazione rappresentino un’area di indagine aperta e sulla quale si avverte oggi più che mai l’urgenza di intensificare gli sforzi di ricerca sia per comprendere i loro effetti sulla stabilità e sul successo dell’azienda nel lungo termine, sia per diffondere cultura d’impresa presso le aziende,

² Cfr. Fombrun C.J., Van Riel C.B.M. (1997), “The Reputational Landscape, *Corporate reputation Review*”, Vol. 1. No. ½, p. 10.

³ Cfr. Markwick N., Fill C. (1997), “Towards a *framework* for managing corporate identity”, *European Journal of Marketing*, 31, 5-6, pp. 396 – 409.

⁴Cfr. Bromley D. B. (2001), “Relationships between personal and *corporate reputation*”, *European Journal of Marketing*, 35, 3-4, pp. 316 – 331.

sensibilizzandole sulla necessità dell'applicazione di un approccio razionale alla gestione di tali risorse strategiche e delle loro complesse relazioni.

L'approccio degli studi di strategia e *management* ha seguito uno sviluppo concettuale che in un certo senso riflette quello degli studi di marketing. Difatti, a partire dalla seconda metà degli anni Cinquanta, l'attenzione è stata focalizzata sul concetto di *corporate image* come insieme di valutazioni espresse dagli *stakeholder* – primo fra tutti il cliente – con riferimento all'azienda nel suo complesso, basate su componenti funzionali tangibili (qualità, prezzo, servizio, affidabilità) e componenti emotive soggettive (sensazioni, sentimenti, emozioni).

Verso la fine degli anni Settanta e negli anni Ottanta lo studio della *corporate image*, incentrato sull'analisi dei meccanismi percettivi degli *stakeholder* e sulle modalità con le quali l'azienda può influenzarli, è stato affiancato dagli studi volti ad indagare le componenti strutturali dell'azienda, che rappresentano la sua essenza e la caratterizzano in modo unico e distintivo nell'ambiente. Sono stati così introdotti il concetto di *corporate personality* e quello di *corporate identity*⁵.

Attraverso l'introduzione del concetto di *corporate personality*, Abratt⁶ assegna al *management* l'importante ruolo di sviluppare una filosofia aziendale che, incorporando i valori e le assunzioni dell'organizzazione, diventi *corporate culture*. In ciò la *corporate identity* dovrebbe servire come veicolo per esprimere la *corporate personality*.

⁵ Cfr. Mazzei A., Gambetti R. (2006), "La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti e reti di relazioni", Convegno "le tendenze del marketing", Università Ca' Foscari Venezia, 20-21 gennaio, p. 5.

⁶ Cfr. Abratt R. (1989), "A New Approach to the Corporate Image Management Process", *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, No. 1, p. 70. 33 *Ibidem*, p. 6.

La *corporate personality* è una rappresentazione collettiva del complesso dei valori condivisi dal personale dell'azienda, mentre la *corporate identity* comprende tutti i principali elementi della vita dell'azienda, la cultura, la *mission*, la *vision*, gli obiettivi, le strategie, la struttura organizzativa, le strutture fisiche, i canali distributivi, il sistema di offerta e il sistema della comunicazione con il quale sviluppa, diffonde e sostiene tutti i precedenti elementi⁷. La *corporate personality* rappresenta, dunque, il nucleo delle caratteristiche distintive e durevoli dell'organizzazione e tali caratteristiche sono, dunque, legate alla localizzazione delle strutture produttive e agli elementi della *corporate culture* (valori guida, principi, credenze ecc.) che orientano le condotte dei membri dell'organizzazione e ne supportano il know-how e le competenze distintive⁸.

Al fine di concretizzare una determinata *corporate personality*, il vertice definisce, esplicita e diffonde i valori guida nell'ambito della struttura organizzativa, con l'intento di plasmare una personalità che trova occasione di estrinsecarsi negli elementi visivi della *corporate identity* capace di generare senso di appartenenza e riconoscibilità tra i pubblici interni, in modo tale da favorire la *condivisione* di obiettivi e strategie. La funzione di orientamento svolta dai valori guida agisce sulle capacità dei singoli individui operanti nell'organizzazione, favorendo pertanto l'allineamento delle interazioni tra gli stessi⁹.

La *corporate identity* quale insieme degli indizi visivi va comunicata con l'intento di precisare gli aspetti che caratterizzano l'organizzazione, ciò di cui si occupa e come opera. Si è soliti parlare, in tal caso, di identità formale o visiva, o anche di immagine costruita (o coordinata), la cd. *visual identity*, che mira a realizzare visibilità e riconoscibilità. In altre parole, l'identità aziendale, venendo

⁷ Ibidem.p.6

⁸ Cfr. Siano A., Vollero A., Siglioccolo M., (2015), *Corporate communication management, accrescere la reputazione per attrarre risorse*, Giappichelli editore, Torino.

⁹ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, op. cit., pp. 144 e ss.

veicolata attraverso le componenti visive e formali (sistema di offerta, luoghi di produzione e distribuzione, messaggi dell'impresa), genera la surrichiamata immagine costruita o coordinata.

La trasposizione della *corporate personality* in elementi visivi dà luogo a quella che viene definita come *corporate visual identity* comprendente la marca (brand) e gli slogan dell'organizzazione, il design di prodotto ed il packaging, i colori istituzionali (codici cromatici), la carta intestata (modulistica) ecc. Trattasi degli elementi tipici del *visual identity system* vale a dire del manuale dell'immagine coordinata¹⁰. Ora, la *visual identity*, inizialmente composta di soli elementi grafici o visivi, gradualmente acquisisce al suo interno elementi intangibili, quali la cultura organizzativa e il comportamento dei membri, agendo come elemento di identificazione e di rinforzo da parte del personale interno, offrendo ai pubblici di riferimento indizi aggiuntivi per ricordare l'organizzazione in modo tale da contribuire a rafforzare l'immagine e la reputazione¹¹. La *corporate identity* diventa quindi espressione della pluralità dei modi attraverso i quali l'organizzazione, in qualche modo, comunica e presenta sé stessa in modo visibile all'esterno¹².

La *corporate image*, come già rilevato, esprime invece la percezione dell'organizzazione in un dato istante da parte dei pubblici esterni. Secondo tale accezione quindi, l'immagine organizzativa non esiste nell'organizzazione ma nei pubblici che percepiscono l'impresa attraverso una serie di indizi sintomatici di ciò che essa è¹³. In proposito, è bene ricordare che secondo la tassonomia proposta da Bernstein¹⁴ esistono nove gruppi di interlocutori, o "pubblici, dell'azienda. Si tratta de:

¹⁰ Cfr. Siano S., Vollero A., Siglioccolo M. (2015), *Corporate Communication Management*, Giappichelli, Torino, pp. 7 ss.

¹¹ Cfr. Vanden Bosch A., De Jong M.D.T, Elving W.J.L., (2005), "How corporate visual identity supports reputation", *Corporate Communication: an international journal*, 10, p 108 – 117

¹² Cfr. Schultz M., Hatch M. J., Larsen M. H. (2000), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford.

¹³ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, p. 130

¹⁴ Cfr. Bernstein D. (1988), *Company image*, Guerini e Associati, Milano, p. 157 ss.

- Il pubblico interno (forza lavoro e azionisti),
- La comunità locale (cittadini, autorità, istituzioni),
- I gruppi di influenza (movimenti a tutela del consumatore, accademici, studiosi),
- Gli interlocutori commerciali (fornitori, forza vendita, distributori),
- L'autorità centrale (uffici preposti a varie funzioni, dall'incentivazione al controllo ed al prelievo fiscale),
- I mass media (giornali, riviste, radio, televisione),
- Il settore finanziario (banche od altri investitori istituzionali),
- I clienti finali (consumatori o utilizzatori del prodotto),
- Il grande pubblico (la collettività sovra-locale nella quale opera l'impresa).

Accade, così, che nell'ambito di ogni tipo di pubblico prenda forma una specifica immagine d'azienda che scaturisce dalla capacità dell'impresa di soddisfarne le attese.

Dunque non esiste un'immagine dell'azienda, ne esistono tante quanti sono i tipi di interlocutori o, a rigore, tante quanti sono i soggetti che interagiscono con l'impresa.

Dell'identità aziendale, definibile come «una manifestazione strategica della *visione* e missione aziendali, sostenuta dalle strategie che una società impiega nelle sue attività operative o di produzione»¹⁵, è dunque possibile enucleare diversi tipi ed individuare altresì quattro dimensioni¹⁶. Queste ultime vanno dalla comunicazione e il design alle condizioni del mercato, passando attraverso i comportamenti dell'azienda, del *management* e dei dipendenti e la cultura aziendale.

¹⁵ Cfr. Melewar T.C., Wooldridge A.R. (2001), "The dynamics of corporate identity: a review of a process model", *Journal of Communication Management*, 5, 4, pp. 327-340.

¹⁶ Cfr. Melewar T.C., Jenkins E. (2002). "Defining the corporate construct", *Corporate reputation Review*, 5, 1, pp. 76-90.

Le tipologie¹⁷, invece, sono declinabili come segue:

1. attuale, cioè quello che l'organizzazione è in realtà;
2. comunicata (chi dice di essere a seconda di cosa comunica);
3. percepita, vale a dire come viene vista dagli altri;
4. ideale, l'auspicio dell'azienda, ciò che vorrebbe ipoteticamente essere;
5. desiderata, ciò che ambisce praticamente a diventare. In proposito, secondo taluni autori¹⁸, l'immagine presenterebbe una duplice valenza riconducibile alla possibilità di separare l'immagine desiderata dalla componente effettiva ed attuale. In particolare, l'immagine desiderata esisterebbe all'interno dell'organizzazione, prescindendo da quelle che sono le percezioni degli *stakeholder* esterni, mentre l'immagine attuale verrebbe plasmata dalle percezioni esterne degli *stakeholder*.

Pertanto, l'immagine organizzativa rilevarebbe in termini di immagine desiderata rappresentativa di un ritratto interno progettato per l'audience esterna. Il cambiamento dell'immagine percepita, tuttavia, non può essere inteso come una scelta direttamente pianificabile e gestibile dall'impresa, ma solo indirettamente, agendo per il tramite della propria *corporate identity* trasmessa all'esterno. La precisa distinzione delle tre categorie concettuali inserita nell'ambito di un più ampio modello di *corporate identity management*, mira a ridurre il gap tra percezione e realtà, attraverso la ricerca di un delicato equilibrio tra gli stessi costrutti menzionati, riducendo il rischio del verificarsi dei sopra descritti effetti distorsivi. Molti sono infatti gli studiosi per i quali il concetto di *corporate reputation* presenta una sostanziale coincidenza con quello di *corporate image* (**Tabella 1.1.**)

¹⁷ Cfr. Balmer J.M.T., Greyser S.A. (2003). *Managing the Multiple of the Corporation*, in Balmer J.M.T., Greyser S.A., eds., *Revealing the Corporation*, Routledge, London, pp. 15-30.

¹⁸ Cfr. Dutton J.E., Dukerich J.M. (1991). "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp. 517-554

Tabella 1.1. – Identità, Immagine e Reputazione

View	Concepts	Authors
(1) Culture/Character x Impression/Perception	Identity – Central and basic character of the firm	Barnett <i>et al.</i> , 2006
	Image – Internal or external observers' general impression	
	Reputation – Observers' general judgment, highly linked to image	
(2) Static x Dynamic	Identity – Attributes that distinguish an organization	Balmer & Greyser, 2002, 2006; Roberts & Dowling, 2002
	Image – Perception about this organization at a certain point in time (static and short-term)	
	Reputation – Perception about an organization over time (dynamic and long-term)	
(3) Internal x External (Stakeholders)	Identity – (Desired?) perception of internal stakeholders	Fombrun & Van Riel, 1997; Davies, Chun & Silva, 2001; Lewellyn, 2002
	Image – (Desired?) perception of external stakeholders	
	Reputation – Aggregation of actual identity and actual image in a collective representation	

Fonte: GELLER G. (2014), “A review and critique on the relation between *corporate reputation*, value creation and firm performance”, *AOS Amazon, Organizations and Sustainability*, N. 1, Vol. 3, p. 12.

L'immagine aziendale, è «un insieme di credenze e sentimenti a proposito di un'organizzazione¹⁹», nella cui formazione entrano in gioco sia elementi cognitivi che emotivi, i quali, in un processo di interazione, determinano la creazione di una rappresentazione nell'individuo rispetto ad un oggetto. In tale rappresentazione le persone attribuiscono all'organizzazione una serie di caratteristiche fisiche e morali e vengono così indirizzate nei loro comportamenti²⁰. «L'immagine rappresenta quindi la percezione maturata dagli *stakeholder* esterni con cui l'organizzazione entra in contatto, direttamente o indirettamente. La fonte primaria di questa percezione è costituita dalle relazioni, ma anche dalle informazioni veicolate dall'azienda»²¹. Analizzando le modalità attraverso

¹⁹Cfr. Dowling G.R. (2001), *Creating Corporate reputations: Identity, Image, and performance*, Oxford University Press, Oxford

²⁰ Corradini I., Nardelli E. (2016), La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione, *op. cit.*, p. 30.

²¹Cfr. *Ibidem*, p. 31.

le quali l'identità influenza l'immagine aziendale, Dowling ne fa scorgere anche la commistione e confusione già denunciata, laddove evidenzia che, al fine di riconoscere più facilmente l'organizzazione, le persone manifestano la propensione ad associare immagine ed azienda.

L'auspicato equilibrio si realizza se si verifica la sostanziale coerenza tra *corporate personality* e *corporate identity* e la corrispondenza tra quest'ultima e la *corporate image*, frutto di una percezione in linea con la reale essenza dell'organizzazione. Da ciò si comprende come l'assenza del suddetto equilibrio comporti evidentemente uno scollamento tra aspettative e immagine percepita, rendendo altrettanto evidente l'incapacità da parte dell'impresa di mantenere le promesse nei confronti dei suoi osservatori, scontando un debito in termini di coerenza percepita. Di fronte ad una storia d'impresa costruita su promesse mantenute e scelte coerenti nel corso del tempo, gli *stakeholder* sono indotti a pensare ad un impegno serio e continuo da parte della stessa, che origina da fattori strutturali ben consolidati nella personalità dell'organizzazione stessa. La percezione da parte dei pubblici di una sostanziale coerenza di fondo della storia d'impresa con i valori espressi nel corso del tempo, crea reputazione a motivo della capacità segnaletica riconducibile a tale coerenza. Del resto, la reputazione – secondo Nelli e Bensi – “costituisce la sintesi di un vasto insieme di segnali circa il proprio agire strategico che l'organizzazione trasmette agli *stakeholder* nel corso del tempo, in modo sia esplicito che implicito, consentendogli di formulare *previsioni* sul comportamento futuro dell'impresa: la coerenza tra tali attese e gli effettivi comportamenti aziendali determina la formazione della *corporate reputation*”²².

²² Cfr. Nelli R.P., Bensi P. (2003). L'impresa e la sua reputazione. L'evoluzione della media coverage analysis, *op. cit.*

Tra *corporate reputation* e *corporate image* esisterebbe una relazione bilaterale di influenza reciproca²³. La reputazione, che si configura quale credibilità provata che consente di «dare un fondamento al diritto di chi promuove la comunicazione ad affermarla senza che l'alter (il ricevente) debba verificarla», costituisce l'alternativa, basata sulla fiducia, alla verifica diretta delle attività organizzative da parte del ricevente²⁴. Essa rappresenta un vettore in grado di “incapsulare” la fiducia, diffondendola e difendendola²⁵.

Il successo nella gestione della *corporate reputation* sembra trovare fondamento anzitutto nella capacità di sviluppare coerentemente e di mantenere allineati gli elementi che rimandano alla personalità, all'identità e all'immagine dell'organizzazione. Un allineamento in questi termini può essere attuato grazie all'impiego di programmate azioni riconducibili nell'ambito di appropriati piani comunicazionali.

1.2 La comunicazione propedeutica alla formazione della *Corporate reputation*: *Corporate Communication*

Posto, dunque che la *corporate communication* è l'insieme di quei processi attraverso i quali gli *stakeholder* percepiscono l'identità dell'organizzazione e che così danno luogo alla formazione della reputazione aziendale²⁶, si può arrivare ad affermare che la comunicazione influenza la reputazione aziendale attraverso tre modalità, dirette e indirette (**Figura 1.1**): i segni di cui si serve la

²³ Cfr. Rindova V.P. (1997), “The Image Cascade and the Formation of *Corporate reputations*”, *Corporate reputation Review*, Vol. 1, No. 1-2, pp. 188-194.

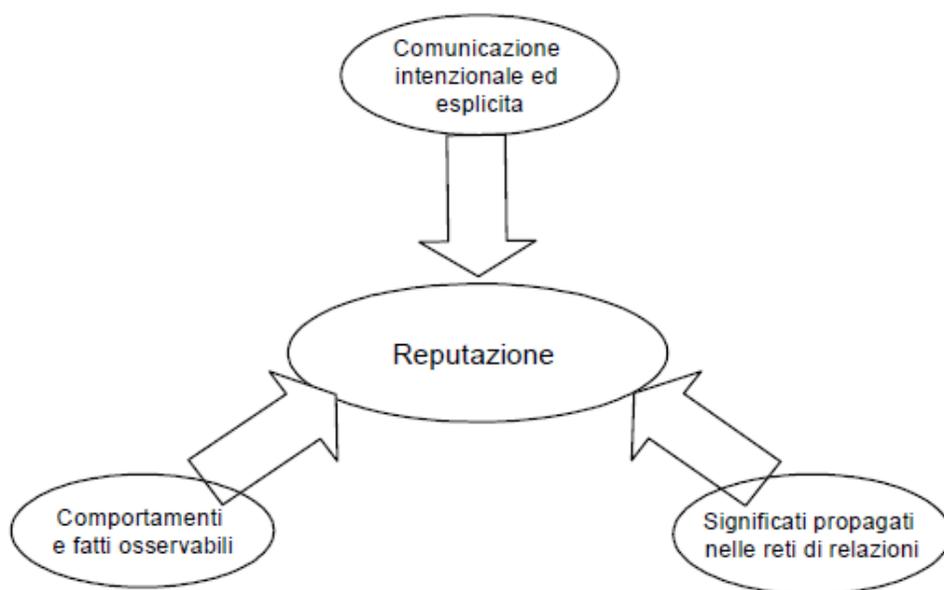
²⁴ Cfr. Gili C. (2005), *La credibilità. Quando e perché la comunicazione ha successo*, Rubbettino, Soneria Mannelli (CZ), p. 25.

²⁵ Cfr. Boero R., Bravo G., Castellani M., Laganà F., Squazzoni F. (2008), *La reputazione come vettore di fiducia e cooperazione nei sistemi socio-economici: alcune evidenze sperimentali*, Dipartimento di Studi Sociali PAPERS, Brescia, No. 05

²⁶ Cfr. Balmer J.M.T., Gray E.R. (1999), “Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage”, *Corporate Communications: An International Journal*, 4.

comunicazione esplicita e intenzionale, come per esempio una campagna pubblicitaria; le reti di relazioni che diffondono opinioni, informazioni, conoscenze, per esempio tramite il passaparola; la comunicazione di fatto realizzata attraverso i comportamenti, come per esempio la qualità dei prodotti. Segnatamente, *la corporate reputation* è influenzata da tutti gli elementi appartenenti al *corporate identity mix: behaviour, communications e symbolism*.

Figura 1.1. - Le categorie della *corporate communication* per sviluppare la reputazione



Fonte: MAZZEI A., GAMBETTI R. (2006). *La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti e reti di relazioni*, Convegno “le tendenze del marketing”, Università Ca’ Foscari Venezia, 20-21 gennaio, p. 9.

A tal proposito, fece scalpore nel luglio 2006 l’esperimento ideato da i due giornalisti americani Rob Walker e Joshua Glen, che si chiesero: può “una storia” trasformare una cianfrusaglia di nessun valore in un oggetto significativo? L’esperimento durò cinque mesi, coinvolse cento amici scrittori, ad ognuno dei quali venne assegnato un oggetto con il compito farlo diventare protagonista di un racconto di 2000 battute. Cento oggetti, comprati con poco più di 100 dollari complessivi, vennero poi rivenduti su Ebay usando come descrizione i rispettivi racconti circa le loro fantasiose origini e la

loro storia, facendo incassare più di 3600 dollari (36 volte l'investimento iniziale). Si può allora affermare, tramite questo semplice esempio pragmatico, che lo Storytelling crea effettivamente valore. Questo concetto, ovviamente, è estendibile ad ogni manifestazione empirica della comunicazione, purché sia ben pianificata ed eseguita.

La comunicazione esplicita e intenzionale, che impiega segni di tipo analogico e digitale veicolati attraverso la pubblicità, gli eventi, le relazioni con i media, il sito web aziendale ecc., contribuisce a costruire la reputazione aziendale poiché rende trasparenti e dunque percepibili il valore offerto e i costi sostenuti riducendo l'asimmetria informativa tra le due parti²⁷. Appare pertanto necessario ripiegare su elementi di comunicazione esplicita che rendano possibile la formazione di supposizioni il più possibile rappresentative di ciò che è la realtà organizzativa²⁸.

Inoltre la comunicazione è cruciale per ridurre il gap tra la qualità erogata e quella percepita dal cliente e il gap tra obiettivi di customer satisfaction definiti dal *management* e quelli condivisi dagli operatori. Essa corrisponde al concetto di "secondary communication" indicato da Balmer e Gray²⁹.

I valori guida appaiono dunque l'elemento su cui fondare la comunicazione esplicita poiché riflettono la personalità dell'organizzazione, in dipendenza della loro funzione di filtro tra l'orientamento strategico di fondo e l'ambiente in cui l'organizzazione opera o, se si vuole, il ponte che collega la comunicazione interna con quella diretta all'esterno. Il riferimento a valori guida eticamente fondati assicura da un lato una coerenza di fondo tra tutti gli atti di comunicazione e tra questi e le scelte gestionali dell'azienda. Inoltre favorisce il processo di legittimazione

²⁷ Cfr. Mazzei A., Gambetti R. (2006). *La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti e reti di relazioni*, Convegno "le tendenze del marketing", Università Ca' Foscari Venezia, 20-21 gennaio, p. 10.

²⁸ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, *op. cit.*, p. 140.

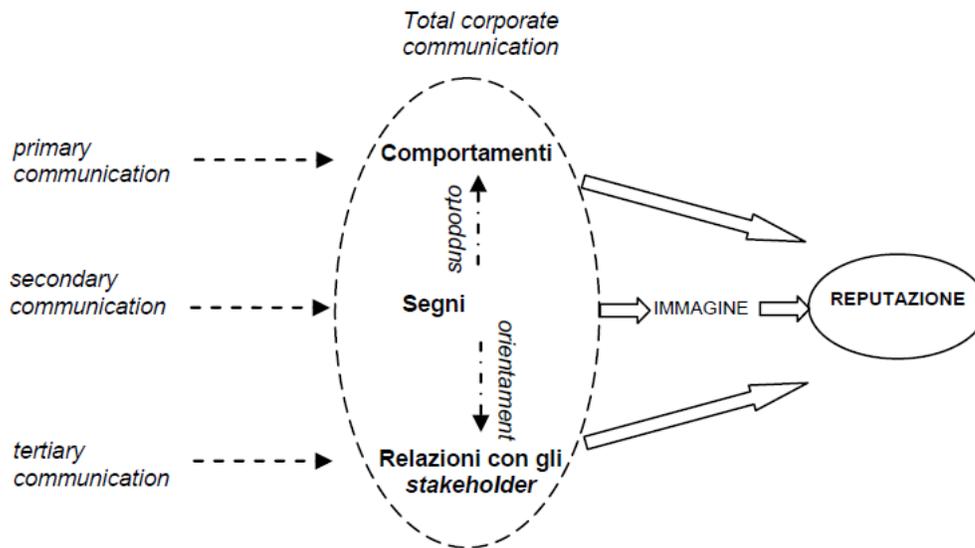
²⁹ Cfr. Balmer J.M.T., Gray E.R. (1999), "Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage", *Corporate Communications: An International Journal*, 4.

dell'organizzazione nel contesto di riferimento basato sul fatto che l'organizzazione riesca ad esprimere dei valori considerati desiderabili dalla società. Proprio per tali ragioni la comunicazione aziendale è sempre più al servizio della responsabilità sociale. L'identità distintiva dell'azienda, poi, è centrale per tutti i processi di comunicazione interna ed esterna in quanto unifica le molteplici immagini percepite dalla pluralità degli interlocutori dell'organizzazione in modo soggettivo e a volte divergenti, evitando il rischio di ridurre l'organizzazione a "un'impresa inesistente"³⁰. Le reti di relazioni diffondono e amplificano i messaggi relativi all'organizzazione in modo indipendente dalla stessa, anche se ciò non vuol dire che essa non abbia alcun margine per governarle. L'azienda è l'oggetto ma non la fonte del messaggio, a differenza di quello che avviene nel caso della comunicazione intenzionale ed esplicita. Si parla, in proposito, di *reputational relationships*³¹ - quelle cioè che si stabiliscono tra l'organizzazione e i pubblici con i quali essa non ha contatti diretti - e di *tertiary communication* (**Figura 1.2**), che comprende il passaparola e i messaggi veicolati dai mass media e dai concorrenti. L'importanza delle reti di relazioni è crescente perché di recente sono aumentate le fonti di comunicazione indipendenti e la loro capacità d'impatto. Per esempio sono sempre più diffuse le comunità online e i siti amatoriali che raggruppano clienti e altri *stakeholder* e che legano in reti di conversazioni i collaboratori al mondo esterno.

³⁰ Cfr. R. Santiello (2016), *L'impatto reputazionale nelle società private in controllo pubblico: il caso dell'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato*, dipartimento di scienze aziendali, management e innovation system, Università di Salerno.

³¹ Cfr. Grunig L. A., Grunig J. A., Dozier D. M. (2002), *Excellent Public Relations and Effective Organizations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey

Figura 1.2. - Le categorie della *corporate communication* per costruire la reputazione



Fonte: CUOMO M.T., TORTORA D., METALLO G. (2013), “Misurare il contributo della comunicazione alla *corporate reputation* per la creazione di valore”, *Sinergie*, n. 90, Gennaio- Aprile, p. 174.

Nella formazione della reputazione aziendale, quindi, alla comunicazione viene riconosciuto un ruolo di divulgazione di informazioni di input per i processi decisionali e di diffusione dei risultati (comunicazione informativa), nonché di trasferimento all'esterno dei valori autentici dell'impresa (funzione narrativosimbolica). Quale output di un processo di *socializzazione*, per la costruzione di opinioni condivise e di consenso sociale, la *corporate reputation*, basata su una fitta rete di scambio di informazioni, è in realtà il prodotto di un processo di attribuzione di senso all'agire di impresa, che avviene a livello sociale, ed è alimentato dalla *condivisione* e dalla *socializzazione* delle opinioni dei pubblici interessati. I diversi gruppi di interesse, impegnati a riconoscere ed interpretare cosa l'impresa significa o rappresenta, in relazione ad una esperienza diretta con l'impresa stessa, o in conformità ai segnali informativi e valoriali ricevuti attraverso canali ufficiali e reti relazionali informali, procedono a riconoscere significatività ai messaggi diffusi, alla identità visiva e simbolica

In definitiva, dunque, la comunicazione esplicita ed intenzionale, ovvero la *secondary communication* (i segni), può essere considerata - e valutata - quale elemento trasversale rispetto alle altre dimensioni componenti la reputazione d'impresa, fungendo da supporto per i comportamenti aziendali e con funzione di orientamento per le reti di relazioni: per un verso, infatti, essa rende trasparente, quindi percepibile, il valore offerto dall'impresa, a fronte dei costi sostenuti (riduzione dell'asimmetria informativa), i processi di generazione delle competenze ed i valori guida, creando un substrato per l'approvazione dei comportamenti d'impresa (*primary communication*). Per altro aspetto, essa esercita un potere di orientamento delle informazioni, conoscenze, opinioni, atteggiamenti relativi all'azienda da parte degli *stakeholder* e della collettività (*tertiary communication*), contribuendo a consolidare la forza reputazionale dell'impresa quando il verso intrapreso dalla comunicazione implicita è convergente con quello della comunicazione intenzionale³³.

³³ Cfr. Cuomo M.T., Tortora D., Metallo G. (2013), "Misurare il contributo della comunicazione alla *corporate reputation* per la creazione di valore", *Sinergie*, n. 90, Gennaio-Aprile, p. 172.

1.3 *Corporate reputation*: perché è fondamentale

Già agli albori dell'economia industriale Marshall sottolineava l'importanza cruciale della *corporate reputation*, in quanto : “*a producer, a wholesaler dealer, or a shopkeeper who has built up a strong connection among purchasers of his goods, has a valuable property, ... he expects to sell easily to them because they know him and trust him and he does not sell to low prices in order to call attention to his business , as he often does in a market where he is little known*”³⁴.

Evidenze che all'epoca ebbero grande importanza, tenuto conto di qual era quel caotico e sterile territorio che caratterizzava lo scenario degli studi sulla reputazione aziendale alla fine degli anni '90.

Ad oggi, come si diceva prima, i contributi multidisciplinari in materia sono cospicui (**Tabella 1.2**).

In Sociologia la *corporate reputation* è un indicatore di legittimità che racconta dell'operato di un'organizzazione in relazione alle aspettative e alle norme della società. In quest'ottica, la reputazione di un'organizzazione rappresenta anche, dal punto di vista degli *stakeholders*, una forma di controllo sociale da parte di terzi poiché “parlarne bene o male, come si può riscontrare ogni giorno, significa indurla a modificare azioni e comportamenti visto che una buona reputazione è sempre più necessaria perché possa raggiungere gli obiettivi perseguiti. In questo contesto il ‘controllo sociale’ esercitato dagli *stakeholder* diviene, più o meno consapevolmente, una preoccupazione quotidiana per ogni organizzazione, vista la diffusione dei media sia classici e digitali”³⁵.

L'accresciuta complessità dei mercati, dunque, con la crescente incidenza delle asimmetrie informative e della specializzazione *knowledge-based* delle prestazioni scambiate sul mercato, che

³⁴ A. Marshall (1923), *Industry and Tradem* McMillan, London, p.82.

³⁵ T. Muzi Falconi (2015), *Ferpi.it*

rendono ancora più coattiva l'importanza delle impalcature normative che favoriscono fiducia, collaborazione ed esiti collettivi efficienti; e l'importanza del canale reputazionale come strumento di selezione, controllo e autoregolazione di molti gruppi *sociali* o comunità che operano sul mercato impongono la cura del proprio perimetro reputazionale come "un must per ogni impresa che debba relazionarsi con i propri *stakeholders*"³⁶.

Per riportare un esempio pragmatico, in occasione del primo anno di vita di "500 wants you"³⁷, l'8 maggio del 2007 è stata lanciata sul sito ufficiale l'operazione "500 x 500 on-line boking": 500 prime serie per 500 fortunati che si sono aggiudicati le loro vetture speciali in preordine. Famosa la n°1 che andò al museo FIAT e la n° 10 all'ex capitano della Juventus F. C. e leggenda del calcio moderno Alessandro Del Piero.

Ebbene, seppure non fossero stati comunicati inizialmente né il prezzo né i dettagli della vettura, le prenotazioni raggiunsero la quota massima al ritmo di una ogni 40 secondi: segno di fiducia che gli iscritti al sito web ebbero e hanno nella capacità di Fiat di tramutare in realtà i loro suggerimenti³⁸.

Nella letteratura sociologica più recente, la reputazione è stata declinata su due versanti: quello del controllo sociale, con la reputazione intesa come meccanismo che favorisce la cooperazione attraverso un regime di incentivi/sanzioni che incatena gli attori in equilibri cooperativi; e quello dell'apprendimento, con la reputazione come vettore di fiducia basato sulla *previsione* di credibilità degli attori sostenuta da conoscenza sociale.

³⁶ Cfr. Boero R., Bravo G, Castellani M., Laganà F., Squazzoni F., *La reputazione come vettore di fiducia e cooperazione nei sistemi socio-economici: alcune evidenze sperimentali*, DSS Papers SOC 05-08, Dipartimento di Studi Sociali, Università di Brescia.

³⁷ La community on-line per Fiat 500, <http://fiat500.com>

³⁸ Comunicato stampa del Gruppo FIAT - www.autoblog.it/post/9123/fiat-500-cartella-stampa-ufficiale

L'importanza dei pilastri normativi su cui poggiano i mercati diviene ancora più evidente quando si è in presenza di istituzioni formali di controllo e garanzia che, progettate deliberatamente, non sempre funzionano in modo ottimale.

La reputazione e la fiducia chiamano, quindi, in causa il problema del legame tra istituzioni formali e istituzioni informali, o, se si preferisce, tra pilastri regolativi e pilastri normativi dell'azione sociale³⁹ in contesti di mercato. In particolare sarebbe interessante capire il ruolo delle terze parti e, quindi, del legame a tre tra l'attore oggetto di reputazione, l'attore che esprime la reputazione e l'attore che fruisce dell'informazione reputazionale. Se è vero che contano le relazioni, come sostengono l'approccio strutturalista della nuova sociologia economica, la letteratura sul capitale sociale e gli studi sull'impatto delle relazioni interpersonali nei sistemi economici, è anche vero che contano le informazioni veicolate dalle relazioni.

Tabella 1.2 – Il concetto di *corporate reputation* nelle varie discipline di studio

<p>In Psicologia la reputazione è l'insieme delle associazioni cognitive attinenti ad un'organizzazione sulla cui base i portatori d'interesse orientano i propri comportamenti di supporto o di resistenza all'organizzazione stessa.</p> <p>La reputazione di un'organizzazione costituisce un sistema di significati che gli individui usano per organizzare le impressioni sull'organizzazione, un semplificatore della realtà circostante</p>
<p>Negli studi di strategia la reputazione costituisce una barriera alla mobilità e una risorsa per le organizzazioni; una buona reputazione è un tratto distintivo che garantisce un vantaggio competitivo in grado di proteggere l'organizzazione dall'ingresso nel mercato di nuovi concorrenti</p>

³⁹ Cfr. Boero R., Bravo G., Castellani M., Laganà F., Squazzoni F., *op. cit.*

In Sociologia la reputazione è un indicatore di legittimità che racconta dell'operato di un'organizzazione in relazione alle aspettative e alle norme della società; le "classifiche reputazionali" sono dei costrutti *sociali* che parlano delle relazioni che le organizzazioni hanno con i loro portatori di interesse, in un ambiente sociale condiviso

In Organizzazione Aziendale la reputazione è un'interpretazione cognitiva dell'organizzazione usata dagli osservatori esterni per costruire significato e dagli interni e il top *management* per dare significato.

In questo approccio l'identità di un'organizzazione influisce sulle percezioni e le motivazioni del *management* e dei lavoratori e sul modo in cui essi si relazionano con l'esterno; la cultura e l'identità di un'organizzazione diventano elementi fondamentali per la costruzione di una reputazione

Negli studi amministrativi la reputazione è una risorsa intangibile che misura la differenza tra il valore delle sue risorse tangibili certificate nei bilanci delle organizzazioni e il suo valore di mercato

In Economia la reputazione è l'insieme dei segnali che le organizzazioni usano per costruire un vantaggio competitivo e comunicare la propria forza.

In questa prospettiva le organizzazioni investono in reputazione poiché essa costituisce un segnale informativo in grado di aumentare l'attrazione verso se stesse. Quest'ultimo punto in particolare ha stimolato un dibattito tuttora aperto per la difficoltà per i sistemi contabili nella valutazione delle risorse intangibili e della loro capitalizzazione negli anni

Negli studi di Corporate Communication la reputazione è l'insieme delle immagini, delle opinioni e delle percezioni sviluppate nel tempo dai clienti, fornitori e dal pubblico in generale nei confronti dell'organizzazione.

In Marketing è l'insieme dei significati cognitivi e affettivi attribuiti dai consumatori ai prodotti con cui sono entrati in contatto.

Fonte: CESAR – Centro studi accademici sulla reputazione (2007), “La definizione di reputazione”, 27 novembre, <http://cesar-reputazione.blogspot.it>.

Per dare qualche dato, la reputazione aziendale costituisce il 35,3% della capitalizzazione complessiva delle 15 principali borse mondiali, l'equivalente di \$ 16.770.000.000.000 di valore azionario. L'apporto della reputazione, nella stima del valore di un'azienda sul mercato, è stato oltremodo “sotto pressione” nel 2018: il suo valore è cresciuto del + 2,1% (1° trimestre 2019 sui 12 mesi precedenti), contro una capitalizzazione complessiva globale diminuita dello 0,4%.

Il 21% delle imprese ha una reputazione così negativa da risultare un fattore di costante erosione del valore di mercato dell'azienda stessa. Per contro, l'incremento di valore complessivo della capitalizzazione di borsa è generato dal 79% di aziende che godono di buona o ottima reputazione. Questi valori non sono ovviamente omogenei in nazioni e comparti merceologici: l'impatto della reputazione sulla capitalizzazione in borsa varia dal 47% delle imprese quotate alla London FTSE, al 14% dell'indice RTI'S della borsa russa. Lo stesso vale per le categorie merceologiche: se la media considerata è del 35,3%, le aziende tecnologiche e della c.d. “New Economy”, registrano un apporto della reputazione al proprio valore, del 43%, contro il 39% del settore salute, 32% gas e petrolio, prodotti di consumo (38%), materie prime (29%) e utilities (25%)⁴⁰.

⁴⁰ “What price reputation,” estratto di *Global Reputation Value Drivers Report by AMO/strategic advisors*, 2019)

1.3.1 *Corporate reputation* e la persistenza di *performance* finanziarie superiori

Molti studi, alcuni dei quali presi in considerazione anche in questo lavoro, hanno dimostrato come una buona reputazione permetta alle imprese di ottenere vantaggi competitivi e benefits economici.

Peter W. Robert e Grahame R. Dowling, però, si sono spinti oltre, volendo dimostrare come una buona reputazione non solo faccia sì che le imprese possano ottenere performance finanziarie superiori, ma che queste perdurino nel tempo proprio a causa di questa⁴¹.

Essi affermano che il rapporto reputazione-*performance* è un rapporto ambivalente: tanto una buona reputazione ha effetti sulle *performance* finanziarie tanto delle buone *performance* hanno un effetto di costruzione e/o mantenimento di una buona reputazione.

Alla luce di ciò, decompongono l'“overall reputation” delle aziende che prendono in esame in una componente che è espletata dalle loro precedenti prestazioni finanziarie (financial reputation) e ciò che è “left over”, cioè ciò che rimane (residual reputation), dopodiché indagano gli effetti di quest'ultima. È importante, spiegano, tener conto di questa *residual reputation* per poter giustificare tutte quelle attività di *reputation-building* che non hanno un impatto positivo diretto sulle *performance* finanziarie, come le Case per i bambini bisognosi di McDonalds o le campagne anti-fumo di Philip Morris, ma che sono comunque di cruciale importanza in quanto generano *assets* reputazionali che permettono a profitti extra di persistere nel tempo (**Figura 1.4**).

⁴¹ W. Robert, Grahame R. Dowling, *Strategic Management Journal, Strat. Mgmt. J.*, **23**: 1077–1093 (2002). Published online 19 September 2002 in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com).

Figura 1.4 Modello delle dinamiche reputazione-*performance* finanziarie

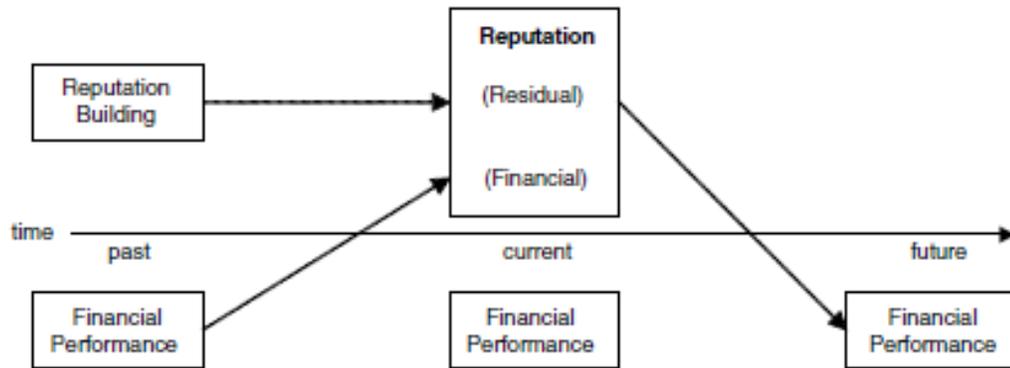


Figure 1. Model of reputation–financial performance dynamics

Copyright © 2002 John Wiley & Sons, Ltd.

Strat. Mgmt. J., 23: 1077–1093 (2002)

La reputazione assume un ruolo importante quando esiste un certo grado di incertezza riguardo la qualità dell'offerta di un'azienda. Questa stessa incertezza rende difficile per le aziende mettere in atto in modo tempestivo delle dimostrazioni pratiche di buona reputazione in risposta.

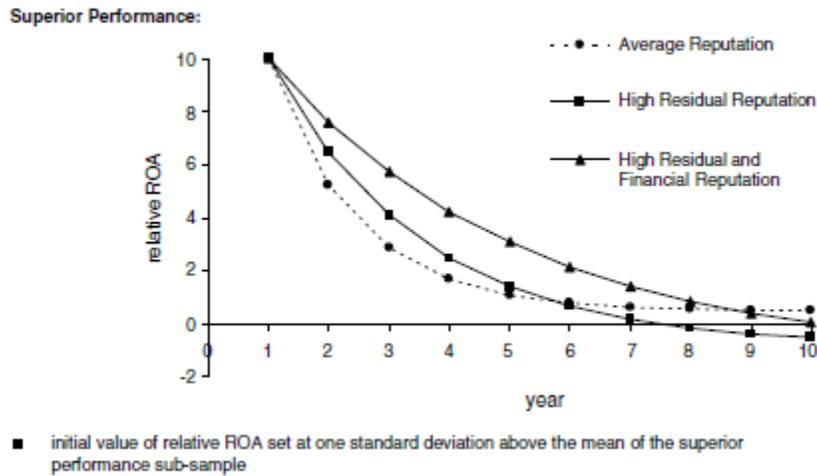
Anche Podolny (1993) suggerisce che le interazioni positive tra una buona reputazione e le altre importanti caratteristiche di un'azienda (es. costi di produzione, investimenti in prodotti di qualità e pubblicità) creano un circolo virtuoso per cui le aziende con salda reputazione hanno maggiori incentivi a mettere in campo azioni che successivamente rafforzerebbero la propria reputazione

Queste proprietà dinamiche della reputazione di un'azienda dimostrerebbero un grado relativamente alto di persistenza nel tempo, che comporterebbe, per l'azienda, tutta una serie di *abnormal profits* (Figura 1.5 e Figura 1.6).

È associato però, in letteratura, che gli *abnormal profits* vengono erosi dal tempo, anche conseguentemente a quel meccanismo che è descritto dalla teoria economica di base secondo cui superiori profitti attirano *competitors*, e più sono i concorrenti più i profitti vengono suddivisi.

Ci sono, però, alcune aziende che sembrano immuni a che il tempo eroda i propri surplus di profitto, grazie anche e soprattutto ad un'ottima reputazione e alla mancanza di situazioni di crisi.

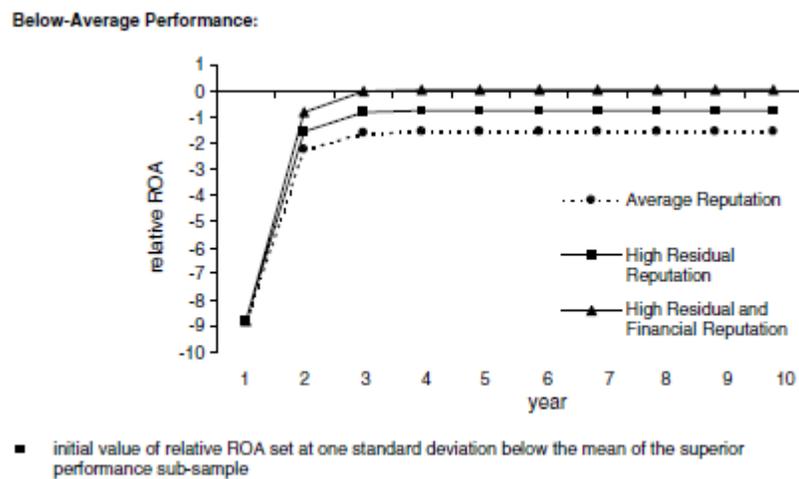
Figura 1.5



Fonte: W. Robert, Grahame R. Dowling, *Strategic Management Journal, Strat. Mgmt. J.*, **23**: 1077–1093 (2002).

Published online 19 September 2002 in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com).

Figura 1.6



Fonte: W. Robert, Grahame R. Dowling, *Strategic Management Journal, Strat. Mgmt. J.*, **23**: 1077–1093 (2002).

Published online 19 September 2002 in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com).

Nel lavoro⁴² è stato adottato quindi un approccio complementare di matrice storica per studiare questi profitti duraturi. Nello specifico, lo scopo di questo approccio è determinare quali fattori influenzino la quantità di tempo che un'organizzazione si aspetta di restare in uno stato di quiete, e quindi si riferisce alla possibilità che accada un evento in un dato momento, tramite ipotetiche variabili esplicative. Gli studiosi propongono che i movimenti tra posizioni di *performance* superiori e inferiori/normali possono essere analizzati nell'ottica che "un evento" si riferisce semplicemente al movimento di un'azienda tra uno stadio di *performance* all'altro. In questa analisi la variabile dipendente – "the hazard rate" (tasso d'azzardo) – esprime la probabilità che si entri in uno stadio superiore (o inferiore) di *performance* ad un dato tempo t sulla base del fatto che non è successo sino a quel momento. Un *hazard rate* più contenuto corrisponde ad una migliore *performance* di sostenibilità, perché indica che ci si aspetta che data azienda rimanga nella sua posizione di profitto attuale per un periodo di tempo più lungo. Nella regressione proporzionale del tasso di azzardo, si assume che le covarianti – che possono variare nel tempo – abbiano una relazione lineare con l'hazard rate. Le covarianti (in questo caso i valori persistenti della reputazione, la dimensione dell'azienda, ecc.) che hanno un'influenza negativa sul tasso d'azzardo hanno un impatto positivo sulla persistenza in una posizione di *performance* superiore.

La costruzione attenta di una buona e solida reputazione, quindi, non solo permette di ottenere vantaggi economici quando è concomitante con buoni risultati finanziari, ma, fino ad un dato tempo t crea valore a prescindere, secondo quanto osservato con l'approccio storico.

⁴² *Ibidem.*

1.4 Il carattere dinamico della *Corporate reputation*

Ogni passaggio d'era che si rispetti inizia con un'abdicazione.

Nell'era della global connection, che è quest'ultima, dal 2005 in poi, checché se ne dica in giro, la dimensione personale dell'agire (anche dell'agire comunicativo), stanco sovrano illuminato che ha avuto tra i propri consiglieri di corte eminenze intellettuali della caratura di Habermas, ha posto in essere una neanche molto silenziosa abdicatio regalis in favore di una esponenzialmente crescente pervasività della sfera pubblica.

Direi anzi, ancor meglio, che anziché il passaggio di consegna tra due sovrani appare più come il passaggio tra la monarchia e una qualche forma pantocratica in cui tutti coloro che direttamente o meno abbiano a portata d'occhio qualcosa o qualcuno siano legittimati ad esprimere giudizi e referenze.

Tutto ciò non è altro che il cristallizzarsi nella storia odierna di quella simpatica profezia ormai trita e ritrita che è la società orwelliana descritta all'interno di Nineteen Eighty-Four.

Lasciando da parte giudizi di valore e battaglie idealizzanti e faziose su quale processo di invasione della privacy sia moralmente più addicente, va preso atto dei cambiamenti della società e naturalmente anche le organizzazioni imprenditoriali non si sottraggono a tale modus cogitandi.

Infatti, le accezioni accolte nelle diverse discipline di approfondimento mettono in evidenza la crescente importanza del patrimonio reputazionale per le organizzazioni.

Analizzando il costrutto relativo alla reputazione aziendale è possibile riconoscere tre principali raggruppamenti di senso, che fanno leva:

1. Sulla reputazione come consapevolezza;
2. Sulla rilevanza del problema della valutazione;
3. Sulla reputazione in quanto *asset* a disposizione dell'impresa.

Dunque, al punto uno – reputazione come *awareness* – sono ascrivibili tutti quegli studi sulla *corporate reputation* il cui focus si concentra sull'elemento della percezione per spiegare la reputazione. Infatti diversi autori (Levitt, Fombrun, Stuart, Larkin) si interessano alle percezioni che i vari attori hanno sull'impresa, senza però tener conto dei loro giudizi personali.

Il secondo raggruppamento – reputazione come *assessment* – a differenza del primo considera l'oggetto di studio come un insieme di giudizi, valutazioni, stime e indicatori ascrivibili ai soggetti interagenti con l'impresa: si passa dalla definizione di reputazione come valutazione di ciò che fa l'impresa, ad un giudizio cumulato dei pubblici, ad una stima di coerenza, fino al concetto di reputazione inteso come giudizio di valore.

Infine, nel terzo *cluster* – reputazione come *asset* – convergono tutte quelle definizioni che considerano la *corporate reputation* quale risorsa intangibile rilevante, in grado di apportare all'organizzazione benefici di tipo economico e finanziario. In questo gruppo confluiscono studi condotti in circa un trentennio e troviamo definizioni che si riferiscono alla reputazione come risultato di un processo competitivo (Spence, 1974), risorsa per l'impresa, *asset* che ne esprime la solidità finanziaria (Mahon, 2002) o una risorsa intangibile.

In ogni caso, lo sforzo verso cui tende la letteratura scientifica è la definizione di un *framework* teorico in grado di proporre un'interpretazione condivisa, componendo posizioni eterogenee ma non contrastanti (**Figura 1.7**).

Con questo intento numerosi studiosi fanno convergere il proprio interesse sul contributo, in particolare, di tre prospettive teoriche che analizzano il costrutto della *corporate reputation* a partire dal processo di formazione, al suo mantenimento, fino alla valutazione delle conseguenze generate.

Quindi, in una fase di *pre-action* l'attenzione si concentra sulla *Institutional Theory*, focalizzata sull'incremento del consenso dell'organizzazione all'interno di contesti istituzionali: la teoria istituzionale è una teoria sugli aspetti più profondi e più resilienti della struttura sociale. Considera i processi attraverso i quali le strutture, inclusi schemi, regole, norme e routine, vengono stabilite come linee guida autorevoli per il comportamento sociale⁴³. Secondo R. W. Scott, per sopravvivere le organizzazioni devono conformarsi alle regole e ai sistemi di credenze prevalenti, perché l'isomorfismo istituzionale, sia strutturale che procedurale, è ciò che fa guadagnare legittimità all'organizzazione, e quindi una buona reputazione.

Nello studio di action, invece, l'aspetto critico è rappresentato dall'interpretazione delle *performance* quali segnali per la formazione delle percezioni degli *stakeholders*, secondo la *Signaling Theory*. Tale teoria focalizza la sua attenzione principalmente sull'immagine che l'organizzazione è in grado di proiettare all'esterno e sul processo di costituzione delle impressioni inerenti da parte dei soggetti interagenti. In aggiunta alle modalità di costituzione della reputazione, aspetto rilevante è proprio la sua attività di mantenimento, appunto attraverso la gestione della *corporate image*, tenendo altresì conto di quei segnali derivanti dalle scelte strategiche dell'organizzazione funzionali alla formazione delle percezioni degli *stakeholder*. Tra esse, particolarmente apprezzate risultano quelle iniziative inerenti alla responsabilità sociale, in un'ottica di *corporate social responsibility*.

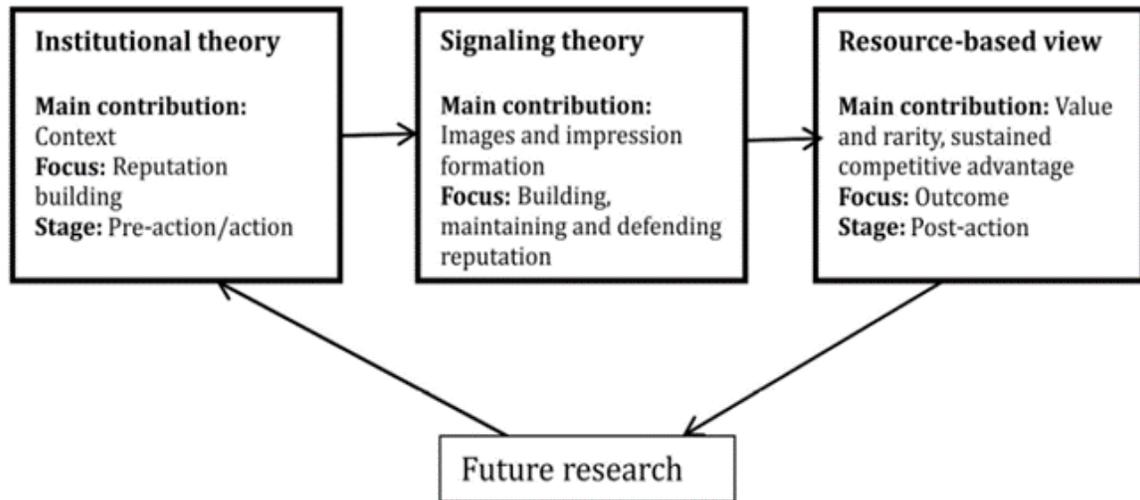
⁴³ Scott. W. Richard, 2004. "Teoria istituzionale." In *Encyclopedia of Social Theory*, George Ritzer, ed. Thousand Oaks, CA: Sage. Pp. 408-14

Infine, per un'analisi degli esiti raggiungibili, e cioè in fase di post-action, attraverso la gestione della reputazione aziendale può farsi riferimento al contributo della *Resource-based view* (RBV): teoria che mette in risalto la rilevanza delle risorse aziendali ai fini dell'acquisizione e del mantenimento del vantaggio competitivo e del successo dell'impresa. A tal fine le risorse devono essere idiosincratice e difficilmente imitabili; si pone di conseguenza una notevole enfasi sulle competenze e sulle abilità aziendali che si realizzano mediante l'integrazione e la combinazione di capacità individuali⁴⁴. Durante gli anni '90, la *Resource-based view* (nota anche come *Resource-Advantage theory*) divenne il paradigma dominante nella pianificazione strategica. La nascita dell'RBV può essere vista come una reazione contro la scuola di posizionamento e il suo approccio prescrittivo che ha focalizzato l'attenzione manageriale su considerazioni esterne, in particolare sulla struttura generale del settore, che aveva dominato la disciplina negli anni '80. Al contrario, l'articolo del 1991 di Jay Barney "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*", che è considerato cruciale nell'emergere della *resource-based view*, ha sostenuto che il vantaggio competitivo sostenibile deriva dallo sviluppo di capacità e risorse superiori e *asset* intangibili.

Si riconosce dunque alla reputazione d'impresa il ruolo di *asset* strategico intangibile, in grado di generare rendite e vantaggi competitivi, che si traducono in un significativo miglioramento delle *performance* anche finanziarie dell'impresa, incorporando una garanzia di inimitabilità dell'agire comunicativo.

⁴⁴ http://www.treccani.it/enciclopedia/resource-based-view_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

Figura 1.7



Fonte: K. Walker (2010), "A Systematic review of the *Corporate reputation* Literature: Definition, Measurement, and Theory", op. cit., p. 376.

Le prospettive teoriche analizzate prescrivono di utilizzare una *visione* dinamica del concetto di *corporate reputation*, di cui interessa cogliere sia antecedenti formativi che esiti raggiungibili, suggerendone la natura multidimensionale.

Quindi, pur con le necessarie differenze dettate da posizioni teoriche ed approcci disciplinari più o meno contigui, le definizioni proposte convergono in linea di massima sulla indicazione della *corporate reputation* quale fenomeno collettivo, declinabile in relazione a diversamente identificabili gruppi di interesse, impegnati a riconoscere ed interpretare cosa l'impresa significhi o rappresenti.

1.5. *Corporate reputation* e nozione di Valore

Gli studi relativi al vantaggio competitivo sostenibile hanno messo in luce nel corso degli anni il ruolo determinante delle risorse d'impresa ai fini della produzione di valore⁴⁵. Se l'affermazione di tale posizione teorica è passata attraverso l'elencazione analitica delle proprietà microeconomiche che le risorse devono possedere per generare valore, sembra oggi evidente la necessità di muoversi verso la fonte ultima di valore, ovvero i processi che consentono la formazione delle risorse d'impresa. «Acquisire input dall'esterno, trasformarli in output, collocare questi ultimi sul mercato al fine di generare valore: la vitalità di ogni organizzazione imprenditoriale si basa, appunto, sulla sua capacità di accrescere la ricchezza a disposizione dell'impresa, per la soddisfazione dei suoi interlocutori⁴⁶».

Negli anni '60 Milton Friedman sosteneva che il dovere sociale dell'impresa fosse quello di ottenere i più elevati profitti, producendo ricchezza e lavoro nel modo più efficiente, anni in cui il mito dell'impresa come motore e centro propulsore del benessere non era stato ancora intaccato dall'evidenza degli effetti, perversi, di un agire dissennato. Con l'evoluzione del concetto di *corporate governance* si è assistito al passaggio del focus dal profitto alla creazione di valore per gli *stakeholder*.

Nel tempo gli studiosi hanno proposto numerose concettualizzazioni del “valore”, nel tentativo di fornire risposte esaustive a interrogativi circa il suo significato, i fattori critici per la sua creazione e gli strumenti più efficaci per misurarlo e governarlo. Tuttavia, il concetto di valore è sempre risultato poliedrico e difficile da definire. In finanza, il valore è una misura della ricchezza; in economia aziendale, creare valore significa accrescere la dimensione del capitale economico o, in altre parole, aumentare il valore dell'impresa intesa come investimento. Nei primi studi sul tema, il valore è stato

⁴⁵ Cfr. Vicari S. (1991). *L'impresa Vivente*, Etas, Milano; Grant R. (1991). *The Resource-based Theory of competitive Advantage*, California Management Review, 33(3), pp.114-134.

⁴⁶ Cfr. Cuomo M. T., Metallo G., Tortora D. (2014). *Corporate reputation management*, op. cit., p.1.

per lo più associato allo scambio di prodotti e servizi per un valore monetario, il prezzo; successivamente, negli studi di marketing, si è iniziato a porre enfasi sulla natura relazionale dei processi di mercato, con la conseguente emersione del concetto di *relationship value* o valore delle relazioni⁴⁷. In particolare, in una prima elaborazione, prende piede la nozione di “valore per il consumatore”, che mutua dall’economia i concetti di “valore d’uso” e “valore di scambio” trasponendoli, insieme al nuovo concetto di “valore percepito”, nell’ottica del marketing⁴⁸. Ispirata all’idea della sovranità del consumatore, tale concezione presuppone che l’obiettivo ultimo dell’impresa sia rappresentato dal soddisfacimento, nella maggiore misura possibile, dei bisogni del consumatore, e che il profitto configurerebbe null’altro che il premio riconosciuto dal mercato all’impresa che meglio di altre è in grado di conseguire tale obiettivo. Una seconda elaborazione del concetto di valore, ampiamente accolta nella letteratura manageriale⁴⁹, è quella di “valore per l’azionista” (*shareholder value*). In questo caso, la dottrina manageriale, in stretta congiunzione con gli studi sulla *corporate finance*, elabora diverse declinazioni della dimensione del valore (valore di mercato delle azioni; valore economico del capitale, ecc.) e più modelli di misurazione (attualizzazione dei flussi di cassa; attualizzazione dei flussi reddituali; differenziale tra valore del capitale di rischio e costo dello stesso, ecc.). Nelle note sul concetto di valore, Vicari⁵⁰, già a metà degli anni ’90, racchiudeva l’essenza del “valore” in tre significati principali: rarità, utilità e costo.

È possibile riscontrare, in proposito, come le impostazioni degli economisti d’impresa facciano sovente riferimento a concetti di valore che si delineano secondo una prospettiva “diadica”, inerente cioè il rapporto tra l’impresa ed una singola categoria di portatori di interessi. Poca attenzione, viceversa, viene attribuita alla ricerca di una concezione del valore riferita all’impresa come entità

⁴⁷ Cfr. Corsaro D. (2016), *Il valore delle relazioni di mercato*, FrancoAngeli, Milano, pp. 19,163.

⁴⁸ Cfr. R. Santiello, *op. cit.*

⁴⁹ *Ibidem.*

⁵⁰ Cfr. Vicari S. (1995), “Note sul concetto di valore”, *Finanza, Marketing e Produzione*, pp. 11-32.

sistemica e che riesca, con una *visione* d'insieme, a conciliare interessi "soggettivi" ed interesse "sistemico"⁵¹. I quesiti di fondo che assillano lo studioso d'impresa riguardano la possibilità di conciliare gli interessi degli azionisti, quelli degli altri *stakeholder* e l'interesse vitale dell'impresa alla sopravvivenza nel tempo e di fondere tali interessi in un unico parametro assunto ad obiettivo verso cui indirizzare la dinamica evolutiva dell'impresa. A simili interrogativi tenta di rispondere la teoria che pone al centro dell'attenzione il concetto di "valore economico del capitale". Introdotta nel nostro paese da Guatri, che si riallaccia alla tradizione di grandi economisti quali Fisher, Hicks, Samuelson ed altri, tale impostazione affonda tuttavia le sue radici nella concezione zappiana dell'impresa e del reddito da questa conseguito. Per essa, la determinazione del valore economico del capitale, tipicamente utilizzato come base per la determinazione del prezzo di cessione dell'impresa o di quote del suo capitale di rischio e inteso come espressione in grado di misurare la capacità dell'impresa a generare valore, assurge a fattore ordinatore della razionalità dell'azione di governo e dell'agire d'impresa⁵².

I grandi mutamenti nelle tecnologie e negli assetti competitivi investono imprese e istituzioni di ogni ordine e grado. Le conseguenze sono evidenti in tutti gli ambiti della gestione strategica delle imprese. Alcune, in particolare, sembrano destinate a influenzare radicalmente tutti i processi aziendali. L'importanza assunta dalle relazioni con i clienti è certamente una delle conseguenze più rilevanti che gli sviluppi delle tecnologie e delle forme di concorrenza abbiano sinora generato.

L'attenzione allo sviluppo e al consolidamento di una base clienti fedele e collaborativa, infatti, è ormai considerata la principale forma di ricchezza di un'impresa. Si parla quindi di "capitale

⁵¹ Cfr. Gatti M., Biferali D, Volpe L. (2009), "Il governo dell'impresa tra profitto e creazione di valore", *Sinergie*, n. 79, p. 159.

⁵² *Ibidem*, p. 161.

relazionale⁵³”, proprio per indicare lo stock di fiducia, fedeltà e lealtà che l’impresa deve accumulare per poter accrescere la sua capacità competitiva e il suo valore di mercato nel tempo. La massimizzazione dei risultati dell’impresa a beneficio di tutti gli interlocutori *sociali* e di tutte le forme di valore consumate, gestite e generate dall’azienda implica il passaggio dalla nozione tradizionale di valore prodotto per gli shareholders a quella di valore sostenibile per l’ambiente sociale, politico e fisico. Emerge, quindi, per l’impresa l’esigenza di riconoscere valore al "governo" delle aspettative di tutti i portatori di interesse e di selezionare, sviluppare e gestire tutti gli aspetti volti al continuo miglioramento delle relazioni e degli scambi con gli *stakeholder*⁵⁴.

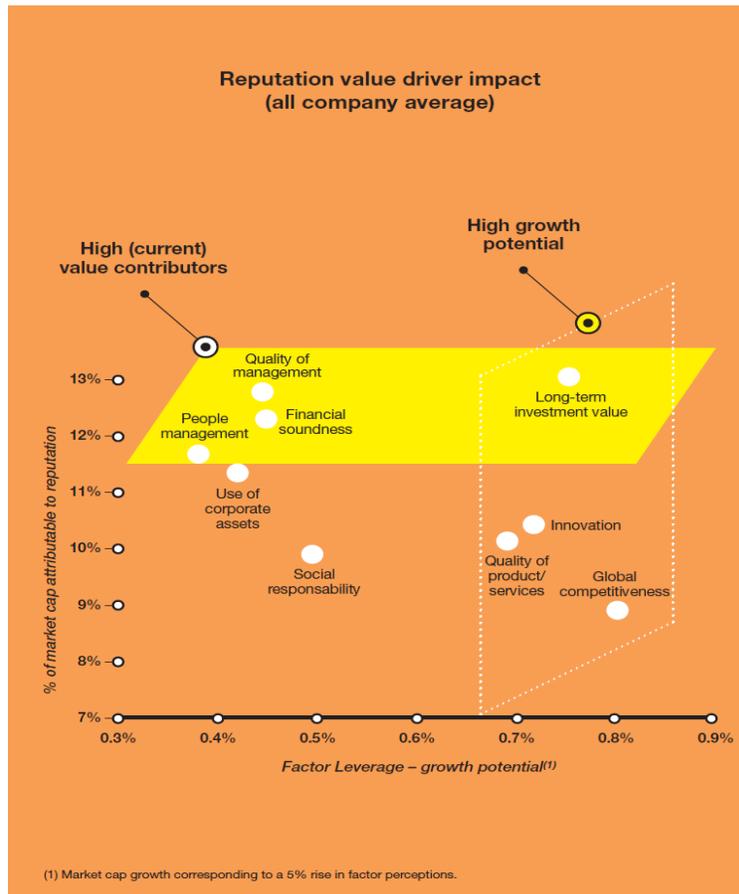
La creazione di valore, nell’accezione accolta dagli studiosi di economia industriale e del noto paradigma struttura-condotta-*performance*, dipende dalle caratteristiche strutturali del settore, che determinano i comportamenti delle imprese e quindi la *performance* competitiva. La *Resource Based View* ha però imposto di rivedere questo paradigma, affermando che il valore è funzione diretta delle risorse possedute o, secondo un’evoluzione successiva, delle relazioni che permettono di combinare risorse e competenze. La crescente complessità delle dinamiche competitive globali ha progressivamente portato teoria e pratica manageriale a convergere sul riconoscimento delle risorse intangibili quali fonti primarie di crescita e creazione di valore.

La dottrina economico-aziendale, nel corso degli ultimi decenni, ha descritto le “risorse immateriali” quali elementi fondamentali per la creazione ed il mantenimento di posizioni di vantaggio competitivo delle imprese. È maturata, in altri termini, la consapevolezza che il successo delle imprese è frutto essenzialmente della dotazione di risorse immateriali. Quest’ultime, in misura sempre maggiore, diventano le principali leve di creazione del valore aziendale.

⁵³ Cfr. Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale*. McGraw-Hill, Milano, p. 261.

⁵⁴ Cfr. Gazzola P. (2004), *La comunicazione sociale nella creazione di valore sostenibile*. Workshop Aidea Giovani, Dipartimento di Economia Aziendale -Università degli Studi di Brescia, 18 giugno, pp. 12-13.

Figura 1.8 Reputation value *driver* impact



Fonte: Global Reputation Value *Driver* s Report by AMO/Strategic advisors, 2019

Rispetto agli *asset* tangibili, quali le risorse fisiche o finanziarie, gli intangibili sono meno flessibili, e di non facile accumulazione e trasferibilità, data la propria natura prettamente idiosincratca all’impresa e ai membri di questa. Per tali ragioni, gli *asset* intangibili sono difficilmente imitabili dai propri concorrenti, qualificandosi, per le imprese, come fonti privilegiate di *performance* differenziali e di lungo termine. In linea con il riconoscimento della rilevanza competitiva associata al possesso di insiemi di risorse e competenze distintive⁵⁵, il dibattito accademico sulla classificazione

⁵⁵ Barney J. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120; Penrose E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, New York.

delle categorie di risorse e dei relativi legami con la competitività aziendale si è progressivamente esteso alla ricerca di nuove fonti di capitale intangibile⁵⁶. Per queste ultime è più corretto parlare di macrocategoria, in quanto esse possono essere distinte in risorse di conoscenza in senso stretto e in risorse di fiducia. La fiducia, a sua volta, rappresenta una risorsa relazionale. Essa consiste in schemi o modelli cognitivi di altri soggetti, che regolano le relazioni dell'impresa con gli *stakeholder*, e agisce come sostituto delle informazioni. La fiducia rappresenta ciò che un soggetto, o un'organizzazione, si attende da un altro soggetto, o da un'altra organizzazione, relativamente al soddisfacimento delle proprie aspettative⁵⁷. Ogni qual volta gli schemi cognitivi vengono confermati dall'esperienza vissuta, si crea ulteriore fiducia; in caso contrario si distrugge fiducia. Per l'impresa la fiducia è una risorsa vitale in quanto essa è alla base della *corporate reputation*⁵⁸.

La reputazione rappresenta, dunque, un mezzo di scambio per ottenere risorse necessarie per l'adeguato funzionamento dell'impresa, soprattutto quando queste non sono acquisibili attraverso normali transazioni di mercato. Difatti, una buona reputazione favorisce la collaborazione e la fedeltà degli *stakeholder* (clienti, dipendenti, partner, investitori, ecc.). In altri termini, la conoscenza e la fiducia (reputazione) costituiscono riserve dotate di valore⁵⁹. «L'accumulazione di conoscenza consente di utilizzare nel corso del tempo il sapere acquisito, salvo i limiti di obsolescenza cui quest'ultimo è soggetto. L'accumulazione di capitale fiduciario, d'altra parte, costituisce una riserva utilizzabile immediatamente o in futuro, per ottenere risorse chiave e per fronteggiare situazioni di

⁵⁶ Cfr. Perrini F., Vurro C (2010), "Sostenibilità aziendale, risorse immateriali e vantaggio competitivo", SYMPHONY Emerging Issues in *Management*, n. 2, p. 33.

⁵⁷ Baccarani C. (1995), *Riflessioni sulla fiducia*, in Ugolini M., *La natura dei rapporti tra imprese nel settore delle calze per donna*, Cedam, Padova.

⁵⁸ Cfr. Fombrun C.J., Van Riel C.B.M. (2004), *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall Financial Times, Upper Saddle River.

⁵⁹ Vicari S. (1995), "Verso il Resource-Based Management", in Vicari S. (a cura di), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano; Vicari S. (1998). *La creatività dell'impresa. Tra caso e necessità*, Etas Libri, Milano.

crisi, a patto che tale capitale non venga compromesso da condotte aziendali errate, da comportamenti *socialmente* ed eticamente non responsabili. Un terzo elemento di somiglianza attiene al rendimento. Le risorse monetarie vengono investite in vista del conseguimento di un rendimento sul capitale. Anche il sapere e la fiducia permettono di conseguire un rendimento: è possibile creare nuove competenze e nuova fiducia a partire dalla conoscenza posseduta e dalle relazioni fiduciarie esistenti con gli *stakeholder*, secondo il principio per il quale la conoscenza e la fiducia sono in grado di autoalimentarsi e di alimentarsi vicendevolmente. In definitiva, le nuove risorse vengono generate a partire da quelle accumulate, in un processo ricorsivo che continuamente si rigenera»⁶⁰.

Le teorie microeconomiche dell'agenzia, della segnalazione informativa e dei giochi, sono le prime a riconoscere l'importanza della reputazione per il successo delle imprese, non riuscendo tuttavia a dimostrare il legame diretto tra la reputazione e la generazione di valore economico. A ciò sopperisce più tardi la *Resource Based View* definendo la reputazione quale *asset* intangibile e strategico che consente all'impresa di generare vantaggi competitivi più durevoli rispetto a quelli creati attraverso le tradizionali strategie di posizionamento.

La generazione di valore economico da parte dell'impresa dipende dal fatto che essa riesce ad abbattere i costi di produzione, ad alzare i prezzi e a creare barriere competitive. Una buona reputazione, infatti, innalzando lo status dell'impresa nel mercato dei fattori produttivi con conseguente facilità di instaurazione di alleanze strategiche con altri partner determina un abbassamento dei costi; al tempo stesso, incrementando il prestigio dell'impresa nella mente dei consumatori le consente di fissare *premium prices*, di qui l'innalzamento dei prezzi.

⁶⁰ Cfr. Siano A. (2008). Conoscenza e risorse monetarie: analogie e principi di management convergenti, in *Sinergie*, n. 76, pp. 177-182.

Infine, il rafforzamento delle barriere competitive rappresenta il riverbero positivo della buona reputazione di cui gode l'impresa e che scoraggia i concorrenti dall'entrare nel mercato, riducendo altresì le possibilità che reagiscano in modo aggressivo alle strategie competitive messe in atto dall'impresa in parola⁶¹. Barney sostiene, inoltre, che la reputazione è una risorsa difficilmente imitabile dai concorrenti, quindi strategica, proprio perché è basata su relazioni simmetriche e non replicabili in contesti differenti tra l'impresa e i suoi *stakeholder*⁶². In particolare, nella *visione* strategica di Barney, una buona reputazione genera valore economico poiché è difficile da imitare in quanto frutto di un processo originato dal dinamico susseguirsi di *historical setting* specifici, idiosincratici e difficili da duplicare. Essa scaturisce da una serie di combinazioni temporali specifiche che riferiscono sul modo in cui l'impresa gestisce le risorse e le relazioni con gli interlocutori.

Fombrun e Shanley⁶³ sostengono che una buona reputazione determini un abbassamento dei costi di produzione in quanto grazie allo *standing* raggiunto l'organizzazione ha la possibilità di costruire alleanze strategiche con altre organizzazioni, ottenendo da ciò dei benefici di ordine economico. Al fine di rendere noto questo differenziale competitivo, le organizzazioni devono compiere una serie di sforzi strategici e comunicazionali, tesi a diffondere informazioni che accrescano la visibilità della condotta dell'impresa e la trasparenza delle sue caratteristiche distintive.

⁶¹Cfr. Romenti S. (2008). Corporate governance e reputazione, *op. cit.*, p. 5

⁶² Cfr. Barney J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1.

⁶³ Cfr. Fombrun C., Shanley M. (1990), "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 33. No. 2, p. 233-258.

Caves e Porter⁶⁴ hanno invece sottolineato come la buona reputazione sia in grado di rafforzare le barriere competitive, scoraggiando i concorrenti ad entrare nel mercato, e di ridurre parallelamente la probabilità di reazione aggressiva alle strategie competitive dell'impresa.

⁶⁴ Cfr. Caves R., Porter M. (1977), "From Entry Barriers to Mobility Barriers", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, No. 1.

1.6 CSR e sostenibilità finanziaria, la ricerca aon

A sostegno di quanto detto, è di interessante approfondimento il *Working paper* della Harvard Business School ad opera Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou e George Serafeim, “*The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and performance*”.

In esso si indaga l'effetto di una cultura aziendale dedicata e mirata alla sostenibilità, condizione prima per il formarsi ed il consolidarsi di una buona *corporate reputation*, su molteplici aspetti del comportamento delle imprese e dei relativi risultati sulle *performance*.

Utilizzando un campione di 180 aziende, si rileva che le società che hanno adottato volontariamente politiche ambientali e *sociali* sostenibili - definite High Sustainability companies⁶⁵- presentano caratteristiche sostanzialmente diverse rispetto al campione corrispondente di aziende che non ha adottato quasi nessuna di queste politiche - definite come Low Sustainability Companies⁶⁶.

I risultati forniscono la prova che le HSC *sovraperformano* – inglesismo che vale per “performare meglio di” - in modo significativo le loro controparti nel lungo termine, sia in termini di mercato azionario che di prestazioni contabili.

Diverse teorie di gestione aziendale danno per scontato che l'obiettivo di una società sia la massimizzazione del profitto. Tuttavia, v'è una differenza sostanziale nel modo in cui le aziende effettivamente competono nella persecuzione della massimizzazione del profitto: mettono più o meno enfasi sugli investimenti a lungo termine rispetto a quelli a breve termine (Brochet, Loumioti, e Serafeim, 2011); si curano più o meno dell'impatto delle esternalità dalle loro operazioni su altre parti interessate e sull'ambiente (Paine, 2004); si concentrano più o meno approfonditamente sui motivi

⁶⁵ D'ora in avanti per riferirsi alle High Sustainability companies varrà la sigla HSC.

⁶⁶ D'ora in avanti per riferirsi alle Low Sustainability companies varrà la sigla LSC o aziende o imprese “tradizionali”.

etici delle loro decisioni (Paine, 2004); e danno relativamente più o meno importanza agli azionisti (*shareholders*) rispetto ad altri *stakeholders* (Eccles e Krzus, 2010).

Nel corso degli ultimi 20 anni, un numero relativamente ristretto di aziende ha integrato politiche *sociali* ed ambientali sostenibili nel proprio modello di *business*. Quest'ultime riflettono la cultura alla base dell'organizzazione, una cultura della sostenibilità ambientale che attribuisce la giusta importanza anche alle prestazioni *socialmente* utili oltre che alla *performance* finanziaria. Queste politiche fanno sì che vengano esplicitati i valori e le credenze che sono alla base della mission dell'organizzazione. Per "cultura" s'intende (Hills e Jones, 2001), lo specifico insieme di valori e norme condivisi da reparti e gruppi di un'organizzazione e che controllano il modo in cui interagiscono tra di loro e al di fuori dell'organizzazione.

Empiricamente, dunque, sono state identificate 90 aziende HSC con un numero considerevole di politiche ambientali e *sociali* messe in campo per un numero significativo di anni (a partire dalla prima metà degli anni 1990) di gran lunga prima che il *topic* "sostenibilità" fosse un *trend* di moda.

Poi, avvalendosi un *propensity score matching*, sono state identificate 90 aziende comparabili di tipo LSC. I due gruppi operavano esattamente nello stesso settore ed avevano una dimensione, una struttura di capitale, delle prestazioni operative e delle opportunità di crescita praticamente identiche. Quindi, si analizza se i due gruppi di imprese hanno mostrato comportamenti e prestazioni significativamente diversi nel tempo.

La comunicazione aziendale, per esempio, bene cruciale per l'esecuzione di una strategia efficace di gestione, così come l'efficace monitoraggio dell'esecuzione dalla stessa, è più semplice ed accurata nelle imprese HSC, che hanno maggiori probabilità di misurare le informazioni relative ai dipendenti, ai clienti e ai fornitori - e per aumentare la credibilità di questi audit, le HSC non solo misurano, ma anche e soprattutto divulgano informazioni ulteriori relative alle prestazioni non finanziarie.

Tenendo traccia delle *performance* aziendali per 18 anni i ricercatori hanno evidenziato che le imprese sostenibili *sovraperformano* le imprese tradizionali sia in termini di mercato azionario che di prestazioni contabili.

Da un lato, le HSC potrebbero, in un'ottica di breve periodo, sottoperformare, perché hanno costi più elevati (es. rispetto della manodopera) e devono rinunciare ad opportunità di *business* che andrebbero contro i propri valori etici, come la vendita di prodotti con conseguenze ambientali avverse o il negare tangenti per ottenere affari in paesi corrotti in cui i pagamenti di tangenti sono la norma. In altre parole, le aziende con una buona cultura della sostenibilità devono rispettare vincoli stringenti in riguardo al proprio comportamento.

D'altro canto, però, le imprese ad Alta Sostenibilità sono in grado di attirare meglio il capitale umano, creare più affidabili catene di approvvigionamento, evitare conflitti e controversie costose, impegnarsi in continue innovazioni di prodotto e di processo gestionale al fine di essere competitivi.

Le indagini empiriche sul legame tra CSR e sostenibilità delle prestazioni aziendale finanziarie hanno portato a risultati contraddittori in passato soprattutto perché nessuno degli studi precedenti ha misurato le *performance* finanziarie nel corso di un periodo abbastanza lungo da consentire alle *performance* superiori di sostenibilità di impattare in modo sensibile sull'ambito finanziario.

Nello studio in esame invece è stato monitorato il rendimento delle imprese di entrambi i gruppi dal 1993 al 2010. È stato calcolato che investire \$ 1 all'inizio del 1993 in un valore ponderato (**Figura 1.9**) e poi pari-ponderato (**Figura 1.10**) del portafoglio di imprese sostenibili avrebbe portato ad ottenere \$ 22,6 alla fine del 2010, sulla base dei prezzi di mercato.

Al contrario, investendo \$ 1 all'inizio del 1993 in un valore ponderato e poi pari-ponderato del portafoglio di imprese tradizionali sarebbe cresciuto solo fino \$15.4 alla fine del 2010.

Figura 1.9 Evoluzione di \$1 investito nel mercato azionario in portfolio dal valore ponderato

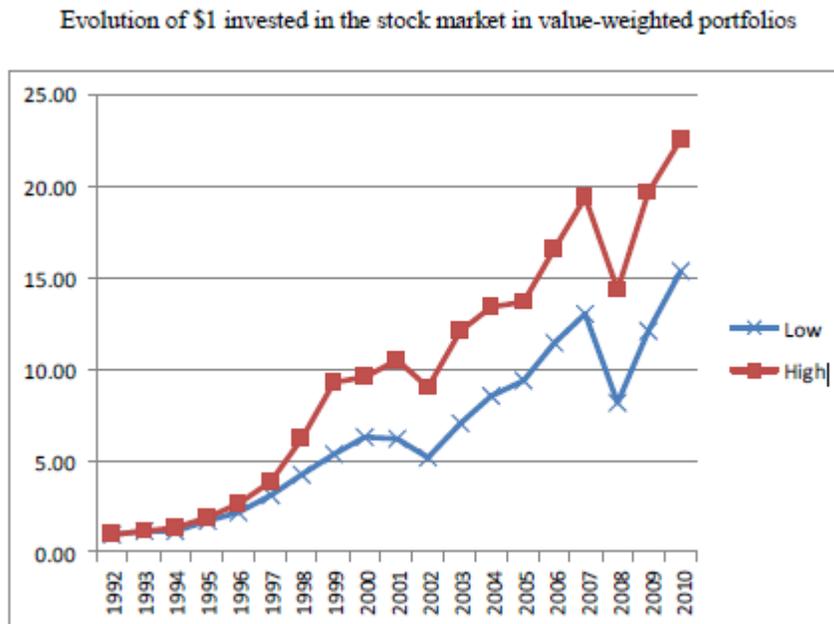
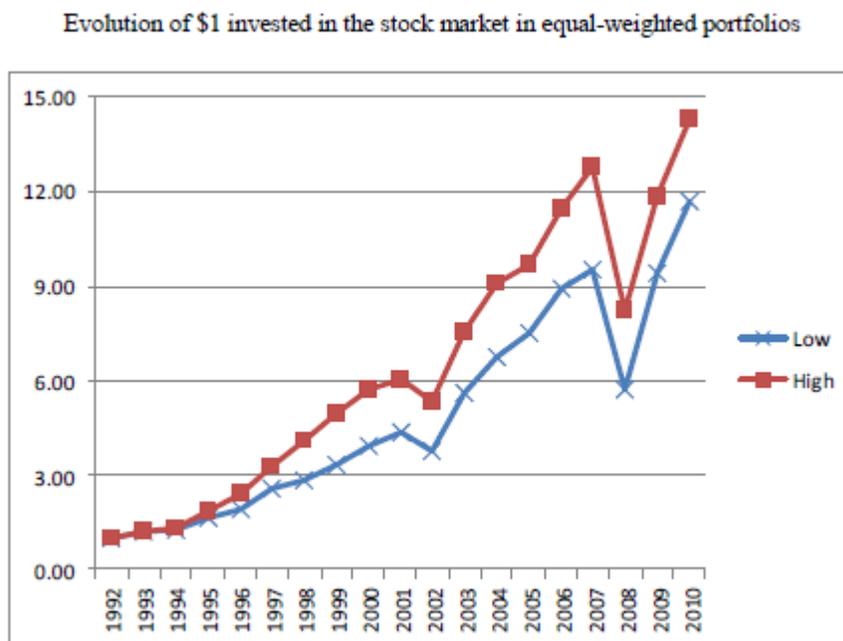
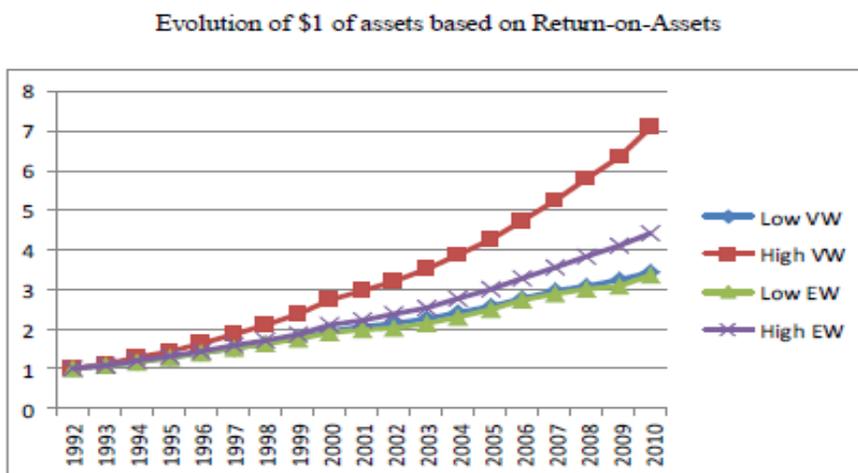


Figura 1.10 Evoluzione di \$1 investito nel mercato azionario in portfolio dal valore pari-ponderato



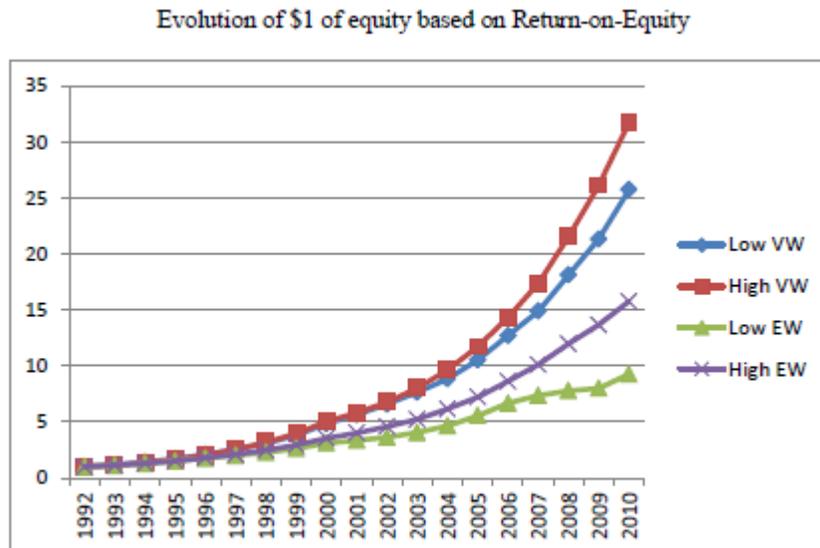
La figura successiva (**Figura 1.11**) invece mostra la *performance* dell'attività di crescita di \$ 1 sulla base del Return-on-Assets (ROA). Investire 1 \$ di *asset* all'inizio del 1993 in un portfolio di valore ponderato (e poi pari-ponderato) di imprese sostenibili avrebbe comportato una crescita sino a \$ 7.1 entro la fine del 2010. Al contrario, investendo \$ 1 di *asset* all'inizio del 1993 in un portfolio di valore ponderato e pari-ponderato di imprese tradizionali, sarebbe cresciuto sino a \$ 4 entro la fine del 2010.

Figura 1.11 Evoluzione di \$1 investito in *asset* in base al ROA



La prossima figura (**Figura 1.12**) mostra la *performance* di crescita di \$ 1 in base al Return-on-Equity (ROE). Investire \$ 1 nel valore contabile del patrimonio netto, all'inizio del 1993, con un valore ponderato e pari-ponderato in un portfolio di imprese sostenibili avrebbe portato ad avere \$ 31.7 alla fine del 2010. Al contrario, investendo \$ 1 nel valore contabile del patrimonio netto, all'inizio del 1993, in un valore ponderato o pari-ponderato in un portafoglio di imprese tradizionali, esso sarebbe cresciuto fino a \$25,7 entro la fine del 2010.

Figura 1.12 Evoluzione di \$1 di *equity* in base al ROE



Nel complesso, dunque, si riscontra che le imprese del gruppo HSC sono in grado performare meglio e in modo significativo delle loro controparti nel gruppo LSC.

Questa evidenza permette di rassicurare sul fatto che le aziende possano adottare politiche responsabili in ambito ambientale e sociale senza dover, per questo, sacrificare l'ottica di creazione di valore e ricchezza per gli azionisti: tutto il contrario.

CAPITOLO II: *CORPORATE REPUTATION* E *STAKEHOLDER ENGAGEMENT*, ESIGENZE DI VALUTAZIONE E SISTEMI DI MISURAZIONE

2.1. La *corporate reputation*: un costrutto multidimensional, *time based* e *people dependent*

La capacità di aver successo di un'impresa è strettamente connessa alla capacità di raccogliere contributi da soggetti diversi⁶⁷. L'innescarsi di dinamiche virtuose di generazione di risorse attraverso altre risorse è dipendente dalla credibilità e l'affidabilità riconosciute dai pubblici nei confronti dell'impresa. La reputazione dell'impresa è influenzata dalla diffusione e, a volte, dall'amplificazione da parte degli *stakeholder* più attivi, di storie che nascono da taluni eventi o anche da esperienze dirette e indirette, considerate indicative della credibilità e responsabilità dell'impresa⁶⁸.

La complessità e varietà del costrutto reputazionale, come più volte sottolineato, rende altamente difficile pervenire ad una definizione unanimemente condivisa di *corporate reputation*.

In primis, la reputazione è un costrutto *time-based*, composto utilizzando una aggregazione progressiva e sedimentata dei giudizi formulati dagli attori interessati nei riguardi dell'impresa, con riferimento a: *market signals*, informazioni circa attività, risultati correnti dell'azienda e prospettive future (*current market performance* s, *current market risk*, etc.); *accounting signals*, ovvero le *performance* s economiche e finanziarie conseguite dall'organizzazione (*prior accounting profitability* e *prior accounting risk*); *institutional signals*, che offrono informazioni circa aspetti concernenti alcuni caratteri dell'impresa quale istituzione (*institutional ownership*, *social*

⁶⁷ Cfr. Sabate J.M., Puente E. (2003), "Empirical Analysis of the Relationship between *Corporate reputation* and *Financial performance* : A Survey of the Literature", *Corporate reputation Review*, Vol. 6, No. 2, p. 176.

⁶⁸Cfr. Ravasi D. (2002), "Pressioni ambientali e reputazione aziendale", *Economia & Management*, N. 6, novembredicembre, p. 57.

responsability, current media exposure, firm size); *strategy signals*, che forniscono informazioni riguardanti le sue scelte strategiche.

La reputazione di cui gode un'organizzazione si costituisce, infatti, come fenomeno complesso nella sua analisi, alla cui rappresentazione contribuiscono numerose variabili, “trovando anticipazione in una serie di esperienze pregresse degli attori del macro e del micro-ambiente ed affermazione nelle relazioni consolidate con i soggetti interessati dal rapporto, tuttavia necessitando di costanti riconferme⁶⁹”.

In proposito, l'attenzione viene posta sul ruolo acquisito dalle relazioni tra l'impresa e i pubblici di riferimento. Le relazioni rappresentano infatti processi ricorsivi di creazione di fiducia a partire dalla dotazione fiduciaria generata nelle interazioni pregresse⁷⁰.

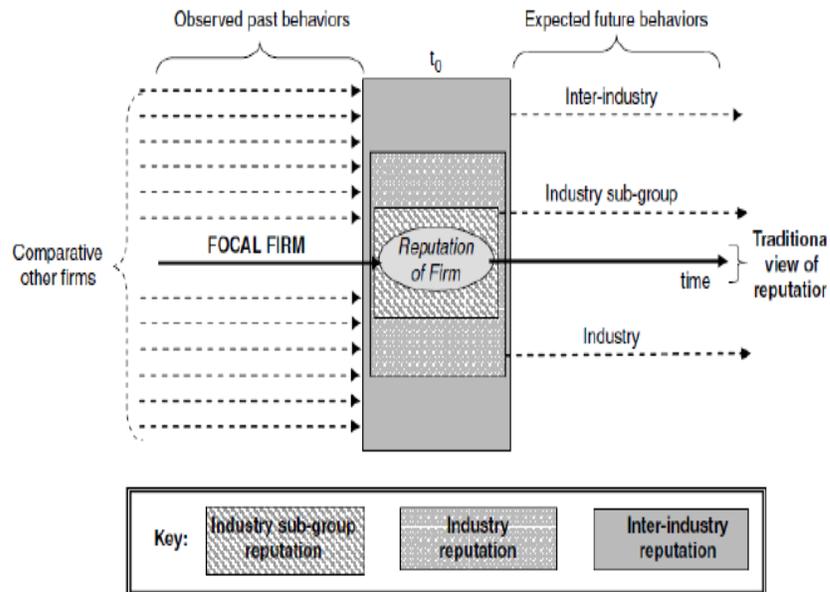
Tali relazioni, assumendo significato e rilevanza quando inserite in un dato contesto, comportano che il costrutto “*corporate reputation*” si arricchisca anche della sua collocazione concettuale endogena all'impresa, ovvero legata al processo di utilizzo delle risorse, anziché quale sola componente esogena, interessandosi semplicemente al suo possesso da parte dell'organizzazione. Da ciò discende, evidentemente, che alla costruzione della reputazione di una specifica azienda contribuiscano, seppure in maniera indiretta, anche i comportamenti, ovvero la credibilità delle altre imprese del settore di appartenenza e del comparto stesso⁷¹ (**Figura 2.1.**).

⁶⁹ Cfr. R. Santiello (2016), *L'impatto reputazionale nelle società private in controllo pubblico: il caso dell'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato*, dipartimento di scienze aziendali, management e innovation system, Università di Salerno

⁷⁰ Cfr. Vicari S., “*Verso il Resource-Based Management*”, in Vicari S. (a cura di), (1995), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano, p. 17.

⁷¹ Cfr. Ang S.H., Wight M-M. (2009), “Building Intangible Resources: The Stickiness of Reputation”, *Corporate reputation Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 21-32.

Figura 2.1. – Una *visione estesa* della Reputazione



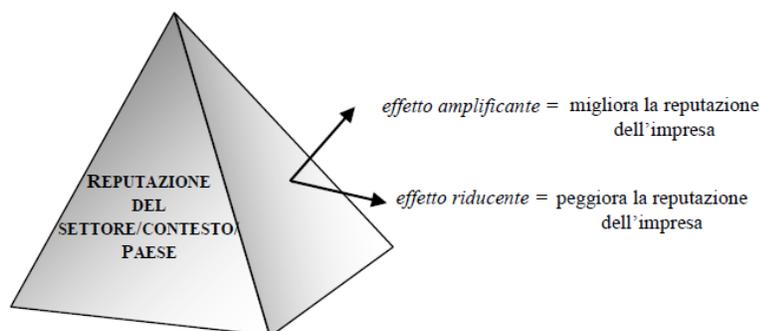
Fonte: BARNET M.L., HOFFMAN A.J. (2008), “Guest Editorial: Beyond *Corporate reputation*: Managing Reputational Interdependence”, *Corporate reputation Review*, Vol. 11, No. 1, p. 4.

Pertanto, coloro i quali sono chiamati o sono interessati ad esprimere un giudizio, possono formulare le proprie considerazioni in relazione a comportamenti passati ed aspettative circa atteggiamenti futuri di imprese accomunate da una qualche affinità, perché operanti in un medesimo comparto o settore o, addirittura, per appartenenza allo stesso gruppo intersettoriale. Di conseguenza, la reputazione di un’impresa si intreccia, si alimenta – ed a sua volta contribuisce a generare – con la reputazione delle organizzazioni all’interno ed anche al di fuori della propria arena competitiva.

Si tratta, in pratica, di impiegare i benefici di un effetto deformante, amplificante o riducente, derivante dalla reputazione del settore o (a livello territoriale) del distretto/Paese e, dunque, delle organizzazioni ivi operanti. Nel primo caso i plus riconosciuti al settore o al distretto/Paese per tradizione, competenza, tensione all’innovazione, ecc., (p.e. il settore del mobile in Italia o il distretto

vitreo di Murano) verrebbero ad essere trasferiti sulla singola impresa proprio in virtù del suo radicamento territoriale, amplificandone la reputazione; analogamente le organizzazioni operanti in un comparto poco performante sconterebbero un effetto riducente a seguito della credibilità del contesto, pur in presenza di una dotazione di capacità e competenze distintive⁷² (**Figura 2.2.**)

Figura 2.2. – L’effetto deformante della reputazione del contesto



Fonte: CUOMO M. T., METALLO G. TORTORA D. (2014). *Corporate reputation management*, Giappichelli, Torino, p. 12.

Il concetto di reputazione aziendale non può ridursi a un semplice giudizio di gradimento, magari formulato da parte di una sola categoria di *stakeholder* (per esempio, i soli consumatori o i pubblici interni o gli analisti finanziari), né può fare riferimento a un'unica dimensione (per esempio, esclusivamente l'impegno sociale dell'impresa o la sua *performance* nei mercati finanziari): per definizione, infatti, il concetto di reputazione costituisce una grandezza unitaria riferita all'identità dell'impresa nel suo articolato e complesso operare e non può essere artificialmente scissa senza perdere di significato⁷³. Le organizzazioni di successo creano invero elevati livelli di identificazione

⁷² Cfr. Cuomo M. T., Metallo G., Tortora D. (2014), *Corporate reputation Management. Analisi e Modelli di misurazione*, Giappichelli, Torino, p. 11.

⁷³ Cfr. Nelli R.P. (2012), *Corporate reputation: valore per l'impresa, garanzie per il consumatore*, Consumatori, diritti e mercato, n.3, p. 100.

da parte dei pubblici di riferimento e costruiscono reputazioni favorevoli, esprimendo l'autenticità organizzativa in modo emozionalmente attraente per gli *stakeholder*.

La reputazione esprime, infatti, la reazione affettiva ed emotiva che gli interlocutori associano all'impresa. La capacità di entrare in sintonia con l'interlocutore rappresenta un fattore funzionale al perseguimento di finalità di profitto e di crescita nel lungo periodo. Inoltre, un potente richiamo emotivo esercitato presso i pubblici di riferimento abilita l'organizzazione ad accrescere la fama di credibilità di cui essa può godere⁷⁴. Come insegnano gli studi di marketing esperienziale⁷⁵, la componente emozionale, congiuntamente agli aspetti più razionali, assolutamente non oscurati bensì completati dalla prima, diventa un *driver* di valore quale viatico per conquistare la fiducia capace di diventare, in un'ottica di lungo periodo, *loyalty*. Il fondamento logico dal quale occorre dunque partire è che una buona reputazione rende psicologicamente più facile per un interlocutore effettuare la scelta, attraverso la riduzione del rischio percepito e/o la evocazione di associazioni positive di tipo informativo, valutativo ed emozionale, ovvero agisce come un "*performance bond*" collocato da un'organizzazione che accresce il valore della propria offerta⁷⁶.

Tra le risorse immateriali cruciali per lo sviluppo dell'impresa, dunque, la fiducia e la reputazione rivestono un ruolo fondamentale in quanto contribuiscono ad alimentare i processi di creazione del valore, quali premesse per il successo duraturo, e a consolidare il vantaggio competitivo nel tempo⁷⁷. La fiducia consiste in uno schema cognitivo che, pur appartenendo a soggetti esterni

⁷⁴ Cfr. Metallo G., Tortora D. (2007), "*Il ruolo delle emozioni nello sviluppo della reputazione dell'insegna commerciale. Il caso del dettaglio tradizionale*", *Esperienze d'impresa*, N. 2, p. 15

⁷⁵ Cfr. Tortora D. (2007), *Experience marketing e creazione di valore*, Giappichelli, Torino.

⁷⁶ Cfr. Dowling G. (2006), "How Good *Corporate reputations* Create Corporate Value", *Corporate reputation Review*, Vol. 9, No. 2, p. 138.

⁷⁷ Cfr. R. Santiello (2016), *L'impatto reputazionale nelle società private in controllo pubblico: il caso dell'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato*, dipartimento di scienze aziendali, management e innovation system, Università di Salerno.

all'impresa, rappresenta una risorsa propria dell'organizzazione. Rilevanti risultano, ancora una volta, le attività appartenenti al processo di *corporate communication management*, nel cui ambito l'intento strategico riguarda la posizione desiderata dall'organizzazione in termini di reputazione presso i vari *stakeholder group* da cui dipende⁷⁸. L'intento strategico deriva dalla *vision* aziendale e comporta il consolidamento o il cambiamento del livello di reputazione aziendale presso i pubblici target. La costruzione, la salvaguardia e il consolidamento di una buona reputazione aziendale sono le finalità della comunicazione aziendale⁷⁹ e alcuni degli obiettivi strategici più importanti dell'organizzazione.

«Il processo di *corporate communication management* ha inizio a livello di *management* strategico (governo) con l'attività di ascolto organizzato (*environmental scanning*), destinata alla conoscenza delle aspettative dei pubblici esterni e interni all'impresa e del loro giudizio circa la reputazione di quest'ultima. In un ambiente sempre più interconnesso e interattivo si rende necessario un approccio di tipo *sense-adapt-respond*⁸⁰, in cui i *communication director* e i *consultant* sono in costante ascolto dei differenti *stakeholder group* e rispondono loro attraverso le forme ed i canali di comunicazione più appropriati.

L'approccio *sense-adapt-respond* favorisce la diffusione delle abilità di comunicazione che valorizzano la comunicazione bidirezionale, il dialogo e la cooperazione con gli *stakeholder*. All'attività di ascolto segue l'attività strategico-riflettiva (*reflective communication*), con funzione di *information support* in quanto ha la finalità di trasferire ai membri della coalizione dominante le indicazioni sulle aspettative e sulle percezioni dei pubblici, per orientare la *vision* aziendale, per

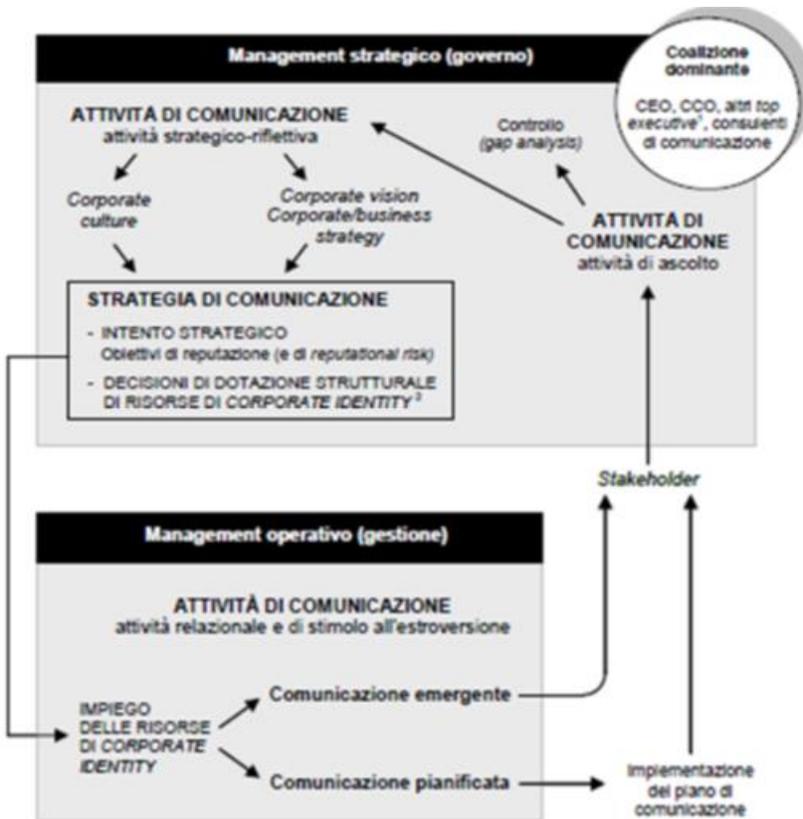
⁷⁸ Cfr. Cornelissen J. (2008), *Corporate communication. A guide to theory and practice*, Sage, London.

⁷⁹ Cfr. Dolphin R. (1999), *The Fundamentals of Corporate Communications*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK; Invernizzi E. (2004), "Relazioni pubbliche e comunicazione aziendale", *Sviluppo e organizzazione*, n. 204.

⁸⁰ Cfr. Schultz D.E., Kitchen P.J. (2004), "Managing the changes in corporate branding and communication: closing and re-opening the corporate umbrella", *Corporate reputation Review*, vol. 6, n. 4, pp. 347-366.

stimolare eventualmente la *revisione* del sistema dei valori guida condivisi dai membri dell'organizzazione a base della *corporate culture*, per consentire l'assunzione di strategie *corporate* e di *business* in linea con le attese dei *resource-holder*. L'attività di ascolto organizzato e l'attività riflessiva rappresentano le due fondamentali attività di comunicazione strategica, per il fatto di coinvolgere membri della coalizione dominante e di supportare le decisioni di quest'organismo di governance⁸¹» (**Figura 2.3**).

Figura 2.3. - Il processo di *corporate communication management* (CCM):



Fonte: SIANO A., VOLLERO A. (2012), "Il processo di *management* della *corporate communication*: un *framework*", *Sinergie* n. 88, Maggio-Agosto, p. 79.

⁸¹ Cfr. Siano A., Vollero A. (2012), "Il processo di management della corporate communication: un *framework*", *Sinergie* n. 88, Maggio-Agosto, p. 79.

2.2. Stakeholder engagement: visione sistemica e stakeholder theory

L'enfasi posta sulla criticità e rilevanza delle relazioni di *business* con le diverse categorie di *stakeholder*, appare evidente nella definizione di Fombrun e Rindova⁸², vista in cap. 1, par. 1, p.6.

L'affermarsi della *stakeholder theory* determina l'emersione di una concezione d'impresa socialmente responsabile che si pone come obiettivo primario la soddisfazione delle aspettative degli *stakeholder* più rilevanti. In tale contesto il ruolo della reputazione aziendale diviene cruciale perché essa genera valore nel tempo attraverso la valorizzazione del profilo sociale dell'impresa⁸³. L'evoluzione del concetto di responsabilità sociale, poi, ha visto il passaggio dal rispetto delle aspettative degli *stakeholder* all'agire responsabile delle imprese inteso come un comportamento volto a considerare la "cittadinanza sociale d'impresa" e la "rettezza d'impresa". La responsabilità sociale d'impresa definisce quindi un comportamento aziendale trasparente basato su valori etici e sul rispetto dei collaboratori, della società e dell'ambiente. La gestione delle relazioni di *business* diviene il fondamento della creazione di valore da parte dell'impresa e quindi il cuore dell'azione di governo. «Un'efficace gestione delle relazioni con gli *stakeholder* facilita l'accesso alle risorse critiche, oltre a consolidare i meccanismi di sviluppo e di protezione delle risorse stesse da parte dell'impresa»⁸⁴. Osserva in proposito Sciarelli che «l'evoluzione della governance è divenuta più marcata con l'affermarsi del profilo sociale dell'impresa, vale a dire con l'allargamento degli interlocutori e, soprattutto, con l'inserimento tra essi di gruppi esterni all'organizzazione aziendale»⁸⁵.

⁸² Cfr. Fombrun C.J., Rindova V. (1996), "Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of *Corporate reputations*", New York University, Stern School of Business, Working Paper.

⁸³ Cfr. Wheeler D., Davies R. (2004). Gaining goodwill: developing stakeholder approaches to corporate governance, *Journal of General Management*, 30(2), pp. 51-74.

⁸⁴ Cfr. Romiti S. (2008). Corporate governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement, *Impresa Progetto*, n. 2, p. 2.

⁸⁵ Sciarelli S. (2007). *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, p. 3.

Le organizzazioni imprenditoriali si pongono come obiettivo prioritario la creazione di valore allargato, attraverso l'impiego di un complesso ed eterogeneo stock di fattori, detenuti sotto forma di possesso e/o di controllo. Tra essi, un ruolo preminente va riconosciuto a quegli aspetti legati agli ambiti della conoscenza nell'impresa, come insieme di dati, rapporti, indicazioni che alimentano le relazioni sviluppate all'interno dell'organizzazione (presidio delle attività di comunicazione interna); altro aspetto rilevante è, poi, la conoscenza sull'impresa, riferendosi alle informazioni che vengono diffuse nell'ambito delle relazioni che si sviluppano tra questa ed un'ampia gamma di pubblici esterni, da cui traggono origine l'immagine e, conseguentemente, la credibilità e la reputazione aziendale nell'ambiente - mercato di riferimento (area della comunicazione esterna)⁸⁶.

In un'ottica di creazione di valore allargato rispetto alla tradizionale impostazione strettamente economico-finanziaria, si assegna rilievo alla gestione delle relazioni dell'impresa con i soggetti agenti nel relativo contesto di riferimento, quali risorse capaci di originare nel tempo capitale relazionale. In altre parole, è evidente che l'impresa, per le funzioni che svolge, per l'influenza che può esercitare sul clima sociale ed all'interno della comunità in cui opera e si muove, non può essere considerata solo come un'iniziativa imprenditoriale rivolta a soddisfare le finalità economiche perseguite dall'investitore/proprietario, ma come sistema economico e sociale votato alla ricerca di un equilibrio tra obiettivi economici e finalità *sociali* a cui partecipa una pluralità di attori⁸⁷. Lo stesso Sciarelli, del resto, evidenzia che «la rilevanza sociale dell'impresa cresce in rapporto alle ricadute esercitate sul contesto in cui opera (ricadute occupazionali, di investimento, di mercato, di partecipazione alla vita della comunità, di effetti inquinanti sull'ambiente ecc.), mentre quella

⁸⁶ Cfr. Cuomo M. T., Tortora D., Metallo G. (2013). Misurare il contributo della comunicazione alla *corporate reputation* per la creazione di valore, *Sinergie*, n. 90, p. 168.

⁸⁷ R. Santiello, *op. cit.*

economica si lega alla ricchezza creata con la sua attività»⁸⁸. Secondo la teoria del capitale sociale, la reputazione è la manifestazione degli obblighi e delle attese che i soggetti, esterni all'impresa, ripongono nella sua condotta futura⁸⁹. Essa è, dunque, frutto di un processo competitivo mediante il quale le imprese comunicano le proprie caratteristiche distintive agli *stakeholder* per massimizzare il loro status sociale interpretato, poi, come reputazione che, se consolidata, è in grado di generare capacità uniche, distintive e difficilmente imitabili da parte delle altre imprese⁹⁰.

Per lo studio della *corporate reputation*, quindi, un aspetto rilevante diviene la concreta individuazione dei differenti interlocutori, alle cui pressioni l'impresa deve dare risposta, salvaguardando l'equilibrio complessivo della gestione aziendale. Il termine “*stakeholder*” è apparso per la prima volta nel 1963 in un memorandum dello Stanford Research Institute con l'intento di generalizzare il concetto di “*stockholder*” (azionista) ed allargare il gruppo di riferimento per le azioni dei manager aziendali. La definizione iniziale era «gruppi senza il cui supporto l'organizzazione cesserebbe di esistere» ed includeva azionisti, impiegati, clienti, fornitori, creditori e dipendenti⁹¹. Il termine *stakeholder* (corrispondente all'espressione italiana “portatore di interesse”) è stato definito da Freeman come «qualunque gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione»⁹². In questo senso, gruppi d'interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti,

⁸⁸ Cfr. Sciarelli S. (1999). *Economia e Gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, pp. 99-100.

⁸⁹ Hoffman J., Hoelscher M., Sorenson R. (2006). Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory, *Family Business Review*, vol. 19, n. 2, pp. 135-145.

⁹⁰ Cfr. Metallo G., Gallucci C. (2013), “Un'analisi del family effect attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: *Asset* o *liability*?”, *Sinergie*, n. 91, Maggio-Agosto, p. 214.

⁹¹ Cfr. Corradini C., Nardelli E. (2016). *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione, e di gestione*, op. cit., p. 11.

⁹² Cfr. Freeman R.E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, p. 46.

sindacati, stampa, sono tutti da considerare *stakeholder*, così come qualunque altro soggetto interessato dalle attività di un'organizzazione. In ogni caso gli *stakeholder*, nella più vasta accezione del termine, sono attori di primo piano della reputazione aziendale. Alcuni possono avere un ruolo più attivo e pregnante di altri; ovviamente ciò dipende dal tipo di bisogni e di interessi che li animano⁹³.

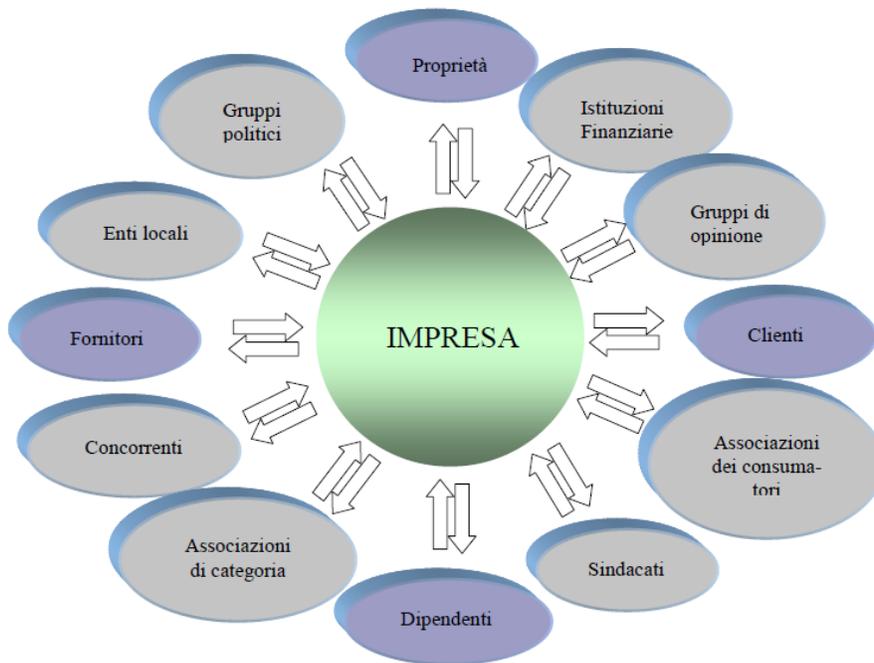
La rilevanza sociale dell'impresa cresce in rapporto alle ricadute esercitate sul contesto in cui opera (ricadute occupazionali, di investimento, di mercato, di partecipazione alla vita della comunità, di effetti inquinanti sull'ambiente, ecc.), mentre quella economica si lega alla ricchezza creata con la sua attività⁹⁴.

Accogliendo questa *visione* rinnovata dell'impresa, occorre estendere la platea dei soggetti interessati. Da tale estensione del concetto discende che essa va correttamente considerata come un'istituzione sociale a finalità plurime, il cui compito è di creare valore allargato, ovvero valore economico e, anche, valore sociale, per tutti i soggetti coinvolti dall'attività d'impresa (**Figura 2.4.**).

⁹³ Cfr. Corradini C., Nardelli E. (2016). La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione, e di gestione, *op. cit.*, p. 12.

⁹⁴ Cfr. Sciarelli S. (1999). Economia e Gestione dell'impresa, Cedam, Padova, pp. 99-100.

Figura 2.4. - Mappa dei potenziali *stakeholder* d'impresa



Fonte – SCIARELLI S. (2002), *Economia e gestione dell'impresa*; CEDAM, Padova.

Secondo un approccio di *stakeholder engagement*, tali attori possono essere classificati in base al grado di interesse nutrito nei confronti dell'organizzazione – atteggiamento relazionale – con riferimento al supporto fornito allo svolgimento dell'attività aziendale, o al ruolo ricoperto dai soggetti all'interno del network relazionale.

È doveroso considerare, però, come differenti *stakeholder* mostrino eterogenee fonti di soddisfazione⁹⁵, rendendo l'allineamento tra concezione interna della *corporate reputation* ed interpretazione esterna tutt'altro che un processo meccanico per l'ottenimento di vantaggi competitivi.

⁹⁵ Cfr. Chun R. (2005), "Corporate reputation: Meaning and measurement", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, Issue 2, pp. 91-109.

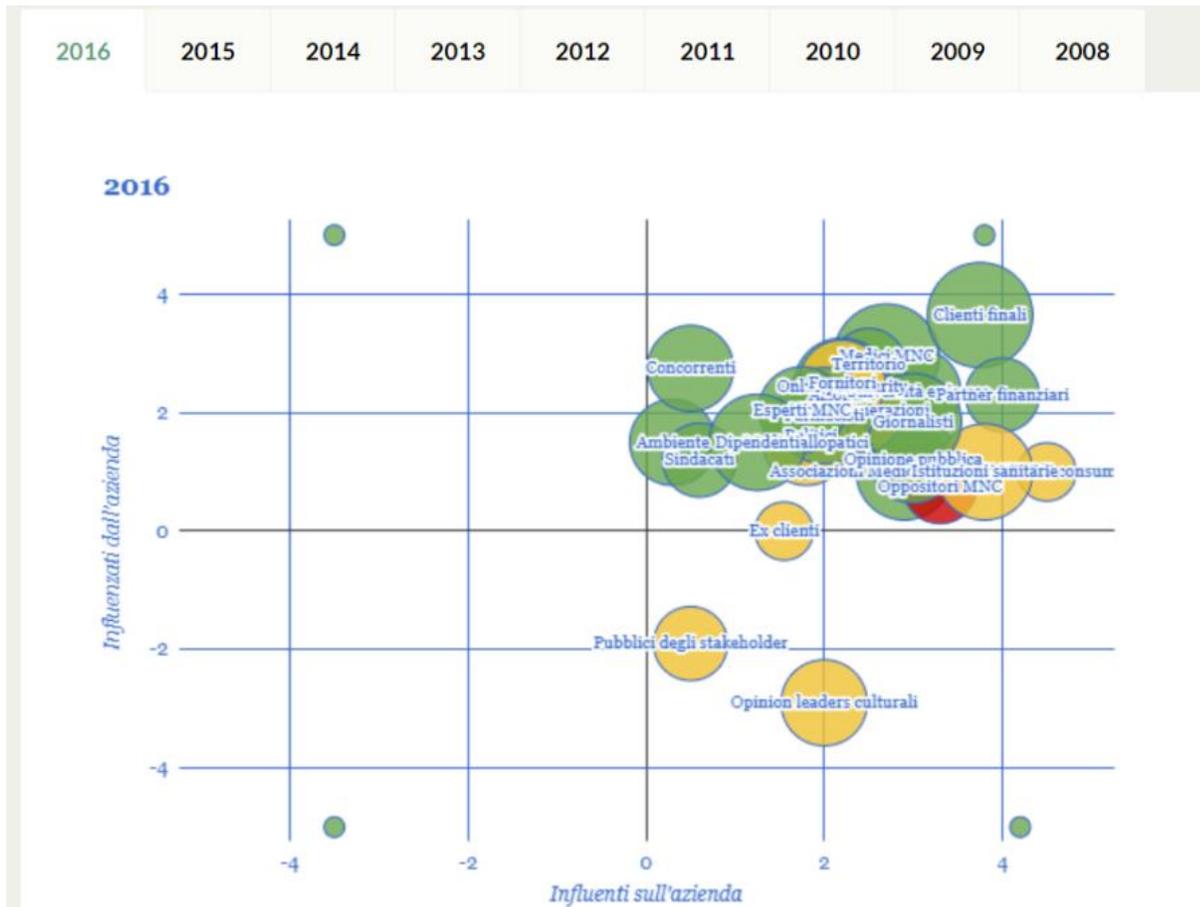
Ecco quindi che ci troviamo in dovere attuare una distinzione, indagando più approfonditamente il legame specifico che vi è tra l'azienda e il singolo *stakeholder*. A sopperire alla lacuna teorica citata è di fondamentale rilevanza il contributo del **Prof. Luca Poma**, specialista in *Corporate social responsibility* e *Crisis Communication*. Il suo saggio “Nuovi strumenti per la CSR: dalla tradizionale mappa degli *stakeholder* alla rete neurale complessa⁹⁶” è un importante esempio di prestito dalle scienze logiche e neuroscientifiche all'evoluzione dei modelli sociali. Partendo dalla “teoria ad infiniti valori di verità” del professor Zadeh, della metà degli anni '60, ha sottolineato come la logica aristotelica della deterministica assoluta, per cui ogni cosa o ha un certo attributo o non lo ha, permette una spiegazione solo parziale di quello che è il ventaglio dei portatori di interesse di un'azienda. Il concetto degli insiemi sfumati invece, conosciuto anche come “logica fuzzy”, permette di valutare tutte quelle situazioni d'esistenza ricomprese tra avere o non avere un dato attributo (averne poco, averne abbastanza, averne molto, ecc.).

La traduzione sul piano operativo di tali riflessioni ha preso vita in una nuova strategia di mappatura attualizzata dal Prof. Poma in Guna⁹⁷, che vede l'azienda non più al centro della mappa ma come sfondo in un asse cartesiano i cui assi rappresentano nuove ed aggiornate variabili, come il grado di influenza degli *stakeholder* sull'azienda e viceversa (Figura 2.5).

⁹⁶ <https://archivio.lucapoma.info/articoli-luca-poma/nuovi-strumenti-per-la-csr-2/>

⁹⁷ <https://guna.com/it/>

Figura 2.5 Nuova mappatura *stakeholder* tramite logica Fuzzy



Fonte: <https://archivio.lucapoma.info/articoli-luca-poma/nuovi-strumenti-per-la-csr-2/>

Pertanto, osservando la possibilità di rappresentare un'opportunità o una minaccia ed in considerazione di un atteggiamento collaborativo od ostativo, si configurano potenzialmente quattro sottogruppi di interlocutori aziendali (**Tabella 2.1**)

Tabella 2.1 – Tipologia di rapporti strategici con i vari *stakeholder*

Tipologia di rapporti strategici con gli stakeholder

		Probabilità di minacce per l'impresa provenienti dagli stakeholder	
		Alte	Basse
PROBABILITÀ DI COLLABORAZIONE TRA IMPRESA E STAKEHOLDER	Alta	Stakeholder non orientato STRATEGIE DI COLLABORAZIONE	Stakeholder amichevole STRATEGIE DI COINVOLGIMENTO
	Bassa	Stakeholder avversario STRATEGIE DI DIFESA	Stakeholder marginale STRATEGIE DI MONITORAGGIO

Fonte: Adattamento dalla matrice costruita da Savane-Nix Whitehead-Blair, ripresa da CARROLL A., *Business & Society*, p. 79 in Cuomo M. T., Metallo G. (2007). *Sviluppo Manageriale*, Giappichelli Editore, Torino, p. 58.

Ecco, pertanto, riconfermarsi la necessità che gli studi di *corporate reputation* si concentrino sul governo d'impresa in situazioni di asimmetria informativa o quantomeno variabile, per l'ampliamento dei vantaggi competitivi⁹⁸.

⁹⁸ Cfr. Flatt S., Stanley J. (2008), "Creating competitive advantage through intangible *assets*: the direct and indirect effects of corporate culture and reputation", *Advances in Competitiveness Research*, Annual.

2.3. Il processo di formazione della reputazione aziendale e la relativa valutazione

Vantare un credito di reputazione offre all'organizzazione che può fregiarsene molteplici benefici, come lungamente osservato nei paragrafi che precedono; ciò nonostante – ed è destino comune agli indicatori di natura qualitativa – essa rimane con difficoltà un aspetto di cui dare contezza operativa nel momento in cui se ne intende monetizzare l'influenza all'interno di una relazione di *business*.

Quindi per la sua spendibilità in termini di *economic advantage* si deve riuscire a misurarne l'impatto, arrivando a determinare – oltre che le modalità di indirizzo ed i risultati raggiunti/raggiungibili – un valore di sintesi segnaletico della capacità di influenza di tali rapporti, esercitata ed esercitabile dalla *corporate reputation*, specificandone altresì il differenziale rispetto ai competitor. L'utilità connessa ad un valido sistema di *Reputation Management* è, quindi, in modo chiaro, legata anche alla possibilità di effettuare una misurazione del livello reputazionale conseguito, al fine, eventualmente, di intraprendere gli opportuni interventi correttivi, e l'impiego di validi strumenti di controllo che possano agevolare la identificazione tempestiva di rilevanti opportunità per una gestione proattiva della reputazione⁹⁹. In altre parole, se – come sostenuto da molti autorevoli studiosi¹⁰⁰ – un'opportuna gestione della reputation equity può imprimere un andamento positivo al rapporto con gli *stakeholder*, diviene rilevante “quantificare” detta influenza.

Come evidenziato in diversi studi empirici, la misurazione dei risultati può essere dettata da due logiche differenti, con conseguente diversità di scopo: una che obbedisce ad un bisogno di conoscenza interno all'organizzazione; un'altra legata all'interesse/opportunità di effettuare una valutazione

⁹⁹ Cfr. Wiedmann K.P., Buxel H. (2005). *Corporate reputation Management in Germany: Result of an Empirical Study*, *Corporate reputation Review*, Vol. 8, No. 2, p. 160.

¹⁰⁰ Jagersma P.K., (2010), Managing reputation equity, *Business Strategy Series*, Vol. 11 Issue 3, pp.139 – 144.

comparativa, cioè di valutare l'influenza dell'organizzazione in rapporto alle altre organizzazioni¹⁰¹.

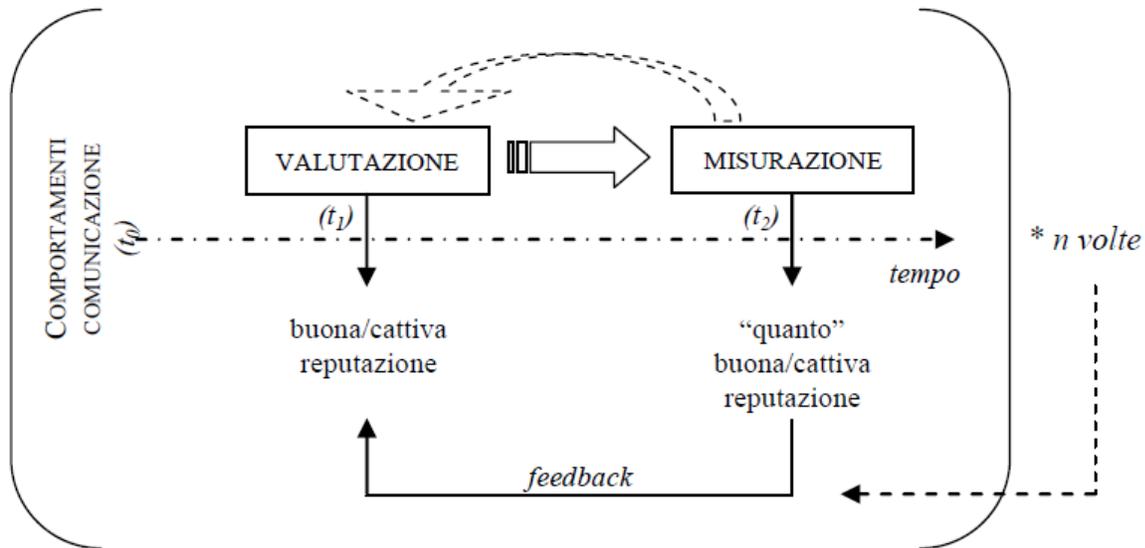
Il processo di misurazione della *corporate reputation* presenta, però, una fase prodromica, rappresentata dalla sua valutazione.

La valutazione fa riferimento all'individuazione delle dimensioni che compongono la reputazione, laddove la misurazione rappresenta la traduzione in “numeri” di dette dimensioni, ovvero la trasformazione della realtà complessa in una forma comunicabile in maniera sintetica ed immediata. Mentre nella “valutazione” è usualmente implicita la presenza di una componente soggettiva, nella “misurazione” si assume la presenza di elementi oggettivi di confronto (le “unità di misura”). Non si tratta, dunque, di una semplice “misurazione”, perché questa presuppone la disponibilità di riferimenti oggettivi e lascia trasparire l'eliminazione di ogni incertezza attraverso la corretta applicazione di metodologie sofisticate; «valutare, invece, implica una componente di giudizio, collegato a una procedura di analisi e di ricerca che si avvale anche di misure, ma non si riduce a queste¹⁰²». Si tratta di un processo circolare e reiterato per lunghi periodi (**Figura 2.6**)

¹⁰¹ Tra gli altri: Wiedmann K.P., Buxel H. (2005), *Corporate reputation Management in Germany: Result of an Empirical Study*, *Corporate reputation Review*, Vol. 8, No. 2, p. 160.

¹⁰² Cfr. Maran L. (2009), *Economia e management dell'università. La governance interna tra efficienza e legittimazione*, FrancoAngeli, Milano, p. 117.

Figura 2.6. - Un processo circolare: dalla valutazione alla misurazione della *Corporate reputation*.



Fonte: CUOMO M. T., METALLO G. TORTORA D. (2014). *Corporate reputation management, op. cit.*, p. 28.

Ipotizzando un'impresa (al tempo t_0) che fa ingresso in un nuovo mercato e deve ancora instaurare il suo network relazionale ed un parco clienti, essa persegue l'obiettivo di individuare un coerente contesto competitivo in cui collocarsi. Trattandosi di un costrutto *time based* e *people dependent*, in questo stadio non è ancora possibile avviare la fase di valutazione in quanto l'accumulazione del capitale relazionale è ancora in divenire¹⁰³. In seguito, man mano che l'organizzazione opera nel mercato (tempo t_1), si avvia il processo di costruzione della reputazione (*reputation building*), che si consolida con il trascorrere del tempo e consente all'impresa di accumulare appunto capitale reputazionale. Al tempo t_2 l'impresa può innestare il processo di misurazione, ovvero la traduzione quantitativa della fama riconosciuta all'organizzazione, che, replicato in più momenti, consente di tracciarne il c.d. trend reputazionale.

¹⁰³ Cfr. Cuomo M. T., Metallo G., Tortora D. (2014). *Corporate Reputation Management, op. cit.*

Misurare e monitorare la reputazione aziendale pone tuttavia tre importanti quesiti: “cosa” misurare, “come” misurare e “dove” misurare (ovvero qual è il contesto di riferimento).

Più volte si è fatto cenno, nel corso della trattazione, alla possibilità di avere una misura, possibilmente attendibile, di questo rilevante costrutto multidimensionale che riflette una pluralità di metri di giudizio dei diversi interlocutori¹⁰⁴. Di qui la necessità di prendere in considerazione criteri divergenti e fonti informative eterogenee a seconda del pubblico, volta per volta, di riferimento. La validità della misurazione dipende in massima parte dalla complessità e dalla funzionalità del modello di analisi adottato, oltre che naturalmente da tutte le problematiche di natura operativa che si riscontrano in fase di raccolta dati, condivise da tutte le ricerche sul campo. A seconda del grado di esaustività del modello di analisi utilizzato per indagare il costrutto, infatti, è possibile riuscire ad estrapolare ed isolare variabili o nessi causali di non immediata evidenza, ma proprio per questo molto più utili per identificare eventuali fattori critici di successo o potenziali punti di debolezza. Quindi la percezione reputazionale può essere monitorata con riferimento al mercato e agli *stakeholder groups* rilevanti, mediante l'impiego di valide misure di controllo. La maggior parte degli strumenti disponibili privilegia la comparabilità del dato mediante studi standardizzati su vasta scala, che riflettono spesso giudizi diffusi tra specifiche comunità di *stakeholder*.

L'esistenza e la disponibilità di talune misure reputazionali standardizzate, ovvero la considerazione di quelle ampiamente utilizzate nell'ambito delle ricerche empiriche, appare tuttavia spesso poco utile nell'ambito della *corporate practice* e per quelle che possono essere le specifiche esigenze conoscitive. Tali misure, infatti, risultano talora affette da debolezze di non poco conto che inficiano la validità della ricerca stessa o dei risultati ottenuti che appaiono, di conseguenza,

¹⁰⁴ Cfr. Ravasi D., Gabbionetta C. (2004), “Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQItaly”, *Economia&Management*, n. 3, p. 78.

scarsamente generalizzabili. Dall'analisi di quelli che sono i contributi offerti dalla letteratura internazionale appare innanzitutto desumibile che non esiste un metodo univoco di misurazione della reputazione, né una concordanza di pareri da parte dei vari studiosi in merito alla possibilità di misurare attendibilmente il costrutto percettivo, ed occorre definire gli obiettivi cui è rivolta la misurazione per comprendere quale possa essere lo strumento più appropriato.

Posto dunque che la *corporate reputation* si attegga quale costrutto composito utilizzando una aggregazione progressiva e sedimentata di giudizi formulati dagli attori interessati nei riguardi delle imprese, con riferimento alla composizione di detti giudizi, uno dei primi e più noti modelli¹⁰⁵ riferibili al processo di reputation building ascrive le considerazioni degli *stakeholder* all'interno di quattro precise aree di valutazione, cui corrispondono altrettante classi di segnali emessi dall'impresa.

1. Nella prima area si considerano *market signal*, ovvero informazioni circa attività, risultati correnti dell'azienda e prospettive future. Il contenuto di tali indicazioni è rappresentato da: *current market performance* e *current market risk*, secondo cui gode di un credito di reputazione quell'organizzazione che vanta elevate prestazioni e ridotti livelli di rischio; *current dividend yield*, che riconosce una migliore reputazione all'impresa con un minor rapporto tra i dividendi ed il prezzo delle azioni.
2. Negli *accounting signal*, invece, si valutano i dati sulle *performance* economiche e finanziarie conseguite dall'organizzazione. Più puntualmente, considerando *prior accounting profitability* e *prior accounting risk*; anche in questo caso, una superiore *corporate reputation* è attribuita alle organizzazioni che presentano elevati livelli di *profitability* associati a ridotti livelli di rischio.

¹⁰⁵Cfr. Fombrun C., Shanley M. (1990), "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 2, p. 236

3. Gli *institutional signal* offrono informazioni su aspetti concernenti alcuni caratteri dell'impresa quale istituzione con un rilevante ruolo sociale. Con riferimento alla *institutional ownership*, risulta più competitiva in termini reputazionali l'impresa che presenta una maggiore concentrazione delle azioni presso gli investitori istituzionali (banche, assicurazioni, fondi pensione); la *social responsibility*, invece, riconosce un credito di reputazione alle organizzazioni che offrono un maggior sostegno al benessere sociale; la *current media exposure*, ovvero una copertura mediatica favorevole, garantisce maggiore visibilità al buon operato d'impresa; infine, l'aspetto della *firm size* collega la dimensione d'impresa (in termini di fatturato) ad una maggiore attenzione da parte della collettività, e non solo, incrementandone la rilevanza nelle percezioni generali.
4. Infine, gli *strategy signal* forniscono informazioni riguardanti le scelte strategiche dell'impresa, come ad esempio la diversificazione.

È possibile individuare, pertanto, le principali componenti impegnate in un processo di reputation building, raggruppate in sei pilastri fondamentali¹⁰⁶.

- **Emotional appeal**, che prende in considerazione la capacità dell'impresa di suscitare soprattutto presso i target obiettivo e la collettività ammirazione nei confronti dell'organizzazione (nel complesso) e del suo operato, di ispirare fiducia nei valori sostenuti, di promuovere una generale sensazione di piacevolezza;
- **Prodotti e servizi**, ovvero la percezione diffusa nel mercato e presso gli altri *stakeholder* in merito alla qualità dell'offerta realizzata, all'impegno profuso in ricerca per garantire una costante innovazione di prodotto, alla capacità di determinare un coerente e adeguato rapporto

¹⁰⁶ Cfr. Fombrun C.J., Gardberg N., Sever J. (2000), "The Reputation Quotient: A multistakeholder measure of corporate reputation", *Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4. (2002), "Qualitative Research to Validate the RQDimensions", *Corporate reputation Review*, Vol. 4, No. 4

qualità/prezzo per il proprio assortimento, infine con riferimento all'affidabilità, espressa come capacità di recuperare prontamente carenze o disservizi;

- **Performance reddituale e finanziaria**, in cui si prendono in considerazione le percezioni relative ad una elevata profittabilità del *business*, alle aspettative circa positive prospettive di crescita, alla possibilità di realizzare migliori *performance* rispetto ai concorrenti, infine alla capacità da parte della gestione di contenere il rischio sugli investimenti;
- **Vision e leadership**, che, con riferimento all'efficacia delle strategie adottate ed alla qualità della leadership, ne considera in termini percettivi l'eccellenza, il possesso di una chiara *vision* per il futuro, la capacità dell'organo di governo di sfruttare le opportunità di mercato ed anticipare i cambiamenti nell'interesse degli *stakeholder*;
- **Ambiente di lavoro**, in cui si colgono le percezioni con riferimento alla qualità e benessere perseguiti e diffusi all'interno dell'organizzazione, alla professionalità dei dipendenti, alla messa in opera di una adeguata politica remunerativa;
- **Responsabilità sociale**, che definisce, sempre in termini percettivi, l'attenzione dimostrata dall'organizzazione ed il suo impegno verso le cause *sociali*, la sua responsabilità ambientale, la capacità e la volontà di intrattenere buoni rapporti con le comunità locali e l'apprezzamento di quest'ultima.

Le dimensioni citate (**Tabella 2.2**) compongono altrettante aree di valore sui cui l'organizzazione può puntare per il perseguimento di un vantaggio competitivo¹⁰⁷ prendendo in considerazione non le capacità aziendali, bensì il *sentiment* attorno ad esse generato da parte dei differenti *stakeholder*,

¹⁰⁷ Cfr. Gardberg N.A., Fombrum C.J. (2002), "The Global reputation Quotient Project: First Steps towards a Cross-Nationally Valid Measure of *Corporate reputation*", *Corporate reputation Review*, Vol. 4, No. 4; Groenland E.A.G.

operando così una stima quantitativa delle componenti fiduciarie e reputazionali essenziali nel rapporto impresa – contesto – mercato¹⁰⁸.

In corrispondenza di ciascuna area, o pilastro, si devono individuare le variabili, ovvero gli aspetti da rilevare ovvero le distinte componenti del fenomeno, cioè gli elementi che consentono di misurarle.

Dunque, partendo dalle aree di indagine precedentemente illustrate, è possibile definire le corrispondenti variabili rilevanti.

Tabella 2.2. - *Corporate reputation*: aree da investigare e variabili latenti

<i>PILASTRI</i>	<i>VARIABILI ASSOCIATE</i>
<i>Emotional appeal</i>	<i>Ammirazione – Fiducia – Piacevolezza</i>
<i>Prodotti e servizi</i>	<i>Qualità – Innovazione – Convenienza (buon rapporto qualità/prezzo) – Affidabilità</i>
<i>Performance reddituale e finanziaria</i>	<i>Alta profittabilità – Buone prospettive di crescita futura – Alte performance nei confronti dei concorrenti – Bassi rischi sugli investimenti</i>
<i>Vision & leadership</i>	<i>Eccellenza della leadership – Chiara vision per il futuro – Capacità di sfruttare le opportunità di mercato</i>
<i>Ambiente di lavoro</i>	<i>Qualità e benessere – Professionalità dei dipendenti – Buona politica remunerativa</i>
<i>Responsabilità sociale</i>	<i>Impegno verso le cause sociali – Responsabilità ambientale – Buoni rapporti con le comunità locali</i>

Fonte: Fonte: CUOMO M. T., METALLO G. TORTORA D. (2014). *Corporate reputation management*, op. cit., p. 40.

Le categorie definite ed i relativi indicatori costituiscono gli elementi fondamentali per condurre una misurazione della reputazione cogliendo le percezioni dei differenti *stakeholder*. La trasformazione quantitativa del concetto avviene mediante il calcolo di un Reputation Quotient, basato sulla misurazione (solitamente) di 20 o 21 indicatori, selezionati attraverso precedenti studi pilota ed espressivi dei diversi aspetti dell'attività d'impresa.

¹⁰⁸ Cfr. Cuomo M. T., Metallo G., Tortora D. (2014). *Corporate reputation Management*, op. cit., pp. 34-36.

2.4. Diversi sistemi di misurazione della *corporate reputation*: limiti e difficoltà.

Negli ultimi anni, la misurazione della *Corporate reputation* ha acquisito un ruolo di sempre maggiore importanza e, mancando uno standard condiviso, sono apparsi sulla scena numerosi indicatori che sono riusciti solo parzialmente a spiegare il valore rappresentato da una buona reputazione, dato il carattere multidimensionale e intangibile della risorsa in parola.

In letteratura emerge una dicotomia tra due principali modelli di misurazione: quelli di tipo “riflessivo” si basano sull’assunto che un insieme di variabili osservate, correlate tra loro positivamente, possa rappresentare la spiegazione di un costrutto latente (gli indicatori, dunque, sono funzione dei fattori sottostanti; di conseguenza, un cambiamento nella variabile latente si riflette in termini di modifica degli indicatori osservabili); in quelli di tipo formativo, al contrario, un costrutto latente si ottiene come risultato finale di una combinazione lineare delle variabili osservate, che non necessariamente devono essere correlate positivamente (il costrutto indagato risulta quindi formato da una serie di indicatori, le cui modifiche determinano mutamenti nel costrutto latente analizzato).

Le variabili prese in considerazione per la misurazione della *Corporate reputation* variano notevolmente tra una fonte e l’altra, anche in dipendenza delle principali constituencies indagate¹⁰⁹, sebbene spesso le differenti metodologie prevedano l’impiego di parametri comuni¹¹⁰.

Le fonti che elaborano e diffondono gli indicatori di *Corporate reputation* sono per lo più riconducibili a¹¹¹: pubblicazioni periodiche di ordine economico che predispongono ratings delle

¹⁰⁹ Cfr. Fombrun C.J. (1998), “Indices of *Corporate reputation*: An Analysis of Media Rankings and Social Monitor’s Ratings”, *Corporate reputation Review*, Vol. 1, No. 4, p. 332

¹¹⁰ Cfr. Nelli R.P., Bensi P. (2003), “L’impresa e la sua reputazione”, *Vita&Pensiero*, Milano, pp. 136- 137.

¹¹¹ *Ibidem*, pp. 135-136.

società sulla base del valore assunto dagli indicatori di *corporate reputation* (la più nota a livello internazionale è la *Corporate reputation Survey* condotta da più di trent'anni dal Fortune Institute); pubblicazioni specializzate che analizzano e classificano le aziende in base al giudizio rilasciato da un'audience molto specializzata; istituti e centri di ricerca privati che elaborano *social monitor* considerando un insieme ampio di aspetti connessi alle imprese.

L'indicatore di reputazione storicamente più utilizzato come base per l'effettuazione di ricerche è il **Corporate reputation Index** di Fortune Magazine che elabora la valutazione delle prime dieci imprese appartenenti ad un certo numero di comparti produttivi, sulla base di una scala di punteggio che varia da 0 (poor) a 10 (excellent) riferita agli otto parametri che compongono la *Corporate reputation* (Figura 2.7.).

Figura 2.7. – Le dimensioni del Modello Fortune AMAC

<i>DIMENSIONI</i>
FORTUNE AMAC – AMERICA'S MOST ADMIRABLE CORPORATIONS
responsabilità sociale
capacità di innovazione
valore degli investimenti di lungo termine
utilizzo assennato delle attività dell'azienda
capacità di attrarre, sviluppare e trattenere personale di talento
solidità finanziaria
qualità di prodotti e servizi
qualità del management

Fonte: Elaborazione da ROMENTI S. (2008), *Corporate Governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement*, pp. 14-15

L'istituto Fortune¹¹² nel 1984 realizza il suo primo ranking, noto come America's Most Admired Companies (AMAC), basato su una raccolta di dati condotta nell'autunno dell'anno precedente. Il rilievo che assume l'informazione di carattere finanziario e, in particolare, le caratteristiche che attengono al campione indagato, determinano la presenza di quel pregiudizio tanto recriminato dagli studiosi, più noto con il termine di *financial performance halo*¹¹³, che influenza la bontà dell'indicatore in questione, pregiudicando di conseguenza la validità delle conclusioni afferenti agli studi e alle ricerche che hanno fatto ampio affidamento su tali dati.

Proprio la scelta dei soggetti coinvolti nella survey rappresenta il principale motivo di critica di questa metodologia, eccessivamente sbilanciata verso le *performance* finanziarie, il cui giudizio rischia di influenzare anche le percezioni relative alle altre dimensioni in cui viene scomposta la reputazione. I dubbi sollevati in proposito circa la validità dell'impiego dei rankings prodotti da Fortune attengono a differenti aspetti, legati ad una certa debolezza concettuale e metodologica, nonché dall'accusa di aver sviluppato l'indicatore non per scopi scientifici ma per ragioni commerciali, sottese all'esigenza di incrementare le vendite della pubblicazione, di fare riferimento ad un panel privato di rispondenti costituiti da un limitato segmento di *stakeholder*, e appunto dell'elevata correlazione dell'indicatore con la *performance* finanziaria dell'impresa¹¹⁴. In ogni caso, detto indicatore - sebbene sia stato oggetto di numerose critiche - continua ad essere diffusamente utilizzato grazie all'ampia disponibilità di dati che offre, ed è risultato utile al fine di studiare la correlazione esistente tra il rank reputazionale e talun'altri fattori, quali la *performance* finanziaria, l'investimento comunicazionale ecc.

¹¹² Dal 1997 Fortune svolge anche un'indagine a livello mondiale (WMAC = World's Most Admired Companies) e dal 2009 l'indagine sulle aziende statunitensi è parte integrante di quella internazionale.

¹¹³ Cfr. Black E.L., Carnes T.A. (2000), "The Market Valuation of *Corporate reputation*", *Corporate reputation Review*, Vol. 3, No. 1, p. 33.

¹¹⁴ Cfr. Frixell G.E., Wang J. (1994), "The Fortune Corporate "Reputation" Index: Reputation for What?", *Journal of Management*, Vol. 1, pp. 1-14.

Secondo Fombrun¹¹⁵, un idoneo *framework* concettuale nell'ambito del quale esaminare la *Corporate reputation* dovrebbe essere tale da riconoscere una molteplicità di *stakeholder* e l'esistenza di criteri sovrapposti non solo di natura finanziaria. In effetti le critiche avanzate nei confronti degli indicatori prodotti dal Fortune Institute muovono dall'avvertita assenza di un fondamento teorico nella scelta degli attributi utilizzati e dalla menzionata debolezza concettuale e metodologica, nonché dall'accusa di aver sviluppato l'indicatore non per scopi scientifici ma per ragioni commerciali, sottese all'esigenza di incrementare le vendite della pubblicazione, di fare riferimento ad un panel privato di rispondenti costituiti da un limitato segmento di *stakeholder*.

Un secondo modello non finanziario – noto come ***Corporate Personality Scale***¹¹⁶ – prende in considerazione l'impresa come un essere vivente dotato di personalità propria. In altre parole, l'impresa viene valutata sulla base di caratteristiche e qualità di un essere vivente: la gradevolezza, la competenza, l'iniziativa, il prestigio, l'autoritarietà, il machismo e l'informalità¹¹⁷. Il modello, nel quale viene adottata la metafora della "personificazione" in riferimento al "carattere" dell'azienda è focalizzato su come clienti e dipendenti percepiscono la reputazione di un'azienda. L'attenzione a dipendenti e clienti è rilevante soprattutto per le società del settore dei servizi, nelle quali i dipendenti che interagiscono con i clienti contribuiscono direttamente ad influenzare l'immagine che questi ultimi costruiscono dentro di sé e, in ultima analisi, l'opinione sulla reputazione dell'azienda.

Altro modello di misurazione è il **Reputation Pulse** con cui ci si propone di utilizzare una misurazione "breve" del Reputation Quotient, focalizzata sulla componente emotiva dello stesso. In tal caso la

¹¹⁵ Cfr. Fombrun C.J. (1998). Indices of *Corporate reputation*: An Analysis of Media Rankings and Social Monitor's Ratings, *Corporate reputation Review*, *op. cit.*, p. 338.

¹¹⁶ Cfr. Davies G., Chun R., Da Silva R. V., Roper S. (2004), "A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation", *Corporate reputation Review*, 7(2), pp. 125-146.

¹¹⁷ Cfr. Romenti S. (2005), *Valutare i risultati della comunicazione. Modelli e strumenti per misurare la qualità delle relazioni e della reputazione*, Franco Angeli, Milano, p. 156

corporate reputation è definita come «a second-order latent variable with non-emotional items shaping or driving emotional items¹¹⁸». In esso la *corporate reputation* si erige su sette pilastri, che fungono da base per la realizzazione di una piattaforma strategica attraverso cui comunicare con le parti interessate e coinvolgerle ed il Reputation Pulse è appunto il cuore pulsante della reputazione di un'azienda, fornendone una valutazione globale dello stato di salute, in termini reputazionali. In questo modello emerge la forte influenza delle componenti intangibili sulle percezioni del pubblico nei confronti di un'impresa, misurando gli atteggiamenti positivi, ovvero l'empatia nei confronti dell'organizzazione, l'ammirazione ed il rispetto esperiti, il livello di fiducia che i soggetti nutrono verso di essa, infine la reputazione complessiva.

Esso è nato dall'esigenza degli autori di fornire una definizione del concetto di reputazione che ne mettesse in risalto gli aspetti emotivi. Inoltre, si è cercato di costruire uno strumento di misurazione sintetico, allo scopo di renderlo facilmente fruibile e favorirne l'impiego in associazione ad altri strumenti. Infine, aspetto di notevole importanza, il modello è stato pensato per poter essere impiegato anche in differenti contesti culturali. Il punto di partenza sono stati quindi gli indicatori della dimensione "attrattività emotiva" del modello Reputation Quotient, vale a dire sentimenti positivi, ammirazione e rispetto, fiducia. Essi sono stati discussi nell'ambito di un forum on line che ne ha attestato la validità come misurazione del concetto di reputazione.

A questi tre indicatori gli autori di Rep Trak Pulse ne hanno aggiunto un quarto, relativo alla "reputazione complessiva" dell'azienda. Allo stato attuale, questo modello è tra quelli con il maggior numero di conferme sperimentali di validità, soprattutto rispetto alla validità cross-culturale ed indipendente dal gruppo di *stakeholder* considerato. In conclusione, RepTrak Pulse costituisce un

¹¹⁸ Cfr. Ponzi L.J., Fombrun C.J., Gardberg N.A (2011), "RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of *Corporate reputation*", *Corporate reputation Review*, Vol. 14, No. 1.

efficace strumento di misurazione in forma abbreviata, che può essere utilizzato per valutare la percezione della reputazione aziendale sia del pubblico che degli *stakeholder*; confrontare la reputazione aziendale tra gruppi di *stakeholder*; confrontare la reputazione aziendale a livello interculturale¹¹⁹.

Un modello alternativo di analisi della *corporate reputation*, messo a punto dal centro studi CeSAR, esplora il vissuto dei portatori di interesse nei confronti dell'organizzazione, analizzandone il condizionamento sugli atteggiamenti presenti (la reputazione in senso stretto) e sui comportamenti futuri.

Attraverso il modello (**Tabella 2.3.**) si indaga la capacità di gestione dei problemi e dei reclami, l'onestà e credibilità dell'organo di governo, il contributo allo sviluppo della società in generale, la tutela del cliente, la capacità di cogliere le opportunità a vantaggio del cliente. Affinità, *performance* d'impresa e responsabilità sociale costituiscono le aree di indagine prese in considerazione dal Research International Model; le aree sono esplicitate attraverso sette dimensioni, anche esse con relativi indicatori¹²⁰.

¹¹⁹ Cfr. Ponzi L.J., Fombrun C.J., Gardberg N.A. (2011), "RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of *Corporate reputation*", *Corporate reputation Review*, Vol. 14, N. 1, pp. 15-35.

¹²⁰ Cfr. Cuomo M. T., Metallo G., Tortora D. (2014), *Corporate reputation Management. Analisi e Modelli di misurazione*, Giappichelli, Torino, p. 19

Tabella 2.3. – Dimensioni del Modello CeSAR

<i>DIMENSIONI</i>	<i>INDICATORI</i>
MODELLO CESAR	
Esperienze	Vantaggi materiali; Vantaggi immateriali; Equità di scambio; Comunicazione; Credibilità; Libertà di scelta; Potere di influenza; Etica
Sentimenti	Fiducia; Coinvolgimento emotivo
Comportamenti	Fedeltà; Cooperazione

Fonte – CREDIDIO R. (2010), “La forza della reputazione”, www.unite.it

Il cosiddetto “modello universale”, invece, propone una più semplice articolazione in tre dimensioni fondanti la *corporate reputation*, legate all’offerta ed ai risultati aziendali, in termini attuali e prospettici (*product & performance*), al governo d’impresa, alle sue capacità organizzative ed alla gestione delle risorse umane (*leadership & workplace*), infine alla sua responsabilità sociale (*responsability*) (Tabella 2.4)

Tabella 2.4 – Dimensioni del cd. Modello universale

<i>DIMENSIONI</i>	<i>INDICATORI</i>	
MODELLO RESEARCH INTERNATIONAL		
<i>Affinity</i>	Immagine	Tradizione; Prestigio; Legame con ricordi positivi
	Capacità relazionale	Apertura; Responsabilità; Capacità di risposta; Legame con ricordi positivi
<i>Performance</i>	Prodotti & Servizi	Innovatività; Qualità; Affidabilità; Sicurezza; Convenienza
	Performance finanziaria	Solidità finanziaria; Performance finanziarie; Possibilità di crescita; Buon investimento; Capacità competitiva; Opportunità; Progettualità; Qualità dei dirigenti; Valori chiari ed efficienti
<i>Responsibility</i>	Vision e leadership	Qualità; Capacità di cogliere le opportunità; Retention di talenti; Progettualità; Chiarezza ed identificabilità; Valorizzazione delle human resources
	Sensibilità socio-ambientale	Livello di coinvolgimento; Attività e documentabilità delle iniziative; Comunicazione esterna
	Gestione etica	Lealtà; Rispetto delle persone/comunità; Livello di coinvolgimento; Attività e documentabilità delle iniziative; Responsabilità; Pubblicità; Comunicazione esterna

Fonte – CREDIDIO R. (2010), “La forza della reputazione”, www.unite.it

L'assunzione che i mass media possano influenzare le conoscenze e gli atteggiamenti del pubblico, poi, trova un fecondo ambito di indagine proprio negli studi in tema di *corporate reputation*, in quanto la copertura sui mass media - definita come *media coverage*, *media exposure* o *media visibility* - costituisce un ragionevole indicatore della conoscenza e delle opinioni che i pubblici si formano con riguardo a un'impresa, specialmente con riferimento a coloro che non possono fare affidamento su un'esperienza diretta con l'impresa stessa.

Questo orientamento della ricerca sul ruolo dei segnali diffusi e/o generati dai mass media nella formazione della *corporate reputation* ha condotto recentemente a evidenziare un nuovo concetto - quello di *media reputation* - definibile come la valutazione complessiva di un'impresa che viene a formarsi attraverso il flusso di notizie pubblicate dai mass media¹²¹.

Si possono, quindi, individuare alcuni modelli per la gestione della web reputation, la cui robustezza, in genere, comporta la commistione di più modalità di conteggio.

Per l'analisi della web reputation si può effettuare un monitoraggio in termini di *brand presence*, ad esempio conteggiando il numero di citazioni e post su una marca, con analisi delle fonti (dove se ne parla e chi ne parla), se ne analizzano i *topic*, ovvero i concetti ricorrenti, le tematiche più discusse, le conversazioni più dibattute ed il *sentiment*, cioè in che modo se ne parla. In aggiunta, confrontando i volumi di buzz ed il sentiment con riferimento alla singola organizzazione, si può costruire una mappa del rischio reputazionale online.

La varietà dei modelli di misurazione della *corporate reputation*, off e online, sottolinea con forza la rilevanza del fenomeno, la cui applicazione rappresenta ad oggi una sfida complessa ed ambiziosa, lasciando comunque aperti molti punti di discussione. In prima istanza è evidente come

¹²¹ Cfr. Nelli R.P. (2012). *Corporate reputation: valore per l'impresa, garanzie per il consumatore*, Consumatori, diritti e mercato, n. 3, p. 100.

alcuni modelli proposti appuntino il proprio interesse sul legame esistente tra valutazione della *corporate reputation*, attitudini ed intenzioni degli *stakeholder*, ma tralasciano di esaminare il rapporto con il costrutto concepito come *asset* valoriale; inoltre, non sempre si analizzano le determinanti gestionali e comunicazionali del livello reputazionale conseguito.

Altri modelli di analisi si interessano alla reputazione in termini di aspettative sociali, di personalità dell'organizzazione o di fiducia riposta nella stessa, senza arrivare ad esplicitare i nessi di causazione, o quantomeno di correlazione, con le *performance* aziendali e, quindi, con la creazione di valore; infine, alcuni sistemi di valutazione si interessano alle determinanti della *corporate reputation*, senza tuttavia valutare come queste influenzino le percezioni delle parti interessate¹²².

Va da sé, dunque, che mentre ciascun modello, nella sua applicazione, produce output specifici a beneficio delle organizzazioni con riferimento agli aspetti trattati, l'integrazione di più metodi di rilevazione consentirebbe certamente di addivenire a giudizi più esaustivi, pur se non sempre facilmente ed effettivamente armonizzabili per una concreta fruizione.

¹²² Cfr. De Luca M.A., "Modelli di analisi della Reputazione: tassonomia e analisi critica", in DE LUCA M.A., LAPUCCI M., PESSIONE M., TAVERNA R. (2012), "Modelli quantitativi per la valutazione del Reputation management: un'applicazione nel settore bancario", B2 Axioma, 5 luglio, <http://dialogoblog.wordpress.com/author/b2axioma/>

2.5 Reputation risk

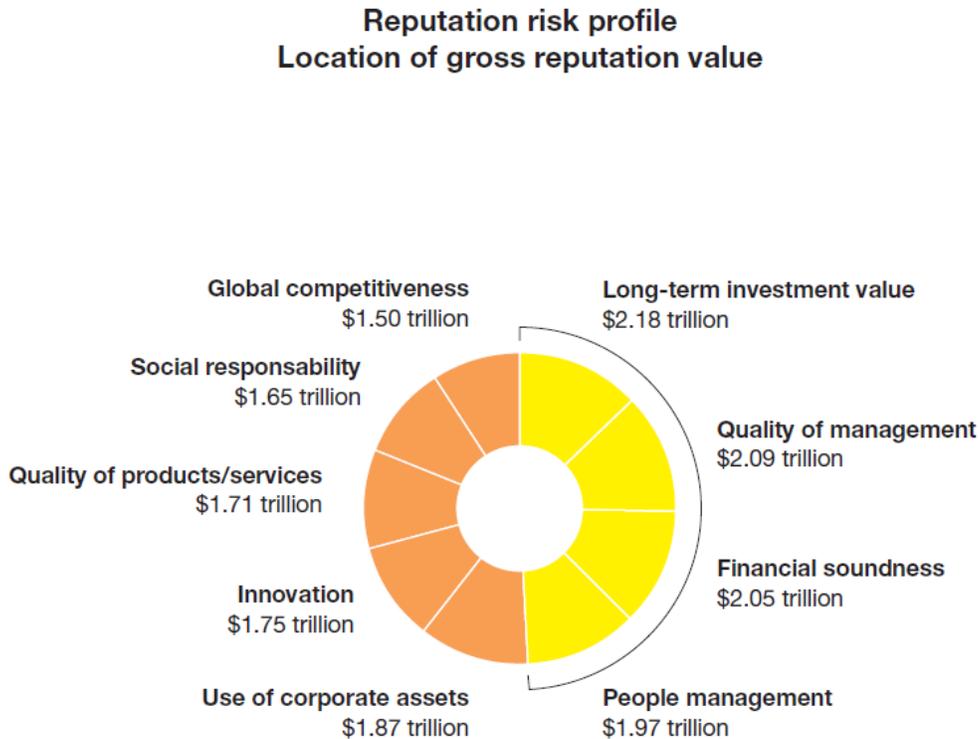
In un mercato così competitivo, in cui le imprese, per poter consolidare i propri vantaggi concorrenziali, operano attraverso - anche - il mantenimento della clientela (*customer retention*), sempre nell'ottica di aumentarla (*customer attraction*), il pericolo direttamente derivante dalla perdita di reputazione emerge come elemento essenziale nel definire le scelte di condotta e le strategie aziendali.

Come già ribadito nei capitoli precedenti, la reputation è la fusione di tutte le aspettative, percezioni ed opinioni sviluppate nel tempo dagli *stakeholder* aziendali in relazione alla qualità dell'organizzazione e alle sue capacità di sviluppare il *business* in cui l'organizzazione è attiva.

Se dunque è vero che la reputazione è una delle caratteristiche essenziali per preservare la vita stessa dell'azienda, è vero anche che le imprese devono impegnarsi al fine di proteggere e preservare la propria reputazione da tutti quegli eventi sfavorevoli che potrebbero intaccarla.

Questo fa sì che si ponga l'accento sull'ottica, più recente, che conduce il concetto di reputazione ad una contestualizzazione più vicina alla gestione dei rischi, evidenziando una particolare categoria di rischio che prende il nome di Reputation Risk (**Figura 2.8.**)

Figura 2.8 Profilo del rischio reputazionale - allocazione del valore lordo.



Nel dibattito scientifico teorico e pratico, l'attenzione dedicata al tema così come la molteplicità delle soluzioni proposte, testimoniano la necessità di conoscere le implicazioni che un potenziale danno reputazionale può avere sulle performance aziendali.

In particolare, per effetto della crisi dei mercati globali, sono stati soprattutto gli intermediari finanziari a prestare specifica attenzione a tale categoria di rischio anche grazie a una florida attività regolamentare. Per i singoli intermediari e per l'industria la salvaguardia dei profili reputazionali del *business* è inoltre apparsa con piena evidenza un fattore strategico irrinunciabile durante la crisi dei

mercati del 2007 che ha drammaticamente enfatizzato le relazioni tra reputazione aziendale e contenuto e rischiosità del *business* ¹²³.

2.5.1 Alcuni approcci di valutazione del rischio reputazionale

È d'uopo qui un incipit di natura rivisitazionistica della letteratura preesistente dedicata alla reputation, distinguendo tra classificazioni di matrice teorica e di matrice pratico-empirica.

Per una sintesi delle classificazioni di matrice teorica, va evidenziata la già richiamata (v. infra cap. 1) signaling theory, che mostra come i manager siano incentivati ad aumentare e mantenere la reputazione delle imprese se questo permette di generare benefici per l'azienda¹²⁴.

Altri autori¹²⁵ seguono un approccio diverso secondo cui la reputazione viene monitorata attraverso la qualità dei servizi offerti dall'impresa al pubblico. In questo modello, pertanto, la reputazione è un vero e proprio *asset*¹²⁶ che richiede investimenti continui: la sua formazione è graduale e solo al termine al termine del processo di investimento se ne colgono i relativi benefit; si deteriora gradualmente per effetto della scelta di ridurre o sospendere gli investimenti; può essere gestita tramite un ciclo di vita degli investimenti tale per cui siano generalmente elevati all'inizio e più ridotti in seguito per il mantenimento della qualità (Reputation Maintenance Effect).

Nell'ambito della letteratura manageriale, i modelli teorici a cui ricondurre gli studi sulla reputazione sono soprattutto riferibili alla *stakeholder theory* (v. infra cap. 1). Più in generale, l'approccio in questione sottolinea il valore della reputazione in relazione alla capacità di generare fiducia e di

¹²³ Cfr. G. Gabbi, A. Patarnello (2010), "Il valore della reputazione bancaria tra <risk management> e scelte strategiche", in Banca, Impresa, Società, a. XXIX, n. 2, p. 305.

¹²⁴ Cfr. E. Posner (2000), *Law and Social Norms*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

¹²⁵ Cfr. G.J. Mailath, L. Samuelson (2001), "Who wants a good reputation", in *Review of Economic Studies*, vol. 68.

¹²⁶ Cfr. B. Iannone (2009), *La corporate reputation quale risorsa (intangibile) strategica. Dinamiche di sviluppo e strumenti di misurazione*, Aracne, Roma.

garantire definiti standard di prodotto. Boero et al.¹²⁷ rappresentano come i costi della mancata (buona) reputazione crescono in presenza di despecializzazione dell'offerta e con l'aumento delle asimmetrie informative nelle transazioni di mercato.

Parlando invece di classificazioni di matrice empirica, sono ancora relativamente poche le verifiche che si propongono di misurare il valore della reputazione, sebbene Barnett, Jarmier e Lafferty dimostrino l'incremento esponenziale dall'inizio degli anni Ottanta delle pubblicazioni contenenti il termine *Corporate reputation*¹²⁸: il fenomeno si è intensificato dopo alcuni casi di evidente implicazione reputazionale che hanno prodotto significative perdite per gli investitori e travolto la reputazione delle imprese coinvolte, soprattutto con l'avvento della crisi globale dei mercati.

In ogni caso, come già detto precedentemente, è ormai assodato e avallato da diverse ricerche empiriche sul tema della reputazione aziendale che il possesso di un livello reputazione superiore ai propri concorrenti generi alcuni vantaggi¹²⁹, quali:

- a) Migliore capacità di comunicazione della qualità dei servizi dell'impresa;
- b) Superiore capacità di attrarre le migliori risorse umane;
- c) Accesso a condizioni più vantaggiose al mercato dei capitali e la capacità di attrarre un maggior volume di fondi dagli investitori
- d) Capacità di condizionare il livello di contendibilità del mercato.

¹²⁷ Cfr. R. Boero, G. Bravo, M. Castellani, F. Squazzoni (2008), "Reputation and judgement effects in repeated trust games", in Working Paper SOC 01-08, Department of Social Sciences, University of Brescia.

¹²⁸ Cfr. M.L. Barnett, J.M. Jermier, B.A. Lafferty (2006), "*Corporate reputation: The definitional landscape*", in *Corporate reputation Review*, vol. 9, n. 1, pp. 26-38.

¹²⁹ Si approfondisca da: G. Gabbi, A. Patarnello (2010), "Il valore della reputazione bancaria tra <risk management> e scelte strategiche", op. cit., p. 310.

Nonostante la rilevanza dei contributi al tema della reputazione dell'impresa, quindi, la maggior parte della letteratura è orientata all'analisi dei comportamenti e delle scelte degli agenti condizionanti, mentre con minor frequenza si ci sofferma ad analizzare gli strumenti di **misurazione del rischio**.

È palese che il ricorso a logiche di valutazione delle attività di tipo *risk weighted* impone l'approfondimento delle metodologie di stima anche relativamente alle eventuali perdite reputazionali. Domandiamoci quindi quali variabili debbano essere analizzate al fine della sua corretta misurazione. Fra i criteri di valutazione della reputation, assumono rilevanza i seguenti tre modelli quantitativi: il metodo del **capitale intellettuale**, la **misurazione del brand** e i **modelli di mercato**.

2.5.2 Metodo del capitale intellettuale

Assodato che la reputazione sia un'attività immateriale, essa è riconducibile al principale degli intangibile *asset*, ossia il capitale intellettuale.

Una prima *suddivisione* del capitale intellettuale viene fatta distinguendo una componente di valore interno da quello esterno. Nella componente interna solitamente si distinguono il capitale umano e il capitale organizzativo, mentre nella seconda si colloca quello relazionale. Per procedere a una misura attendibile del capitale intellettuale è necessario capire quali siano i meccanismi attraverso i quali l'azienda crea valore che, a loro volta, possono essere condizionati dal settore di appartenenza, dal mercato di riferimento, dal modello di *business*, dalla cultura organizzativa e dagli obiettivi strategici dell'azienda. Una volta individuati i meccanismi che generano valore, si passa all'identificazione delle grandezze che ne spiegano l'efficienza e l'efficacia, per giungere alla scelta degli indicatori rappresentativi del capitale intellettuale.

Una delle principali difficoltà nella misurazione del capitale intellettuale è legata alla soggettività e alla parzialità delle valutazioni prodotte, in particolare se confrontate con le tradizionali modalità di rappresentazione del bilancio di esercizio¹³⁰ e con il suo grado di certezza e verificabilità.

In particolare, la diffusione di report del capitale intellettuale ha incontrato difficoltà che risiedono nella complessità di misurazione di *asset* intangibili, nella difficoltà di individuare indicatori standard e procedure di calcolo, nella loro congruenza e comparabilità, nella valutazione del ritorno economico e nell'incerta combinazione tra sviluppi teorici e applicazioni pratiche.

2.5.3 Metodo del reputation capital e del brand equity

Giacché la reputazione è una tra le risorse aziendali più difficili da imitare da parte dei competitor, e quindi viene considerata un *asset* aziendale fondamentale per la sostenibilità del vantaggio competitivo dell'impresa, si può parlare di un vero e proprio capitale reputazionale.

La costruzione e lo sviluppo, quindi, del capitale relazionale passa per l'impiego di strumenti specifici di *management* e comunicazione. Si tratta dei bilanci o report di sostenibilità, nei quali le imprese rendono note le informazioni riguardanti le azioni condotte. In questi documenti viene integrata la valutazione delle *performance* aziendali sul piano ambientale, sociale ed economico, terreno di dialogo e confronto con i diversi *stakeholder*. Il rispetto dei requisiti di un'adeguata comunicazione (visibilità, istintività, autenticità, trasparenza e coerenza) contribuisce in modo decisivo al buon esito delle relazioni con i portatori di interesse e allo sviluppo del capitale relazionale stesso.

¹³⁰ Cfr. M.S. Chiucchi (2004), Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale, Giappichelli, Torino, p. 37
ess.

Inoltre, occorre non alimentare il **reputation risk**, inteso come il “rischio per un’impresa di subire conseguenze economiche dovute ad un peggioramento dei rapporti con i propri *stakeholder*, a seguito di eventi che incidono negativamente sulla fiducia e credibilità dell’impresa presso i pubblici ¹³¹”. Tra gli eventi vanno considerati le condotte errate da parte dell’organizzazione, quali episodi di *missmanagement*, frodi o casi di mancata compliance normativa. Per sottolineare l’importanza strategica di un buon *risk management* evidenziamo che:

- Su 2.600 medie imprese italiane che dichiarano tra i 20 e 55 milioni di euro di fatturato e che hanno tra 50 e i499 dipendenti, quelle con sistemi di tutela della reputazione aziendale efficaci vantano fino a + 10% ROI¹³²;
- Le aziende con un *risk management* strutturato vantano un + 31% ROI (2017) e +38% ROE¹³³ rispetto a chi non lo predispone;
- Scandali, incidenti e altri danni importanti alla reputazione di un’azienda causano una perdita media del 20% del valore quotato in borsa¹³⁴.

Una definizione ampiamente condivisa, perché molto articolata, del rischio reputazionale è quella regolamentare, fornita nel documento sui *Core Principles for effective banking supervision* (Comitato di Basilea, 1997), che individua il rischio reputazionale come il rischio attuale e prospettico di flessione degli utili o del capitale che si può manifestare a seguito di fallimenti di natura operativa e di mancata compliance alla regolamentazione o provenienti da altre fattispecie di situazioni negative¹³⁵. Dalla definizione “regolamentare” è possibile desumere come il rischio reputazionale sia da un lato legato ad altri rischi specifici dell’attività svolta in azienda, come il rischio operativo e il

¹³¹ Cfr. P.J. Kitchen, D. E. Schultz (2001), *Raising the corporate umbrella*, Palgrave-Mcmillan, Basingstoke, UK.

¹³² Ricerca Mediobanca - CINEAS, 2017

¹³³ Ricerca EPS Italia, 2017

¹³⁴ AON, 2017

¹³⁵ Santiello R., *op. cit.*

rischio di compliance, dall'altro un rischio logicamente distinto rispetto alle altre categorie di rischio. Da tale considerazione, oltre che da una precisa prescrizione regolamentare, discende la necessità per le aziende di avvalersi di validi approcci capaci sia di valutare i collegamenti tra il rischio reputazionale con gli altri rischi, sia di isolarlo da altri rischi cui l'attività aziendale è continuamente sottoposta ¹³⁶.

Per ridurre il rischio reputazionale è quindi necessario ridurre al minimo, per quanto possibile, le cause scatenanti¹³⁷. Una di queste cause può essere la *corporate communication*¹³⁸, le cui funzioni di base consistono in formulare e veicolare promesse circa il livello qualitativo dei prodotti, le iniziative a favore della collettività e nel dar conto ai pubblici degli effettivi risultati conseguiti dall'organizzazione. Il rischio reputazionale nasce quando non si verifica questa corrispondenza di coerenza tra promesse e performance ottenute, quando cioè l'organizzazione non onora gli impegni assunti.

Occorre focalizzare l'attenzione sul *reputational risk* perché si tratta di un rischio di massima criticità per l'impresa. L'impresa odierna è soggetta ad un elevato rischio reputazionale quanto più è elevata la possibilità di generare capitale reputazionale, secondo la relazione rischio-rendimento.

Per non incorrere in fenomeni di riduzione di *reputation equity* occorre verificare e controllare costantemente i comportamenti, avere consapevolezza di ciò che accade nell'organizzazione, verificare sempre le informazioni, non mentire agli *stakeholder*. A tal proposito, nelle aziende veramente interessate ad una buona tutela reputazionale, si sta iniziando ad affermare la figura del Reputation manager come profilo professionale in staff con vertici aziendali, che consente quel

¹³⁶ Cfr. A.M. Tarantola (2007), "Le funzioni di compliance nei sistemi di governo e controllo delle imprese bancarie e finanziarie", Workshop CETIF, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, ottobre.

¹³⁷ Cfr. M. Winter, U. Steger (1998), *Managing outside pressure. Strategies for preventing corporate disasters*, Wiley, West Sussex, UK.

¹³⁸ Cfr. A. Siano (2012), "La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese", op. cit., p.14.

prezioso e imprescindibile coordinamento interfunzionale e rafforza quella visione strategica che permette di creare omogeneità di messaggio sui vari canali di comunicazione, riducendo quindi opportunità di malfunzionamento e la quantità di “rumore” dello stesso messaggio comunicativo¹³⁹. Pertanto, il rischio reputazionale dell’impresa si lega fortemente ai cambiamenti intervenuti nell’ambiente della comunicazione con l’avvento e la diffusione dei nuovi *social media*.

La comunicazione *social* ha infatti reso l’azienda più esposta e vulnerabile al danno reputazionale: lo sviluppo di tali media ha comportato la perdita del controllo dei contenuti della comunicazione da parte delle imprese attraverso fenomeni di *user generated content* e *consumer/stakeholder empowerment*¹⁴⁰. Basti pensare che circa l’80% degli utenti e-commerce ha dichiarato di non acquistare prodotti, anche se interessanti, nel caso in cui corredati da recensioni negative¹⁴¹.

La nuova comunicazione in rete è policentrica: in questo modo il web diventa lo spazio virtuale dove si denunciano eventuali incongruenze, incoerenze e contraddizioni dell’operato dell’azienda.

Una rappresentazione peculiare del fenomeno reputazionale è quella fornita dall’approccio del mercato che si focalizza principalmente sulla misurazione del brand equity, considerato come l’elemento a cui si associa un determinato livello reputazionale. Il marketing attraverso cui la società costruisce un brand dovrebbe essere tale da renderlo attraente e familiare, capace di suscitare associazioni favorevoli, uniche e forti¹⁴².

¹³⁹ Qui “comunicativo” è da intendersi come generale “relativo ad una azione comunicativa”, comprensivo anche di altre fattispecie p. es. solamente “informazione”.

¹⁴⁰ Cfr. G.A. Gorry, R.A. Westbrook (2003), “Winnig the internet confidence game”, in *Corporate reputation Review*, vol. 12, pp. 195-203; S.U. Kucuk, S. Krishnamurthy (2007), “An analysis of consumer power in the internet”, in *Technovation*, vol 27, n. 1-2, pp. 47-56.

¹⁴¹ Reputation Management Review

¹⁴² Cfr. K.L. Keller (1993), “Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity”, in *Journal of Marketing*, vol 57, pp. 1-22.

A tal proposito, di grande interesse è l'approccio della valutazione del brand relativo all'apprezzamento, da parte del mercato dei capitali, degli investimenti compiuti per incrementare il patrimonio immateriale dell'azienda.

In particolare, tra i metodi più utilizzati vi è quello dei tassi di *royalty* che poggia sul presupposto che i vantaggi dovuti alla presenza di un *asset* intangibile non possono essere inferiori a quanto l'imprenditore avrebbe dovuto pagare a terzi per ottenerne la disponibilità.

Secondo il criterio in esame, quindi, il *brand equity* viene determinato sulla base dell'ammontare delle *royalty* che il mercato sarebbe disposto a pagare per ottenere la cessione in licenza d'uso del brand stesso (criterio *royalty rate*). Alternativamente si può procedere alla determinazione dello stesso per via analitica, attraverso la stima dei flussi di cassa attesi riferibili al bene immateriale, che rapportati alle vendite esprimono il valore del coefficiente di *royalty* analitico.

L'affidabilità di questo approccio è però condizionata dall'elevata volatilità che caratterizza il valore del brand quando è determinato attraverso criteri di mercato, nonché la considerazione, certamente vera, che il concetto di reputazione è ben più ampio rispetto a quello di brand. Vi sono infatti alcuni problemi di misurazione: in primis l'individuazione dei tassi di *royalty* espressi dal mercato cui fare riferimento, che devono presentare alcune caratteristiche in termini di significatività e omogeneità con il bene e la transazione in oggetto; o anche la definizione di un criterio che guidi la scelta dello specifico tasso di *royalty* da applicare nella valutazione sulla base della relazione tra il bene offerto della licenza e il *core business*, della vendibilità del prodotto, della tipologia di contratto.

2.5.4 Metodo dei modelli di mercato

Altri studi si fondano sull'ipotesi di efficienza informativa dei mercati e sulla conseguente capacità di incorporare nei prezzi notizie a elevato contenuto reputazionale. Associati ai modelli utilizzati (unifattoriali o multifattoriali) le tecniche di *Event Study Methodology* e del *Var Reputation* permettono di stimare l'impatto sul titolo di notizie positive o negative per le aziende e fra queste anche quelle di natura reputazionale¹⁴³.

In sostanza, l'approccio finanziario misura la perdita di reputazione esaminando la relazione della quotazione azionaria all'annuncio di perdita operativa. Nell'attuazione di tale modello è necessario riuscire a individuare ed isolare gli elementi di natura puramente reputazionale dagli altri frutto di volatilità.

I principali limiti degli approcci di mercato consistono nella mancanza di serie storiche degli eventi reputazionali e nelle possibilità di applicazioni limitate unicamente alle aziende che dispongono di modelli gestionali di misurazione dei fattori di rischio che possono originare la variazione reputazionale.

Ora, dopo aver esaminato i principali approcci di misurazione del reputation risk e avendo messo in risalto le implicazioni sulle *performance* aziendali della leva reputazionale, si può osservare come un'organizzazione con reputazione non positiva si trovi ad affrontare evidenti difficoltà legate a maggiori costi di accesso al mercato di fornitura, così come all'impossibilità di gestire un premium price, fino ad arrivare al punto di depauperare valore.

¹⁴³ Cfr. A.C. MacKinlay (1997), "Event studies in economics and finance", in *Journal of Economic Literature*, n. 35, pp. 12-39.

Viceversa, in un'ottica virtuosa, la persistenza dell'impresa in area reputazionalmente stabile mette la stessa in condizione di poter accedere a condizioni atte a garantire vantaggi competitivi, con evidenti ripercussioni positive sulle *performance* raggiunte. Tale condizione consente di mantenere e, soprattutto, creare valore, inserendo l'organizzazione in un circolo virtuoso: buoni risultati di mercato e di soddisfazione delle aspettative degli *stakeholder* contribuiscono al miglioramento del RQ, consentendo la persistenza del soggetto imprenditoriale in aree caratterizzate da riserve di reputazione, quindi ottimale, assicurandone la detenzione di vantaggi competitivi all'interno di una spirale positiva di miglioramento, fungendo anche da deterrente per l'ingresso di nuovi competitor sul mercato e contenendo anche il rischio di reazioni aggressive rispetto alle scelte strategiche operative¹⁴⁴.

Inoltre, tale spirale contribuisce alla creazione di *Economic Value Added* (EVA), che costituisce dal punto di vista finanziario la misura principale del valore creato dall'impresa attraverso le sue *performance*. Tale valore economico si esprime come:

$$(ROI-WACC) CI$$

dove per ROI si intende il rendimento del capitale investito; per WACC si intende il costo medio ponderato dei capitali raccolti (*Weighted Average Cost of Capital*); per CI si intende il capitale operativo investito nell'attività tipica dell'impresa.

Tale misura fornisce indicazioni sull'entità della ricchezza libera creata dall'impresa, ovvero quella ricchezza residua dopo aver soddisfatto, nelle misure ritenute adeguate, i diversi *stakeholder*

¹⁴⁴ Cfr. R.C. Iwu-Egwuonwu "2011), "*Corporate reputation & Firm performance* : empirical literature evidence", in *International Journal of Business and Management*, vol. 6, n.4, pp. 197-206.

aziendali, e pertanto virtualmente a disposizione dell'impresa per accrescerne la potenzialità di sopravvivenza¹⁴⁵.

Concludendo – e trasponendo la *quaestio* sullo spicchio di collettività interessata, formato dalla comunità degli accademici da un lato e dalla comunità dei relatori pubblici dall'altro – ci si interroga sempre più insistentemente sull'efficacia effettiva di questi vari modelli di misurazione del rischio reputazionale. La ricerca di un indice di conversione del rischio in valori assoluti scientificamente affidabile sta diventando insieme la chimera nonché l'eldorado potenziale dei comunicatori: perché individuare un *ratio* che regga a test empirici e alla successiva loro generalizzazione teorica significherebbe molto semplicemente - ad esempio - rendere *assicurabile* il rischio. Le poche polizze attualmente esistenti (p. es. polizza Allianz), infatti, assicurano solo le spese legali e di consulenza relative a una eventuale crisi reputazionale, ma non i danni potenziali della crisi sui conti dell'azienda. In mancanza di un fattore di conversione del rischio affidabile è impossibile stabilire dei parametri di pagamento del premio, tema di primo interesse, sfidante, sul quale tutti gli addetti ai lavori si arrovellando quotidianamente, lavorando indefessamente ma in *cul de sac*, senza ancora aver raggiunto risultati concludenti o operabili.

¹⁴⁵ Cfr. M.T. Cuomo, G. Metallo (2007), Management e sviluppo d'impresa, Giappichelli, Torino, pp. 291-292.

CAPITOLO III. LA MISURAZIONE DELLA REPUTAZIONE AZIENDALE E IL CASO UBER: UN APPROCCIO EMPIRICO

3.1 Un approccio multistadio e multistakeholder

Gli aspetti di contraddittorietà o parzialità riscontrati con riferimento ai diversi modelli disponibili per la misurazione della *corporate reputation*, ivi compreso il Reputation Quotient, sottendono la necessità di operare una riflessione in ordine alla necessità di promuovere alternativi approcci di valutazione, o quanto meno di procedere ad un adeguamento delle modalità proposte, al fine di sfruttarne i vantaggi e contenerne quanto più possibile gli svantaggi¹⁴⁶.

Gli aspetti da prendere in considerazione con priorità riguardano:

- l'utilizzo del contributo degli *stakeholder*;
- l'inserimento all'interno degli indicatori di misura di elementi strategico-gestionali ad evidente impatto sulla reputazione;
- la flessibilità nell'applicazione del modello, in modo da consentire una gradualità di approfondimento.

Assicurando esaustivo accoglimento delle problematiche finora esposte, o almeno facendo un tentativo, si intende in questo capitolo valutare la possibilità di operare una rivisitazione della modalità di misurazione della *corporate reputation*.

Più specificamente, scegliendo come punto di partenza il modello del Reputation Quotient¹⁴⁷ di Fombrun et al., la proposta, di matrice teorica, riguarda l'utilità di procedere alla misurazione del RQ

¹⁴⁶ Cfr. M.T. Cuomo, G. Metallo, D. Tortora, *Corporate reputation management*, op. cit.

¹⁴⁷ Da questo momento in poi il Reputation Quotient sarà indicato con la sigla RQ.

attraverso un approccio multistadio, in cui ogni livello si articola e si sviluppa in una *visione* incrementale dell'attendibilità della misura del grado reputazionale.

In buona sostanza, si tratta di costruire e validare uno strumento di misurazione che procede per livelli progressivi di approfondimento della reputazione di un'organizzazione.

Pertanto, la misurazione della *corporate reputation* individua come elemento di partenza un primo indicatore sintetico - il RQ di Fombrun et al. – qui segnalato come **primo livello di Reputation quotient**.

Ogni item viene valutato utilizzando una scala likert a 7 punti, quindi il punteggio massimo per il RQ di primo livello è 147 (21 item x 7, v. cap 3 par. 3, v. Appendice “questionario di indagine reputazionale”).

Questo livello esprime la cosiddetta *stakeholder view*: assumendo, infatti, che un'importanza differenziata a specifici elementi sia attribuita da *stakeholder* differenti (vedi cap 2, par 2, Figura 2.5), a seconda della propria prospettiva, si procede a selezionare i portatori di interesse più rilevanti.

Per un'indagine esaustiva è necessario almeno prendere in considerazione i soggetti che hanno un rapporto diretto con l'impresa, quindi *stakeholder* esterni diretti (fornitori e clienti) e *stakeholder* interni diretti (*management* e dipendenti), escludendo portatori di interesse le cui percezioni siano mediate e non figlie di esperienza.

Successivamente riconosciamo un peso ai pilastri in esame, coerente con le percezioni di ciascun attore: ad esempio i clienti potrebbero considerare di primaria importanza il criterio “appeal emotivo” e non quello sull'ambiente lavorativo; i fornitori, invece, si ipotizza siano più interessati alle prestazioni economico-finanziarie dell'azienda (**Tabella 3.1**)

Tabella 3.1 Peso di ogni pilastro nell'ottica *multistakeholder*¹⁴⁸

PILASTRO	MANAGEMENT	DIPENDENTE	FORNITORE	CLIENTE
Fascino/appeal emotivo	10%	10%	5%	30%
<i>Vision</i> e Leadership	20%	20%	20%	10%
Prestazioni economiche	25%	20%	40%	5%
Prodotti e servizi	20%	15%	15%	35%
Ambiente lavorativo	15%	30%	19%	5%
Responsabilità Sociale	10%	5%	10%	15%
TOT.	100%	100%	100%	100%

Se consideriamo la prospettiva *multistakeholder*, quindi, dobbiamo riportarne l'influenza direttamente sul punteggio complessivo riassuntivo della reputazione, espresso numericamente tramite la media delle valutazioni assegnate in relazione allo specifico *stakeholder* (**Tabella 3.2**).

¹⁴⁸ La ripartizione percentuale del peso attribuito ai diversi pilastri da parte degli stakeholder è determinata da un preciso audit della letteratura in materia, Cfr. M.T. Cuomo, G. Metallo, D. Tortora, *Corporate reputation management*, op. cit.

Tabella 3.2 Peso dei singoli pilastri per il RQ¹⁴⁹

PILASTRO	PESO
Fascino/appeal emotivo	14%
<i>Vision</i> e Leadership	18%
Prestazioni economiche	22%
Prodotti e servizi	21%
Ambiente lavorativo	15%
Responsabilità sociale	10%

Quindi, da un lato ad ogni pilastro viene attribuito un peso diverso in relazione allo *stakeholder* in questione; in più il valore complessivo del pilastro viene considerato sulla base di una ponderazione che risulta dalle valutazioni di ogni *stakeholder* già prese in considerazione.

Pertanto, tale stadio di analisi, che è il risultato di una doppia ponderazione, indicato come **secondo livello di Reputation Quotient**, indicherà un indicatore sintetico il cui punteggio sarà compreso nell'intervallo $2,703 \leq x \leq 18,921$ (**Tabella 3.3**).

¹⁴⁹ Il calcolo della percentuale media è stato così svolto: somma delle singole percentuali (es. per il "fascino emotivo" 10% + 10% + 5% + 30%, v. tabella 3.1) diviso la quantità degli stakeholder presi in considerazione (4), e poi arrotondato per eccesso. Per cui $55\% / 4 = 13.75\%$.

Tabella 3.3 Esempio di calcolo del range di punteggio del II Livello di RQ				
	<i>Vision e leadership</i>			<i>Vision e Leadership</i>
Punteggio minimo	3		Punteggio massimo	21
Peso <i>management</i>	20%		Peso <i>management</i>	20%
Punteggio <i>management</i>	0,6		Punteggio <i>management</i>	4,2
Peso dipendente	20%		Peso dipendente	20%
Punteggio dipendente	0,6		Punteggio dipendente	4,2
Peso fornitore	20%		Peso fornitore	20%
Punteggio fornitore	0,6		Punteggio fornitore	4,2
Peso cliente	10%		Peso cliente	10%
Punteggio cliente	0,3		Punteggio cliente	2,1
Peso pilastro	18%		Peso pilastro	18%
Punteggio minimo ponderato	0,378		Punteggio massimo ponderato	2,646

La soma dei punteggi minimi ponderati dei singoli pilastri è **2,703** e rappresenta il punteggio minimo del RQ di secondo livello; la somma dei punteggi massimi ponderati dei singoli pilastri è **18,921** e rappresenta il punteggio massimo del RQ di secondo livello.

Ora, soddisfatta l'interpretazione *multistakeholder* propria del modello concettuale scelto, emerge la necessità di contemplare, all'interno degli indici di misura utilizzati, anche altri elementi gestionali e strategici che hanno un innegabile impatto reputazionale.

Di qui l'intento di integrare ulteriormente il secondo livello di RQ per **proporre un terzo livello del Reputation Quotient**, che prenda in considerazione anche altre variabili influenti sull'overall reputation.

Gli elementi a cui facciamo riferimento sono:

- Struttura proprietaria (familiare forte o debole, diffusa, manageriale);
- Struttura e costituzione dell'impresa;
- Percezione di posizionamento sul mercato;
- Longevità dell'etichetta;
- Malfunzionamenti o possibili situazioni di crisi vissuti dai portatori di interesse;
- Reazione del *management* a tali eventi;
- *Word of mouth*, ovvero la disponibilità a consigliare la fruizione del servizio ad altri utenti;
- Confronto tra aspettative ed effettive percezioni degli *stakeholder*;
- *Heritage* e posizionamento percettivo conquistato;

Queste variabili vengono valutate sempre attraverso una scala likert a 7 punti.

Quindi, implementando il processo di ponderazione e ampliamento di dette variabili con quelle precedentemente enumerate, si ottiene una nuova scala indicativo-sintetica con valore massimo di 81,921¹⁵⁰.

In conclusione, il capitale reputazionale misurato attraverso i 3 livelli di RQ rappresenta un utile strumento di monitoraggio della reputazione aziendale e permette di esaltare i fattori strutturali e di comportamento strategico a più elevato impatto sul valore del RQ, come si vedrà nella resa attuativa empirica più avanti in questo capitolo.

¹⁵⁰ Valore massimo ponderato del II livello di RQ sommato ai valori massimi esprimibili sulla scala likert per le nuove 9 variabili, quindi abbiamo = $18,921 + (9 \times 7) = 81,921$.

3.2 Il caso Uber

Negli anni successivi al 2010, un nuovo modello di *business*, basato su una tecnologia che permettesse alle aziende un collegamento diretto con i propri clienti e consentisse di fare affari senza una forza lavoro standard alle proprie dipendenze, ha attirato l'attenzione mondiale.

Questa nuova forma di commercio è stata denominata “sharing economy”, “gig economy”, “the platform”, “peer sharing”, e finanche “on-demand economy”¹⁵¹.

In questo contesto di mercato, la Uber Technologies Inc. (da qui in poi “Uber”) si è imposta come un'alternativa smart e di successo all'interno del mercato della mobilità ed è arrivata a dominare il settore della sharing economy in soli sette anni. L'azienda ha registrato un fatturato lordo di 5.4 miliardi di dollari nel 2016 e un fatturato netto nel quarto trimestre dello stesso anno di 1,7 miliardi¹⁵². È presente in 70 paesi ed ha avuto una valutazione approssimativa complessiva di 70 miliardi di dollari nel 2017 ¹⁵³.

3.2.1 Trevis Kalanick

Tuttavia, l'ascesa di Uber alle luci della ribalta è stata controversa quasi fin dalla nascita dell'azienda. La società ha avuto un rapporto sempre conflittuale con i suoi *driver* s ed è stata oggetto di numerose denunce, tra cui, la più famosa, la causa per molestie che alla fine ha contribuito all'autolicensing del co-fondatore e chief executive officer (CEO) Travis Kalanick.

¹⁵¹ Cfr. N. Heller, “Is the Gig Economy Working?” *New Yorker*, 15 Maggio 2017
www.newyorker.com/magazine/2017/05/15/is-the-gig-economy-working.

¹⁵² Cfr. J. Edwards, “Uber’s Leaked Finances Show the Company Might—Just Might—Be Able to Turn a Profit,” *Business Insider*, 27 Febbraio 2017, www.businessinsider.com/uber-leaked-finances-accounts-revenues-profits-2017-2.

¹⁵³ R. Levy, “Business Report: Uber’s Travis Kalanick Forced Out By Investors,” *Global News*, 21 Giugno 2017
<http://globalnews.ca/news/3545044/business-report-ubers-travis-kalanick-forced-out-by-investors>.

Kalanick aveva guadagnato, nella sua crescita professionale, la reputazione di essere un gran lavoratore, ma ha anche un *habitué* dei fori legali.

Aveva infatti guadagnato, suo malgrado, tanti nemici in fretta: gli agenti del fisco americano per le precedenti start up gestite e poi fallite; rivalità personali dovute ad un carattere pomposo e iracondo; l'industria dei taxi americani, che fece ostruzione per tanto tempo; molti clienti che criticarono l'azienda riguardo ad i suoi settori fondamentali.

Nei primi mesi del 2017, un video distribuito da Bloomberg mostrava Kalanick perdere le staffe in una discussione con uno dei suoi *diver*, riguardo i suoi ultimi tassi di guadagno, evidentemente in calo¹⁵⁴. Nel video il CEO di Uber usava più volte sproloqui e parolacce e fu costretto a fare pubblica ammenda appena poche ore dopo che il video iniziò a circolare. Kalanick però non espresse mai le proprie scuse direttamente al conducente, le inoltrò bensì tramite il servizio e-mail interno dell'azienda, in cui si giustificava con tutti i dipendenti riportando una versione della conversazione avuta con il *driver* evidentemente diversa da quella che forniva quest'ultimo¹⁵⁵.

Molti analisti contemporanei osservano che l'approccio di Kalanick, quale che fosse il contesto relazionale, fosse quello di vincere a tutti i costi. Questa è sicuramente una strategia che porta a dei risvolti positivi in termini di raggiungimento di obiettivi prefissati, ma è innegabile che senza un'adeguata capacità assertiva questa caratteristica rappresentava anche una grande debolezza del CEO di Uber¹⁵⁶.

Il video della lite con il *driver* ha rivelato un lato poco professionale del top manager, ribadito nel tentativo di rimodellamento dell'accaduto leggibile nelle scuse ai dipendenti: la sua immaturità.

¹⁵⁴ 18 "Uber CEO Kalanick Argues with Driver over Falling Fares," YouTube video, 6:10, postato da Bloomberg, 28 febbraio 2017 <https://youtu.be/gTEDYCKNqns>.

¹⁵⁵ M. Isaac, "Travis Kalanick, Uber Chief, Apologizes After Fight with Driver," *New York Times*, 1° marzo 2017.

¹⁵⁶ M. Isaac, "Uber's C.E.O. Plays with Fire," *New York Times*, 23 aprile 2017.

I dipendenti che avevano preso a modello lo stile di vita e il modus operandi di Kalanick erano conosciuti all'interno della società come “Uberettos” - un nomignolo che non è stata pensato certo per essere lusinghiero, quanto più semmai per schernire ¹⁵⁷ .

3.2.2 Uber Culture

Come tutti i fondatori e i leader delle più grandi organizzazioni del nostro tempo, la personalità e lo stile di pensiero di Kalanick hanno lasciato un'impronta marcata su Uber. La cultura organizzativa della società è stata influenzata in modo significativo e plasmata sui suoi valori etici (pressoché assenti)¹⁵⁸ .

Per fare un esempio, alcuni di questi “valori” sono riscontrabili in una lettera che egli ha inviato ai propri dipendenti nell'occasione di una festa aziendale nel 2003, rinvenuta durante l'indagine per molestie sessuali portata avanti ai danni della società poco prima della sua partenza, nel mese di giugno del 2017. Il documento conteneva un set di “regole” per la festa, che si tenne a Miami. Tra queste, si prometteva una pena pecuniaria per chiunque avesse vomitato, si sanciva il divieto di gettare fusti dalla cima del palazzo, e lo sconcertante documento delineante indicazioni ben precise ed esplicite riguardo ai rapporti sessuali tra i colleghi durante la festa, e non erano certo indicazioni di diniego ¹⁵⁹ .

¹⁵⁷ R. Wiedeman, “Uber, But for Meltdowns,” *New York Magazine*, 29 maggio 2017 <http://nymag.com/selectall/2017/05/inside-uber-lawsuits-travis-kalanick.html>.

¹⁵⁸ R. Kreitner, A. Kinicki, *Organizational Behavior*, 10th ed. (New York, NY: McGraw-Hill Irwin, 2013), 62.

¹⁵⁹ 25 Stephen J. Bronner, “A 2013 Letter from Uber’s Travis Kalanick Lays Out Sex Rules for Employees at Company Party,” *Entrepreneur*, 9 giugno 2017 www.entrepreneur.com/article/295610.

Il comportamento anti-etico, quindi, come visto, è stato spesso la regola all'interno di Uber e la cosa venne pubblicizzata lungamente dai media. Questo ovviamente influenzò la percezione pubblica dell'azienda nella società.

I contenziosi di Uber con i suoi piloti, per esempio, sono stati oggetto di numerosi articoli sulla stampa pubblica nazionale, così come i contenuti dei vari post, su blog e *social media*, dei *driver* con contratto *on-going* e di quelli ormai fuggiti dalla società, tutti negativi.

Nel 2017 l'ex dipendente Susan Fowler avviò 26 denunce per molestie sessuali, pubblicizzate ovunque da i media nazionali¹⁶⁰.

Viepiù, si scoprì che Uber usò tattiche discutibili - per usare un eufemismo - contro la società di *ride-sharing* rivale, la Lyft, a San Francisco: veniva chiesto ai dipendenti Uber di prenotare corse con *driver* Lyft e poi sistematicamente di annullarle; vennero assunti "brand ambassador" che prenotavano corse su Lyft e poi tentavano di convincere i *driver* concorrenti a lavorare per Uber; vennero comprati i dati analitici dei clienti di Lyft¹⁶¹ e utilizzati per valutare la "salute finanziaria" della concorrenza. Inoltre, Uber riunì un team legale a scopo intimidatorio ed ingaggiò un investigatore privato per interrogare amici e colleghi dei propri avversari legali ¹⁶².

¹⁶⁰Wiedeman, op. cit.

¹⁶¹ E. Dvoskin, C. Timberg, "Uber Faces Criminal Probe over the Secret 'Greyball' Tool It Used to Stymie Regulators," *Los Angeles Times*, 5 maggio 2017.

¹⁶²B. Edelman, "Uber Can't Be Fixed—It's Time for Regulators to Shut It Down," *Harvard Business Review*, 21 Giugno 2017 <https://hbr.org/2017/06/uber-cant-be-fixed-its-time-for-regulators-to-shut-it-down>.

La filosofia operativa di Uber sintetizzava il panorama del “settore tech” della Silicon Valley in generale, e si può riassumere nei seguenti punti:

- Disprezzo totale per la regolamentazione e la legge;
- Una posizione anti-sindacale attiva;
- Un'atmosfera da boy's-club che svalutava dipendenti di sesso femminile e sfociava in intimidazioni di genere e molestie sessuali;
- L'utilizzo di tecnologie discutibili (poi dichiarate fuorilegge), come ad esempio Greyball e altri prodotti informatici che servivano ad eludere le indagini e i controlli di funzionari governativi.

Inoltre, Uber mise in campo una politica di prezzo del tutto anti-etica nei tempi e nei luoghi in cui ritenne di poter monopolizzare il mercato per aumentare i propri profitti, come durante gli uragani o le tempeste di neve, il che fece infuriare gli utenti che percepirono la strategia come una vera e propria truffa.

3.2.3 Ricadute reputazionali

Economicamente il 2017 è iniziato male per Kalanick e ha continuato con questo trend negativo fino al suo allontanamento dalla società nel mese di giugno. Nel frattempo, più di 200.000 clienti avevano cancellato le loro applicazioni Uber e c'era una notevole preoccupazione nel constatare la facilità con cui l'avevano sostituita con Lyft.

Nel febbraio 2017, un post sul blog di un ex ingegnere Uber che aveva lasciato la società nel dicembre precedente ha denunciato l'atmosfera radicata nella società di duro sessismo e di frequenti molestie sessuali. Nell'indagine che seguì quasi immediatamente, venti dipendenti furono licenziati, e il gruppo

dirigente fu ristrutturato. L'ex dipendente Susan Fowler, che raccontò¹⁶³ che era stata totalmente ignorata dal reparto risorse umane di Uber quando aveva cercato di presentare un reclamo per molestie sessuali contro il suo diretto superiore, ha registrato la sua lunga pubblica accusa dopo aver trovato un nuovo impiego.

Nello specifico si è vista rispondere che la gestione era titubante nel punire il suo supervisore perché aveva recensioni alte e prestazioni eccellenti e che probabilmente era tutto frutto di un malinteso. A poche ore dalla pubblicazione dell'accusa della Flower, però, Kalanick fece una dichiarazione pubblica via e-mail in cui attestava che era la prima volta che veniva a conoscenza di tali accuse e assicurò che avrebbe incaricato il capo del dipartimento delle risorse umane di aprire un'indagine urgente con riguardo alle attestazioni della Fowler 164.

Ma il clima di sessismo in Uber era già di pubblico dominio da mesi: in un'intervista al *Gentleman's Quarterly* Kalanick si vantava del fatto che essere alla guida di Uber aveva accresciuto la sua desiderabilità e la sua popolarità tra le donne e aveva scherzosamente denominato la sua azienda come "BOOB-ER"¹⁶⁵ (palese riferimento al seno femminile).

Agli inizi del giugno 2017, dopo che lo studio legale Perkins Coie LLP aveva terminato la propria indagine interna sulle accuse di molestie sessuali diffuse, Uber ha licenziato 20 dipendenti per comportamento inappropriato¹⁶⁶. In rapida successione, la controversia legata a Eric Alexander, presidente della società nella regione Asiatica.

Egli era entrato in possesso della cartella clinica di una donna indiana che era stata presumibilmente violentata dal suo autista Uber. Alexander ha poi condiviso la cartella con Kalanick e un altro vice-

¹⁶³ S. Fiegerman, S. A. O'Brien, "Silicon Valley Investor Resigns After Sexual Harassment Allegations," CNN Tech, 26 giugno 2017 <http://money.cnn.com/2017/06/26/technology/business/justin-caldbeck-quits/index.html>.

¹⁶⁴ M. Isaac, "Uber Investigating Sexual Harassment Claims by Ex-Employee," *New York Times*, 19 Febbraio 2017.

¹⁶⁵ M. Isaac, "Uber's C.E.O. Plays with Fire," op. cit.

¹⁶⁶ Solon, "Uber Fires More Than 20 Employees," op. cit.

presidente,¹⁶⁷ il che ha provocato una querela da parte della donna, che ha affermato che Uber avrebbe voluto fortemente “i records” della cartella per distruggere la sua credibilità e far cadere l’accusa¹⁶⁸.

Per tutte queste ragioni, ed altre accuse e denunce per i comportamenti scorretti di Uber verso tutti i propri *stakeholder*, Kalanick ha annunciato nei primi giorni del giugno 2017 che avrebbe preso un congedo a tempo indeterminato. Entro una settimana, tuttavia, cinque tra i maggiori investitori di Uber, tra cui Benchmark, Menlo Ventures e Fidelity Investments¹⁶⁹, hanno chiesto le dimissioni di Kalanick e lo hanno costretto a lasciare la società¹⁷⁰.

3.2.4 Prospettive ed opzioni future

Certamente Kalanick aveva guidato Uber fino a farla diventare una potenza internazionale nel settore del trasporto smart, aveva allargato la propria zona d’influenza in più di 70 paesi e aveva fatto sì che la sua stima economica si aggirasse attorno ai 70 miliardi di dollari; tuttavia il suo stile forsennato e irrispettoso ha minato le basi reputazionali dell’azienda, portandola sull’orlo del baratro¹⁷¹.

La quota di mercato di Uber, infatti, negli Stati Uniti è diminuita fortemente durante i primi sei mesi del 2017, poiché i clienti e i conducenti hanno reagito alla varietà di aspetti negativi che annebbiavano il futuro della società. Al giugno 2017 circa mezzo milione di abbonati avevano disinstallato l’applicazione Uber dagli smartphones, a seguito di una campagna diffusa sui *social media* nota come

¹⁶⁷ Bronner, op. cit

¹⁶⁸ J. C. Wong, “Woman Raped by Uber Driver in India Sues Company for Privacy Breaches,” *Guardian*, 15 giugno www.theguardian.com/technology/2017/jun/15/uber-india-woman-rape-lawsuit.

¹⁶⁹ C. Atkinson, “Uber Wants Sheryl Sandberg to Be Its Next CEO,” *New York Post*, 21 giugno 2017, <http://nypost.com/2017/06/21/uber-wants-sheryl-sandberg-to-be-its-next-ceo-sources>

¹⁷⁰ Levy, op. cit.

¹⁷¹ M. Isaac, “Uber’s C.E.O. Plays with Fire,” op. cit.

#DeleteUber. La rivale Lyft, intanto, aveva guadagnato il 7% del mercato di Chicago durante lo stesso periodo di tempo¹⁷².

Tale era la negatività della reputazione di Uber che esser stato impiegato presso Uber divenne, per alcuni dipendenti, un segno nero sul proprio curriculum, e un sito anti-Uber intitolato “Perché tutti odiano Uber” elencava e descriveva tutte le pratiche di comportamento controverse dell’azienda.

Molti dirigenti di alto livello, oltre Kalanic, lasciarono Uber entro la metà del 2017. Tra questi anche Jeff Jones, presidente della società, che lasciò dopo appena sei mesi di permanenza in carica¹⁷³; poi diversi dirigenti di alto livello che si ritirarono a seguito dell’inchiesta sulle molestie sessuali; il vice-presidente della sezione “prodotti e crescita”; il responsabile superiore della sicurezza.

Dopo la partenza di Kalanick, il *management* di Uber sentiva la necessità urgente di assumere top manager che fossero eticamente più sostenibili e di cambiare cultura organizzativa¹⁷⁴, mentre i commentatori pubblici e gli opinion leader speculavano sui vantaggi che avrebbe portato l’assunzione di un amministratore delegato di sesso femminile, così da iniziare ad invertire la rotta e cercare di sanare la reputazione di Uber all’interno della società.

¹⁷² M. Wisniewski, “As Uber Fights PR Woes, Lyft Gains in Chicago Market,” *Chicago Tribune*, 2 luglio 2017.

¹⁷³ Cfr. “Uber Faces Further Turmoil as Company President Jeff Jones Quits,” *Guardian*, 19 marzo 2017. www.theguardian.com/technology/2017/mar/19/uber-faces-further-turmoil-as-company-president-jeff-jones-quits.

¹⁷⁴ Ryan Grenoble, “What’s Next for Uber?,” *Huffington Post*, 21 Giugno 2017 www.huffingtonpost.com/entry/uber-new-ceo-challenges_us_594a81cbe4b00cdb99cbcbc4?s7p&ncid=inbInkushpmsg00000009

3.2.5 La nuova era

Compito in cui sembra riuscire, almeno in parte, il nuovo CEO di Uber Dara Khosrowshahi, che, come prima mossa strategica, decide di dare importanza proprio a chi lavora all'interno dell'abitacolo delle auto che offrono passaggi attraverso la sua app. Dopo un programma durato sei mesi - «180 Days of Change», 180 giorni di cambiamento - Khosrowshahi annuncia il primo passo per «rimediare agli errori commessi in passato»: una nuova versione dell'applicazione costruita con i suggerimenti degli stessi autisti americani e canadesi. «Ci siamo concentrati troppo sulla nostra crescita e non abbastanza sulle persone che l'hanno resa possibile¹⁷⁵», ha scritto in un posto sul blog ufficiale.

Le novità partono dalla cima dello schermo dello smartphone, dove ora gli autisti trovano un Tracker dei loro guadagni in tempo reale, così possono capire subito a quanto ammonta la somma messa in tasca nella giornata di lavoro e calibrarsi in base ai loro obiettivi. Poi è stata aggiornata una barra di Status che permette loro di monitorare la situazione delle corse nelle vicinanze. «Quando un autista seleziona un'opportunità, l'app lo guiderà, se lo desidera, verso la destinazione suggerita». Si aggiunge anche una funzione notifiche per visualizzare i messaggi e i feedback dei passeggeri, nonché una versione migliorata del profilo personale, così da presentarsi al meglio ai potenziali clienti. Tanti piccoli accorgimenti, insomma, che hanno contribuito a far riguadagnare un po' di fiducia e di stima ai propri dipendenti.

Dal carattere gentile e diplomatico, 48 anni, dichiaratamente anti-Trump, l'arrivo di Khosrowshahi ha rappresentato per Uber l'inizio di una seconda vita. «La società mi ha chiamato anche per tutto ciò che è successo in passato», ha spiegato al New Yorker. «Probabilmente si stava

¹⁷⁵ M. Rovelli, "Uber, il nuovo Ceo riparte dal rapporto con gli autisti e ridisegna l'app", Corriere.it, 10 aprile 2018. https://www.corriere.it/tecnologia/economia-digitale/18-aprile-10/uber-nuovo-ceo-riparte-rapporto-gli-autisti-ridisegna-app-55633fdc-3ccd-11e8-87b2-a646d975b0f5.shtml?refresh_ce-cp

facendo di tutto per crescere, rendendo la competizione forse un po' troppo aggressiva, e alcune cose sono state un errore - ha detto. «Gli errori di per sé non sono un male, la domanda è "impari da questi errori?"». Il suo obiettivo è quindi trasformare l'ambiziosa startup disposta a tutto pur di raggiungere il successo creata da Kalanick in una società più tradizionale, ma con fondamenta (e reputazione) più solide. Rimettersi in pista, insomma, e sembra che nell'ultimo anno ci sia riuscito. Intanto, il riordino interno, l'attenzione ai propri autisti e alla strategia d'impresa. Uber ha recentemente venduto la sua divisione nel sud-est asiatico alla rivale locale Grab, per concentrarsi sui mercati più importanti, quello europeo e quello americano, e a proposito degli Usa, sta diversificando anche le sue attività con l'acquisizione di Jump, società di bike-sharing con base a New York, con l'intenzione di rendere globale anche questo servizio. «Vogliamo offrire modalità multiple di trasporto all'interno della nostra app - ha dichiarato Khosrowshahi - così che si possa scegliere il metodo più veloce e più economico per raggiungere la propria meta, che sia un Uber, una bici, la metro, o altro».

3.3 Misurazione del I livello di RQ sullo *stakeholder* “cliente” di Uber: il questionario

Per una attualizzazione empirica della matrice misuratrice esposta nel capitolo terzo paragrafo 1 di questo elaborato, si è voluto conoscere il punteggio reputazionale di Uber, tenuto conto di quanto detto in relazione ai vari scandali e alla sua rapida risalita reputazionale.

L’iter misurativo si attiene alle indicazioni teoriche prima indicate ed è volto a calcolare il punteggio di primo livello di RQ, tarato sullo *stakeholder* cliente/user.

Oltre ai 21 items calcolati per base 7 su scala likert, sono state aggiunte domande di misurazione anche sulle principali variabili esposte in relazione al calcolo **del terzo livello di RQ**.

Le risposte totali al questionario sono state 121, di cui analizzate ai fini qui esposti 120, per facilità di misurazione, non essendo questa un’indagine ufficiale ma una proposta sperimentale.

Il target analizzato è composto per circa il 60% da donne e dal 40% da uomini, il 75% del quale ha un’età compresa tra i 18 e i 25 anni. Essendo Uber attualmente attiva solo in 3 città italiane, Roma, Milano e Torino, non sorprende che il 50% del target sia domiciliato a Roma e un altro 20% a Milano. Hanno riportato la propria opinione anche profili che abitano all’estero, Londra e Lisbona. La stragrande maggioranza del target ha usufruito per la prima volta di un servizio Uber negli ultimi 3 anni, rispettivamente 1 anno fa il 35%, 2 anni fa il 30% e 3 anni fa il 25%: ciò suggerisce le tempistiche di quando l’etichetta abbia raggiunto la ribalta qui in Italia, circa con un anno di ritardo rispetto agli USA, e come abbia ancora forza e appeal nel richiamare nuovi clienti.

Dopo questa prima sezione sul profilo dell’intervistato, è stata proposta una sezione che descrivesse la prima delle sei aree di indagine descritte in cap. 3 par. 1: l’appeal emotivo.

In media Uber “piace molto” o “moltissimo” - la scelta di un verbo così generico permette di far confluire qualsiasi *positive sentiment* non meglio specificato -, tuttavia se si chiede un giudizio specifico sulla fiducia si cala sul “mi fido abbastanza” e ancor più sulla stima e

l'ammirazione si arriva ad un perfetto coefficiente di mezzo, indice di un "Né sì né no" che fa pensare. L'aggettivo che balza alla mente dei più, al pensare ad Uber, è ovviamente "Economico", seguito da "Utile", che sono le caratteristiche distintive dell'azienda e che gli hanno procurato la sua grande fortuna. È presente qualche caso isolato di aggettivo asettico come "imprenditoriale" o addirittura negativo come "pericoloso", ma ricoprono percentuali quasi nulle.

La terza sezione del questionario indaga la *Vision* e la *Leadership* dell'azienda.

È stata chiesta un'opinione riguardo la capacità dell'azienda di intercettare i bisogni futuri degli utenti, la sua decisione nel programmare il futuro e la capacità del *management* di guidare l'azienda in modo brillante, e in tutti i suddetti casi il target si è espresso in modo insicuro, non negativo ma sicuramente non positivo, forse complice la storia di scanali che ha travolto i top manager precedenti negli anni scorsi. Sulla partecipazione del *management* alla cura del cliente il 32.5% ha risposto che non è presente ma delega il proprio "staff", quindi ritiene in qualche modo che i *driver* e il call center siano punti di riferimento affidabili, e un 30% non ritiene che rientri nella politica aziendale che il *management* interagisca direttamente con il cliente. Un punto di vista su cui interrogarsi, se si tiene conto delle premesse alla base della genesi della sharing economy.

Dalla quarta sezione, riguardante le *performace* finanziarie, si evince che vi è l'idea diffusa (40%) che Uber realizzi performance economiche migliori rispetto ai suoi concorrenti e che abbia "abbastanza" in conti in attivo. Emerge poi, però, una certa riserva nel credere che le politiche di contenimento del rischio messe in atto siano efficaci, al di sotto della soglia del coefficiente neutro¹⁷⁶, sicuramente complici gli scandali prima citati.

¹⁷⁶ Per coefficiente neutro si intende, in una scala likert a 7 grandezze, la soglia media di "4".

Proseguendo, c'è l'idea che Uber abbia effettivamente prospettive di crescita futura, mentre non si sa, così a mio avviso da leggere il dato neutro che emerge, se sia indebitata o meno.

Sappiamo, dalla vasta letteratura sulle aspettative percepite dalla collettività, che il ritenere plausibile la sussistenza di debiti per una azienda è importante perché importante è il non ritenere che ne abbia, indice di un *sentiment* condiviso di stabilità economica.

La sezione sui Prodotti e Servizi rileva che Uber offre servizi abbastanza innovativi, con un buon rapporto qualità/prezzo perché di elevata qualità, anche se il target è titubante nel credere che nel caso ci fossero delle carenze o dei disservizi ci sia un grande affanno da parte dell'azienda nel cercare di curarli.

A proposito di disservizi, “solo” il 17.5% dichiara di esserne stato vittima, il più delle volte a causa di un *driver* mai arrivato al punto d'incontro (38.9%), di errate informazioni circa il *driver* stesso o il veicolo (22.2%) e l'alto consumo di batteria operato dall'applicazione smartphone (22.2%). Di grande importanza è il 16.7% che dichiara di aver avuto paura (in generale) o anche per la propria incolumità, purtroppo non meglio specificato. La risposta dell'azienda, per il 60%, è stata una mancanza d'azione totale, mentre per il 40% è intervenuta a sanare la situazione.

La sesta sezione riguardava l'ambiente lavorativo (percepito). È opinione, in media, abbastanza diffusa che il personale sia “abbastanza” professionale, “abbastanza” motivato nel portare a compimento il proprio lavoro giornalmente e “un po' più abbastanza” ben retribuito, mi si passi la ridondanza e locuzione neologica finale.

L'ultima sezione, sulla Responsabilità Sociale, evidenzia che le azioni di CSR di Uber non sono poi così famose per la collettività: non molti pensano che l'azienda sia attenta alla sostenibilità aziendale (coefficiente medio di 3.575/7, il più basso dell'intero questionario), altrettanti pensano – o meglio non pensano – che faccia o sostenga investimenti *sociali* (coeff.

medio 3.6/7), pochi in più credono che intessa buoni rapporti e sia ben voluta dalle comunità locali – esclusi i tassisti, mi verrebbe da puntualizzare in aggiunta.

Solo 12.5% del campione intervistato è a conoscenza di scandali gravi riguardanti Uber, e il 100% di questi è a conoscenza del cosiddetto “Sexgate”, di cui abbiamo già trattato in sintesi, declinato dagli intervistati anche come “Scandalo degli stupri” o “Scandali sessuali”.

Il 40% non pensa che la comunicazione attuata dall’azienda sia trasparente, effettiva e affidabile.

Nonostante tutto, più del 60% del campione usufruirebbe nuovamente dei servizi Uber nel caso in cui ne sentisse il bisogno, più dell’80% lo consiglierebbe ad altri e il 60% crede che sia tra i primi 5 servizi di mobilità sul territorio, il 17.5% il migliore presente in assoluto.

Infine, un corposo 52% del campione si è detto “abbastanza” soddisfatto dell’ultimo servizio Uber usufruito.

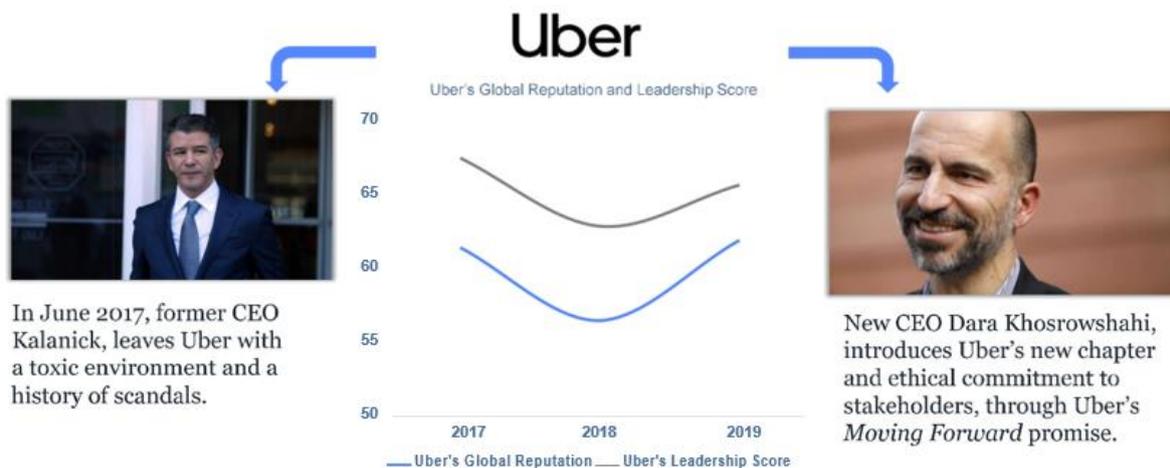
Traendo conclusioni indicizzabili, ora, in fede a quanto detto sull’importanza di una misurazione tangibile della reputazione, applicando la metodologia espressa in cap. 3 par. 1, calcoliamo che la media delle risposte fornite dal campione porta all’out come seguente:

L’indice della *corporate reputation* di Uber, calcolato tramite il primo livello di RQ e incorporato con variabili di misurazione del terzo livello di RQ di cui sopra, è pari a 97.3/147 che equivale a 66.2/100

Il risultato ottenuto è in linea con le analisi condotte da uno dei più importanti istituti di analisi della reputazione mondiale, il Reputation Institute, pubblicate nell’annuale Global Rep Track (**Figura 3.1**), che per il 2019 vede come azienda con la migliore reputazione mondiale la Rolex.

Immagine 3.1 Former CEO left Uber with a reputation challenge.

Former CEO Left Uber With a Reputation Challenge

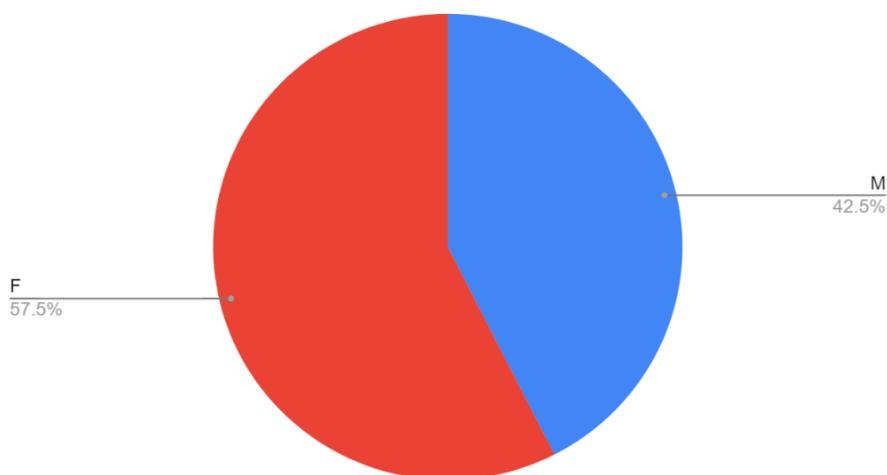


Fonte: Reputation Institut, 2017-2019 Global Rep Track, p. 75

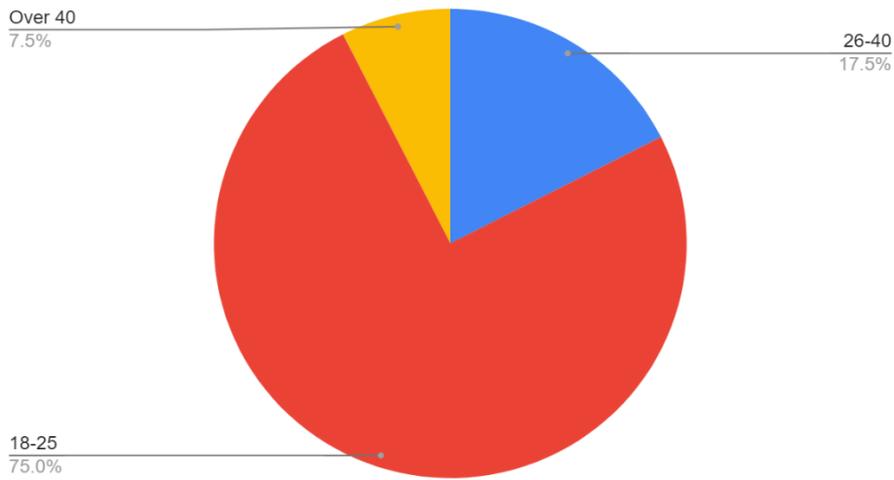
➤ Questi i risultati, ottenuti tramite elaborazione grafica con Microsoft Excel.

1. PROFILO DELL'INTERVISTATO

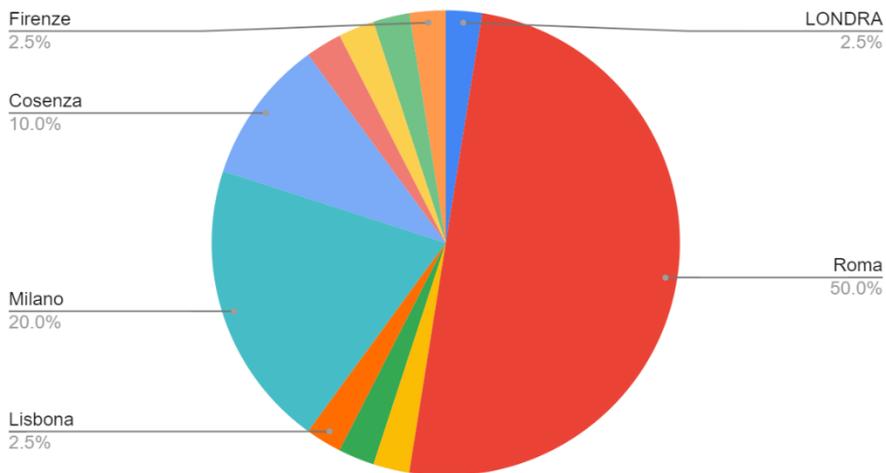
Sesso



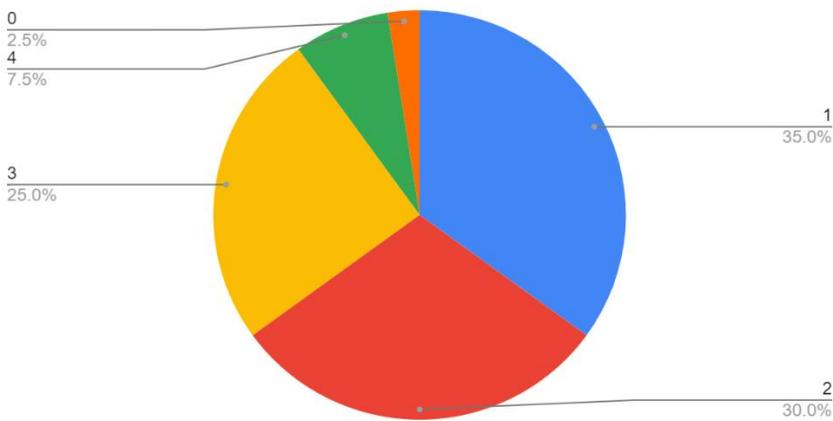
Età



Dove abiti Attualmente? (Provincia)

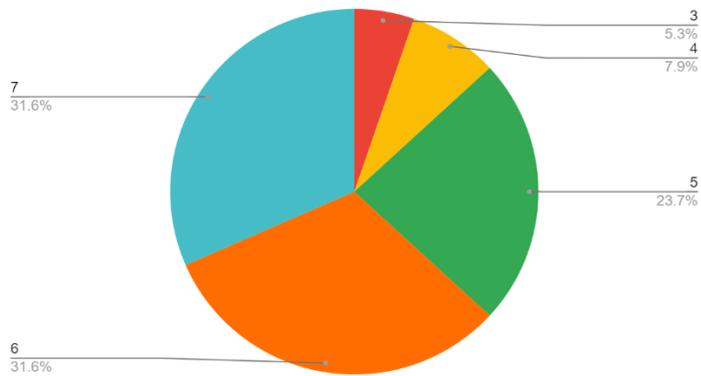


Quanti anni fa hai usufruito per la prima volta del servizio offerto da Uber?



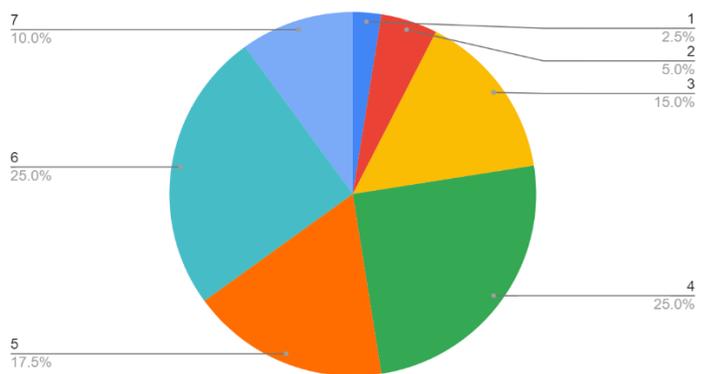
2. FASCINO EMOTIVO

Uber mi piace



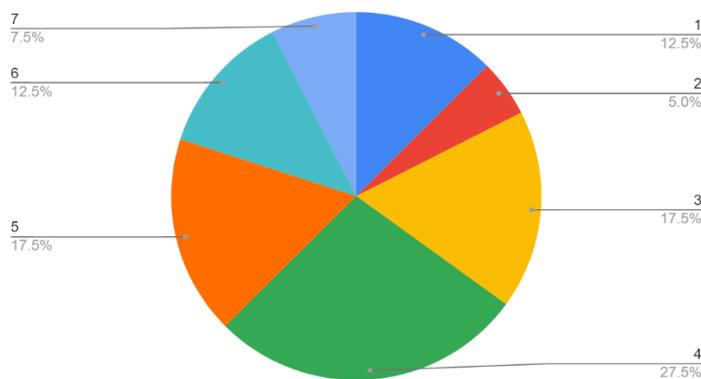
La media aritmetica tra i coefficienti di risposta a questa domanda è pari 5,575.

Ho molta fiducia in Uber



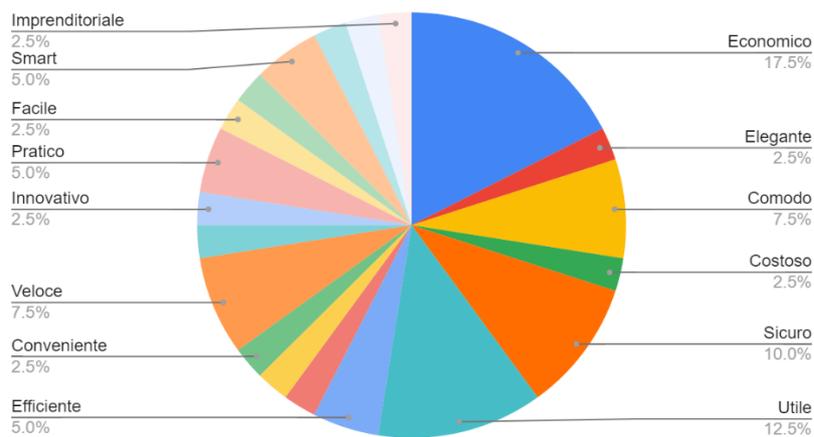
La media aritmetica tra i coefficienti di risposta a questa domanda è pari a 4.65.

Provo ammirazione e stima per l'organizzazione di Uber



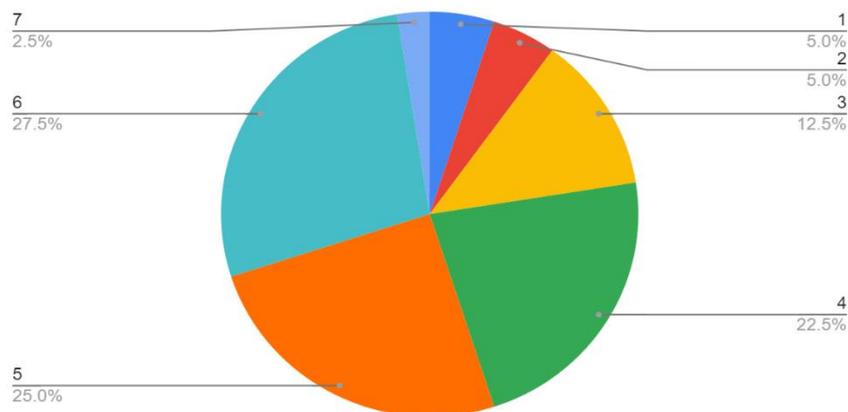
La media aritmetica tra i coefficienti in risposta a questa domanda è pari a 4.

Pensando a Uber, quale aggettivo lo definirebbe meglio?



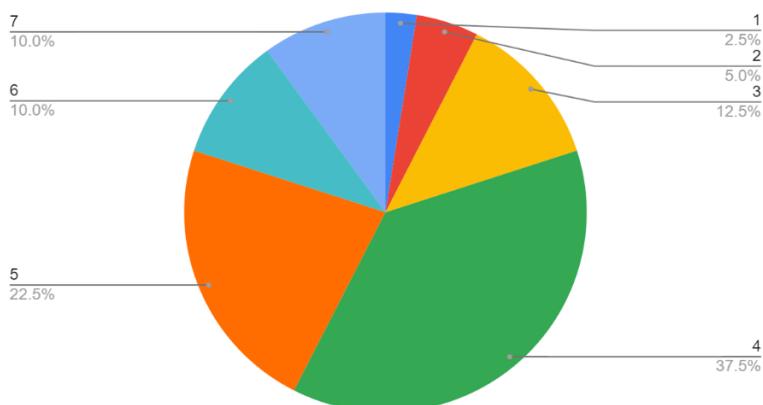
3. VISION E LEADERSHIP

Questa azienda sa riconoscere ed anticipare i cambiamenti in atto nell'interesse dei clienti, collettività, dipendenti, ecc.



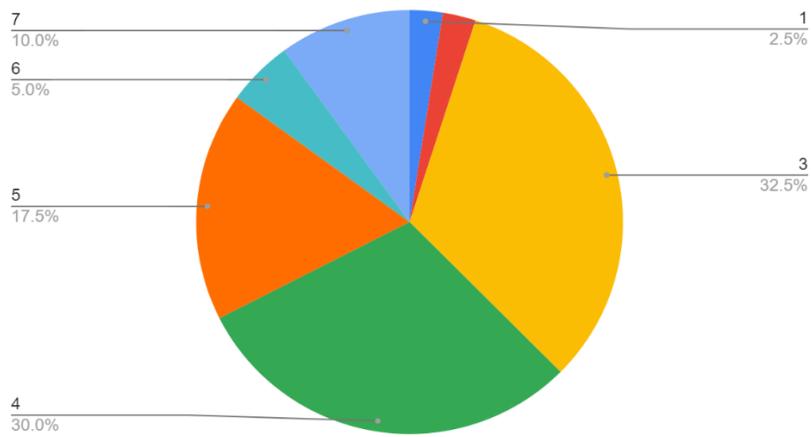
La media aritmetica tra i coefficienti di risposta a questa domanda è pari a 4.

Questa azienda sa bene cosa fare per il suo futuro



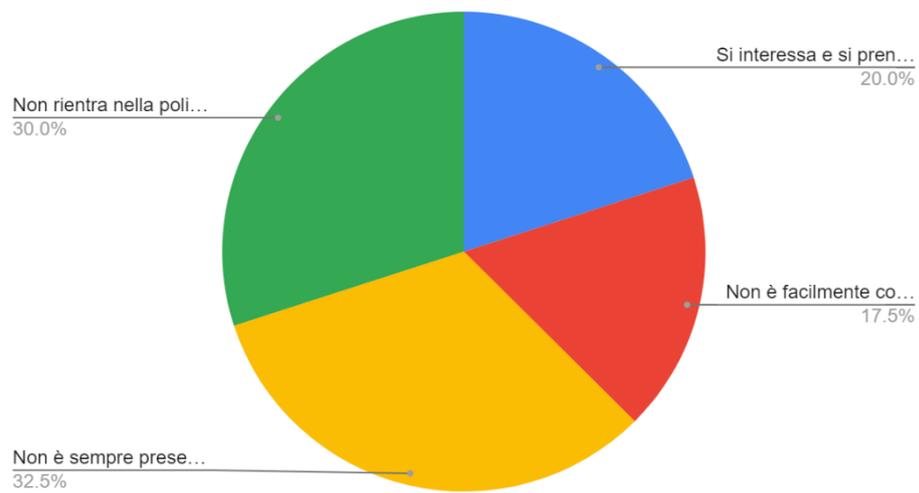
La media aritmetica tra i coefficienti di risposta a questa domanda è pari a 4.425

Il management guida questa azienda in modo eccellente



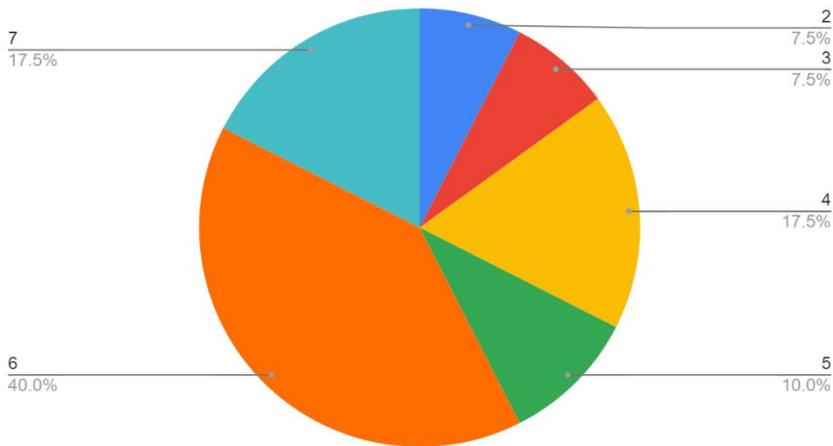
La media aritmetica tra i coefficienti di risposta a questa domanda è pari a 4.125

Il management partecipa alle attività di gestione del cliente?



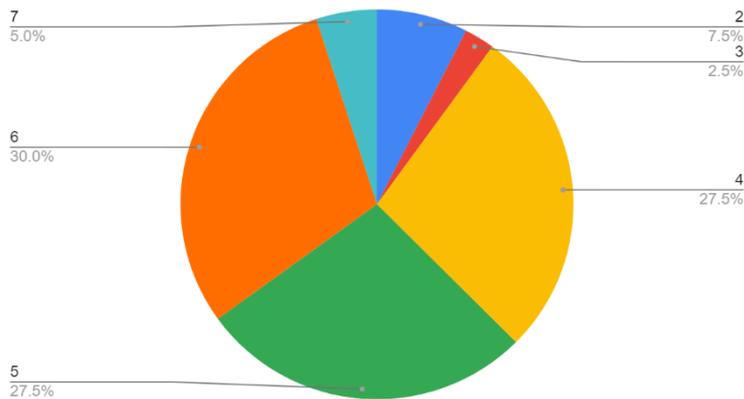
4. PERFORMANCE REDDITUALI E FINANZIARIE

Uber sembra realizzare risultati migliori rispetto ai concorrenti



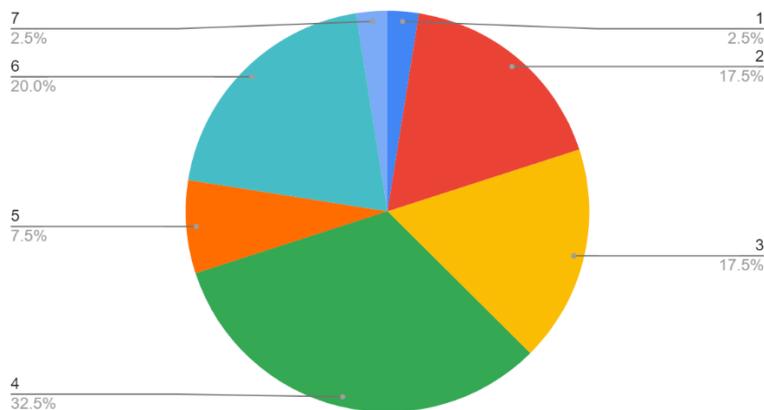
La media tra i coefficienti di risposta a questa domanda è pari a 5.2

Uber ha risultati economici in attivo da molti anni



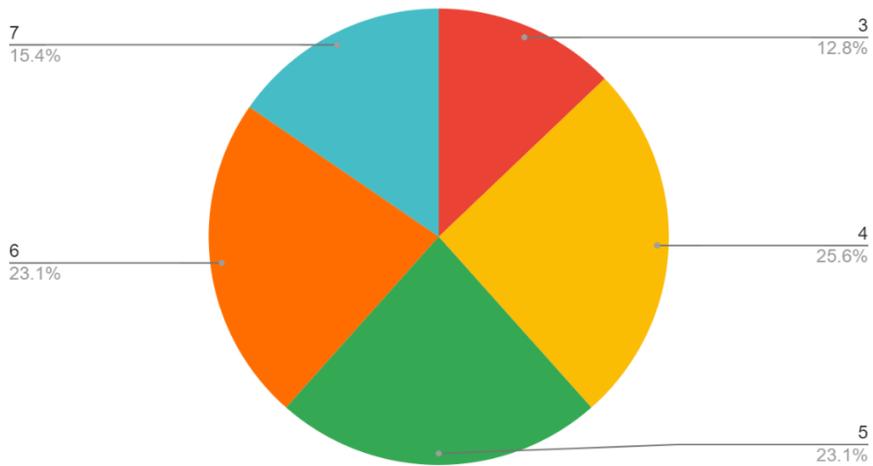
La media aritmetica tra i coefficienti di risposta a questa domanda è pari a 4.85

Uber è gestito nell'ottica di contenere il rischio



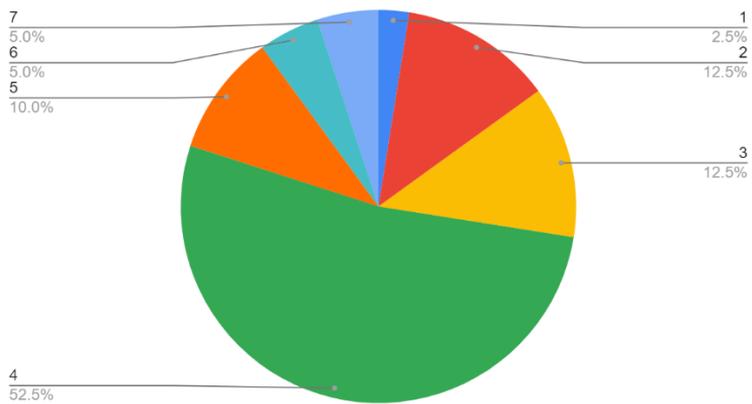
La media aritmetica tra i coefficienti di risposta a questa domanda è pari a 3.95

Uber ha buone prospettive di crescita futura



La media aritmetica tra i coefficienti di risposta a questa domanda è 4.95

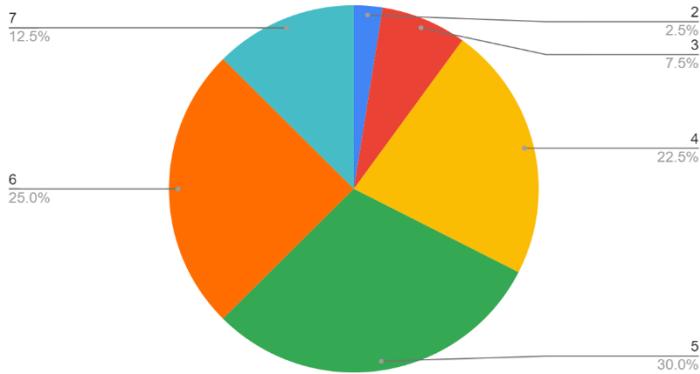
Uber è molto indebitata



La media aritmetica dei coefficienti di risposta a questa domanda è pari a 3.9

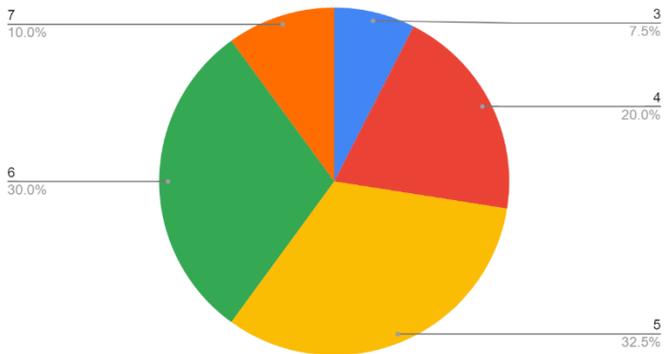
5. PRODOTTI E SERVIZI

Uber propone servizi innovativi



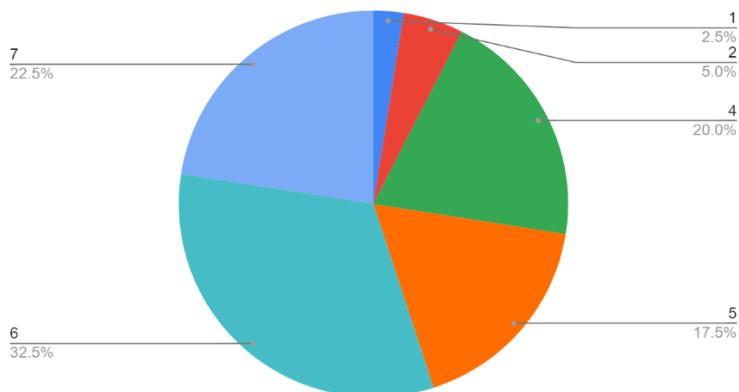
La media aritmetica dei coefficienti di risposta a questa domanda è pari a 5.05

Uber offre servizi di qualità elevata



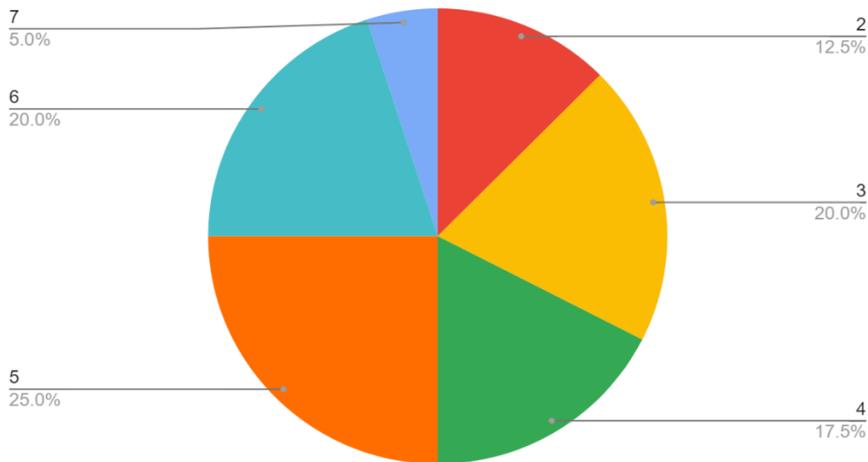
La media aritmetica dei coefficienti di risposta a questa domanda è pari a 5.15

Uber offre servizi con buon rapporto qualità/prezzo



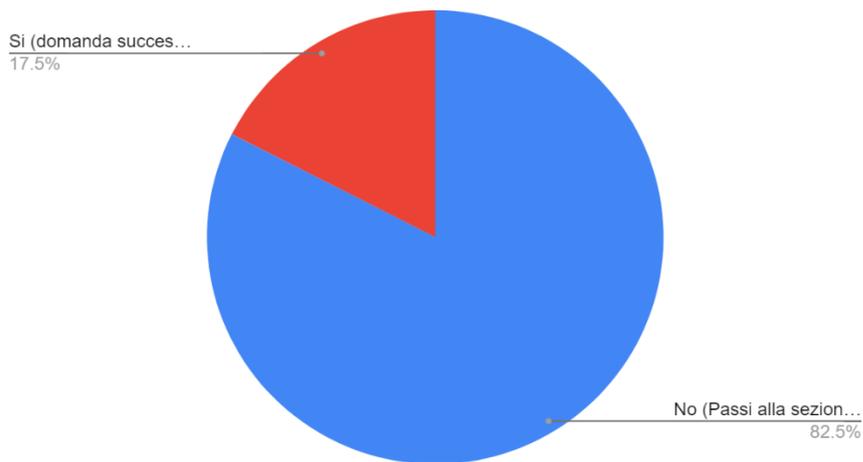
La media aritmetica tra i coefficienti di risposta a questa domanda è pari a 5.325

Uber è pronta a recuperare eventuali carenze nei servizi offerti

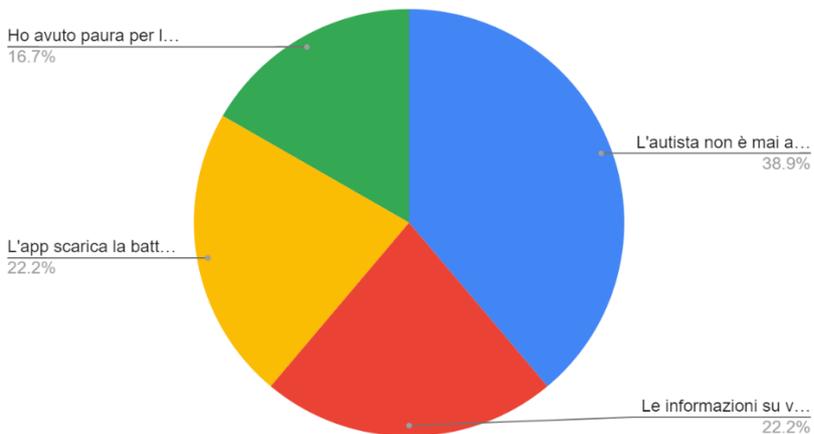


La media aritmetica tra i coefficienti di risposta a questa domanda è pari a 4.35

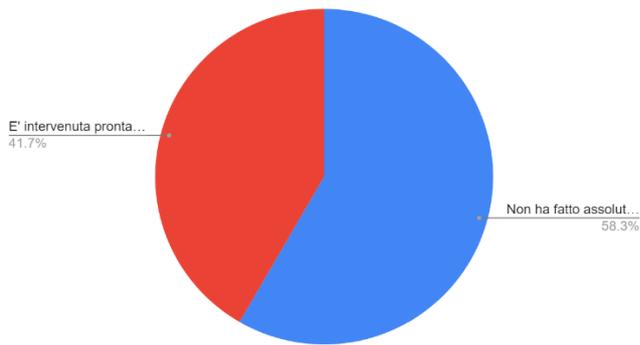
Ha mai subito un forte disservizio?



Ha mai subito un forte disservizio? Se sì, quale?

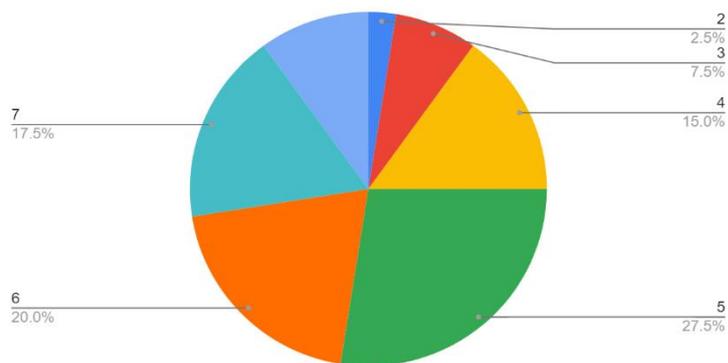


Quale è stata la risposta dell'azienda?



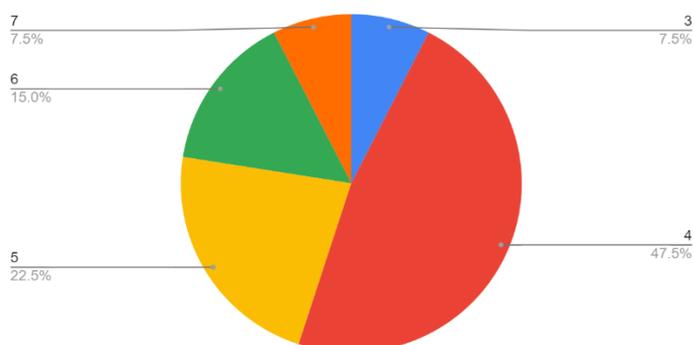
6. AMBIENTE LAVORATIVO

In questa azienda il personale (driver, call center, ecc.) è molto professionale



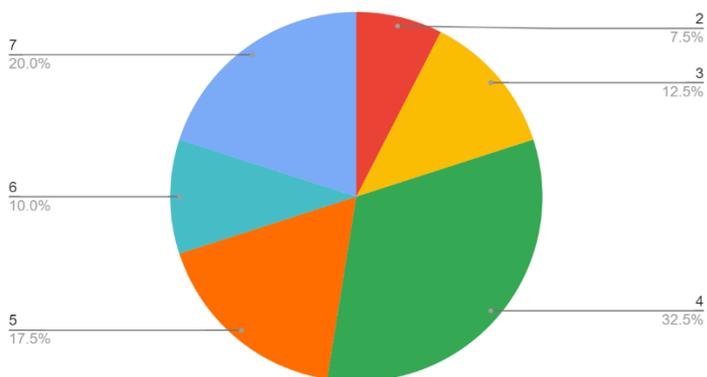
La media aritmetica tra i coefficienti di risposta a questa domanda è 4.475

In questa azienda il personale (driver, call center, ecc.) è altamente motivato e soddisfatto di lavorare



La media aritmetica tra i coefficienti di risposta a questa domanda è 4.675

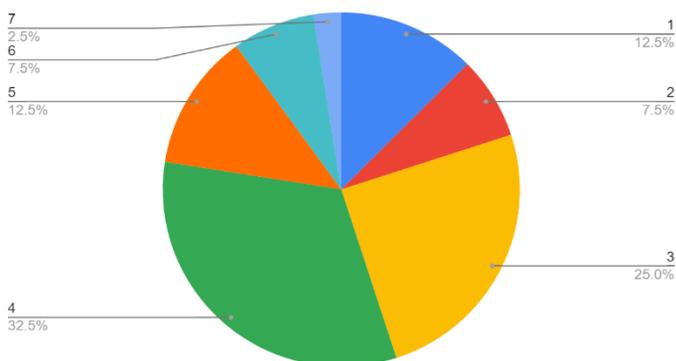
Penso che il personale in questa azienda sia ben retribuito



La media aritmetica tra i coefficienti di risposta a questa domanda è 4.7

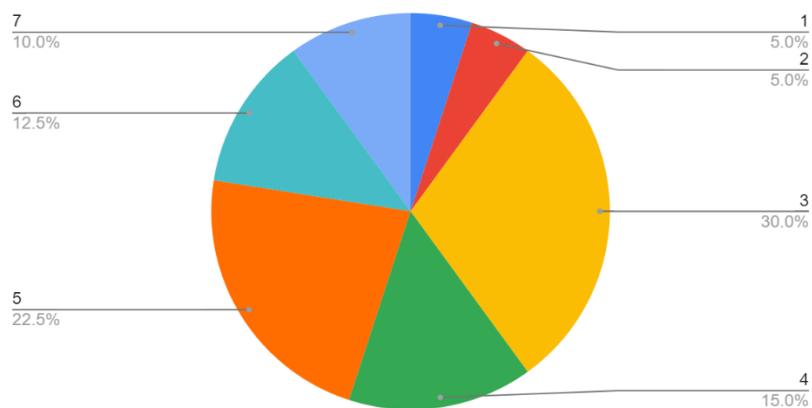
7. Responsabilità sociale

Questa azienda è attenta alle problematiche ambientali



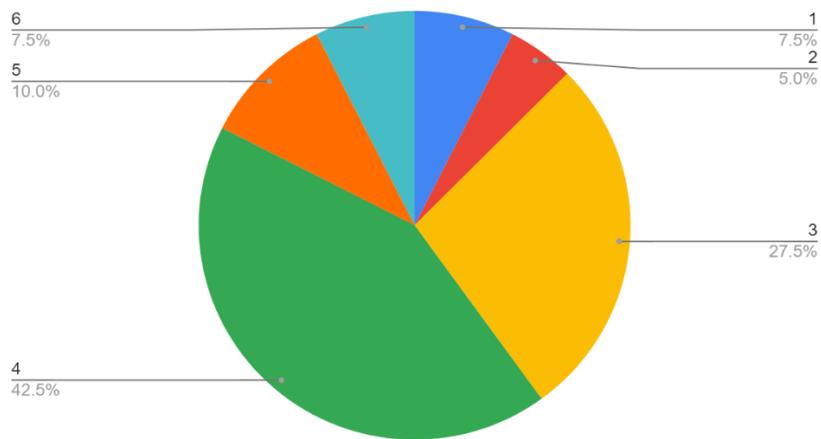
La media aritmetica tra i coefficienti di risposta a questa domanda è 3.575

Questa azienda ha buone relazioni ed è apprezzata dalla comunità locale ed internazionale



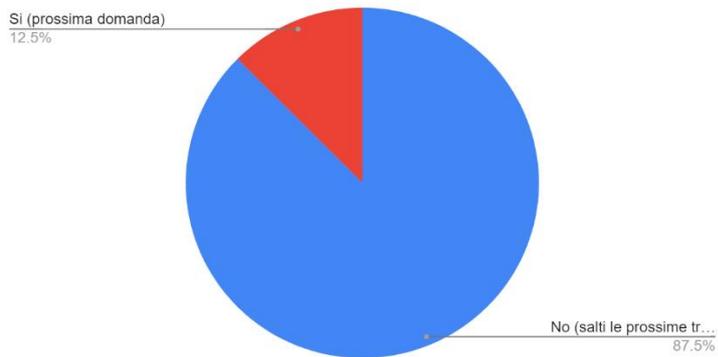
La media aritmetica tra i coefficienti di risposta a questa domanda è 4.225

Questa azienda sostiene e fa investimenti sociali

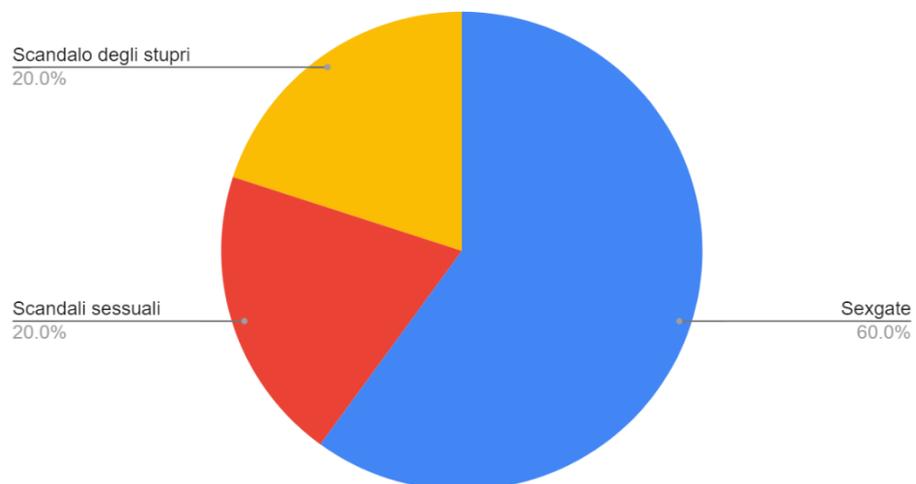


La media aritmetica tra i coefficienti di risposta a questa domanda è 3.65

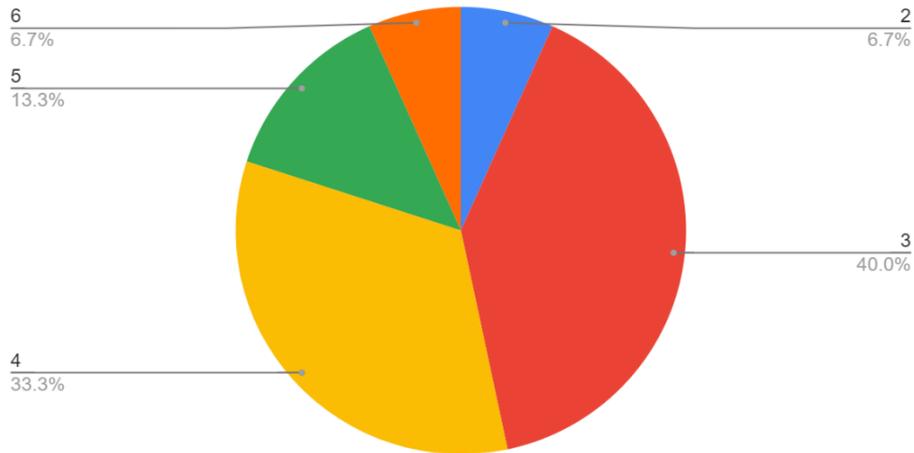
E' a conoscenza o è stato coinvolto in una situazione particolarmente critica?



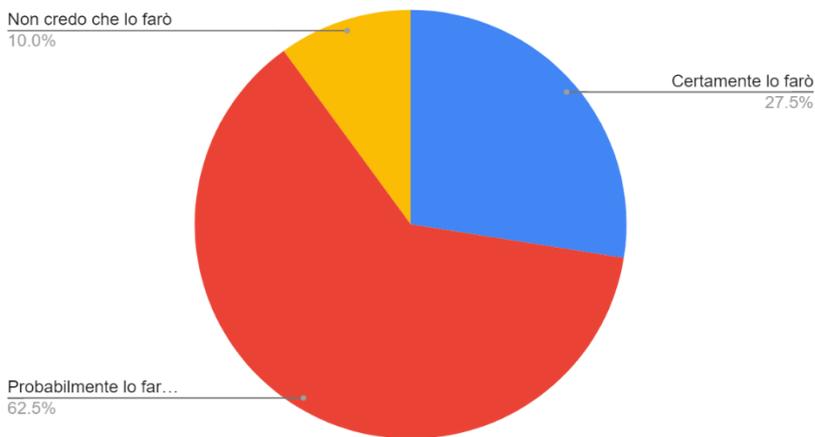
Se si, quale?



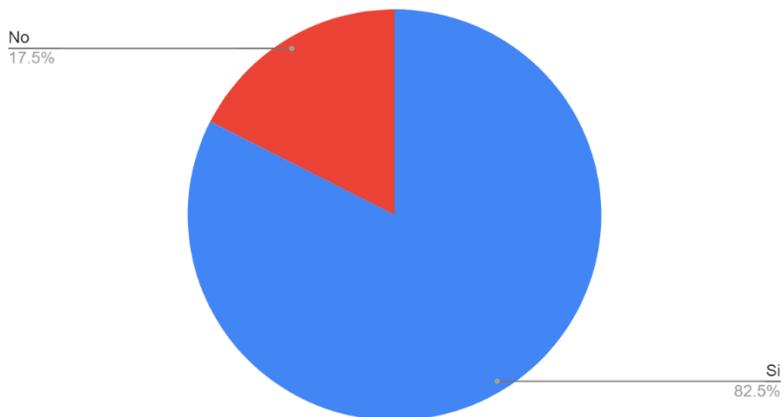
La comunicazione effettuata dall'azienda è trasparente, informativa, affidabile?



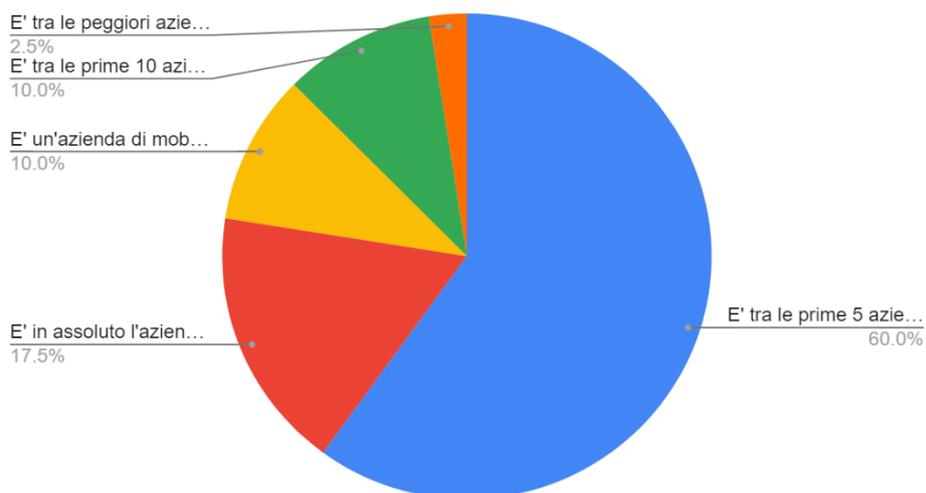
Prenoterebbe un altro servizio Uber?



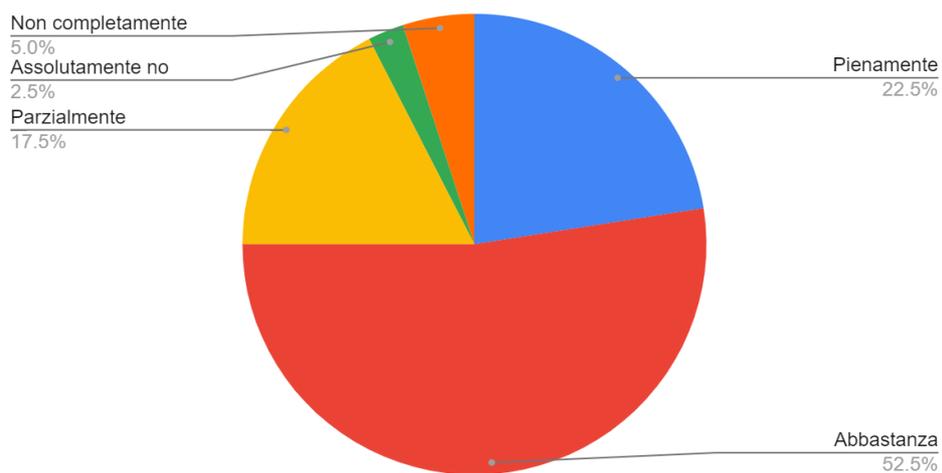
Consigliaresti ad altri questo servizio?



Come posizionerebbe Uber nel panorama competitivo?



Complessivamente, le attese che aveva prima di usufruire del suo ultimo servizio su un veicolo Uber sono state rispettate?



CONCLUSIONI

Dunque, in conclusione, un'azienda, per essere competitiva nel mercato attuale, non può fare a meno di interessarsi concretamente a creare o mantenere un buono status reputazionale, deve attuare una attività costante di monitoraggio che colga le opinioni e gli umori dei diversi *stakeholder* con i quali intesse relazioni.

Deve predisporre di conseguenza, come visto, opportune azioni/reazioni a ipotetiche situazioni di crisi, affidandosi a professionisti della gestione della crisi e del *risk management*, che possano rintracciare le aree con il più alto tasso di rischio e all'interno di queste isolare le variabili meno stabili. Quindi, bisogna predisporre un piano di reazione efficace, da mettere in atto con tempestività a decisione.

Reputazione, immagine e identità sono concetti diversi ed è bene che ci sia coerenza assoluta nel costruirli, pena la perdita della credibilità aziendale per il futuro.

I contributi teorici sulle metodologie di costruzione della reputazione e sulla sua misurazione sono molteplici: ognuno di essi apporta un contributo specifico alla visione sistemica della misurazione quantitativa della reputazione. La metodologia, ad avviso di chi scrive, più efficace ed efficiente per una misurazione completa della reputazione aziendale è una metodologia multistadio, che implementi vari livelli di perfezionamento, inglobando variabili altrimenti difficilmente calcolabili. Per questa convinzione, ne è data attuazione pragmatica nel capitolo terzo, sezione caratterizzata da un approccio sperimentale.

L'impresa presa come riferimento per l'indagine sperimentale, nelle figure dei suoi nuovi *top manager*, è attenta alla percezione reputazionale maturata nei suoi confronti nei pubblici di riferimento, e tiene in debita considerazione la rilevanza che le dimensioni reputazionali rappresentano presso i molteplici *stakeholder*.

Di qui l'importanza di una rapida implementazione dell'attività dialogica e comunicativa, di cui è stata carente finora.

Nello specifico, si consiglia di porre in essere un'attenta vigilanza a scopo protettivo delle attività corrispondenti alle dimensioni in cui registra una buona percezione reputazionale, o attraverso un rafforzamento delle variabili dalle quali queste dipendono o a mezzo di una più efficace valorizzazione del vettore comunicazionale ad esse afferente.

Per ciò che concerne invece quelle dimensioni che registrano minor *grip* presso il pubblico di riferimento, Uber dovrà sicuramente intensificare il dialogo e la cooperazione con gli interlocutori che agiscono da amplificatori sociali nella diffusione del giudizio reputazionale.

In ordine a quei settori o ambiti di attività che registrano, ad esempio, carenze informative o disservizi¹⁷⁷, dovrà attuare opportuni interventi volti a recuperare l'esistenza di eventuali *gap* percettivi o a implementare le strategie di recupero del disservizio.

L'impegno verso le cause sociali, l'attenzione riservata dall'azienda alla responsabilità ambientale e/o sociale, senza scadere nel Greenwashing, la volontà di intrattenere buoni rapporti con le comunità locali dovrebbero essere, a mio avviso, i punti da cui ripartire per risanare la reputazione dell'azienda, come già in parte messo in atto dal nuovo *management*.

Per alcuni *stakeholder*, infatti, potrebbe aver rilevanza maggiore l'aspetto sociale declinato in azioni di CSR rispetto alla profittabilità del *business* o alle *performance* economico-finanziarie.

In proposito, emerge la necessità urgente per l'impresa riferimento della nostra indagine di riparare al più presto al diffuso *sentiment* sessista maschilista avvertito dalla collettività a

¹⁷⁷ Si veda la Sezione 5 del questionario: Prodotti e servizi.

seguito dello scandalo del Sexgate. È necessario un cambio di rotta per ridiventare credibili, per riproporre una *vision* condivisibile, per riguadagnare la stima perduta presso i propri clienti, tutti, non solo con riguardo agli utenti di genere femminile.

Perché, come si è lungamente sottolineato durante tutta la trattazione, la reputazione aziendale ha ben poco di aziendale. È riferita all'azienda, ma non gli appartiene: l'impresa non ha il potere di modificarla *hic et nunc* a piacimento. È un *asset* che presuppone *condivisione* perché è (anche) *utent-generated*. Non è appannaggio dell'impresa, ma alla sua determinazione concorrono, assieme a tante altre variabili, comportamenti, azioni e decisioni prese in seno all'impresa.

Perché avere una buona reputazione è una scelta che deve sottendere alla nascita e ai primi passi di un'azienda.

È una scelta manageriale, di orientamento, economicamente vantaggiosa, ma soprattutto d'etica e di responsabilità.

Appendice

INDAGINE DI MISURAZIONE DELLA REPUTAZIONE - RQ

Categoria di stakeholder: Cliente

1. PROFILO INTERVISTATO

Sesso M F Età _____ Attuale luogo d'abitazione _____

Quanto tempo fa ha usufruito per la prima volta di un servizio Uber? N. _____ anni

2 - FASCINO EMOTIVO

2.1 Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni? (7 completamente d'accordo - 1 completamente in disaccordo)

Uber mi piace

1 2 3 4 5 6 7

Ho molta fiducia in Uber

1 2 3 4 5 6 7

Provo ammirazione e stima per Uber

1 2 3 4 5 6 7

1.2 Pensando a Uber, quale aggettivo la definirebbe meglio:

2 - VISION E LEADERSHIP

2.1 Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni? (7 completamente d'accordo - 1 completamente in disaccordo)

Questa azienda sa riconoscere ed anticipare i cambiamenti nell'interesse degli *stakeholders*

1 2 3 4 5 6 7

Questa azienda sa bene cosa fare per il suo futuro

1 2 3 4 5 6 7

Il *management* guida questa azienda in modo eccellente

1 2 3 4 5 6 7

2.2 Il *management* partecipa alle attività di gestione del cliente?

Si interessa e si prende cura dei suoi clienti

- Non è sempre presente ma è facilmente contattabile in caso di problemi
- Non è facilmente contattabile
- Non rientra nella politica direzionale l'interfaccia con il cliente

3 – PERFORMANCE REDDITUALI E FINANZIARIE

3.1 Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni? (7 completamente d'accordo - 1 completamente in disaccordo)

Uber sembra realizzare risultati migliori rispetto ai concorrenti

1 2 3 4 5 6 7

Uber ha risultati economici positivi (in attivo) da molti anni

1 2 3 4 5 6 7

Uber è gestita nell'ottica di contenere il rischio

1 2 3 4 5 6 7

Uber ha buone prospettive di crescita futura

1 2 3 4 5 6 7

Uber è molto indebitata

1 2 3 4 5 6 7

4 – PRODOTTI E SERVIZI

4.1 Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni? (7 completamente d'accordo - 1 completamente in disaccordo)

Questa azienda propone servizi innovativi

1 2 3 4 5 6 7

Questa azienda offre servizi di qualità elevata

1 2 3 4 5 6 7

Questa azienda offre servizi con un buon rapporto qualità/prezzo

1 2 3 4 5 6 7

Questa azienda è pronta a recuperare eventuali carenze nei servizi offerti

1 2 3 4 5 6 7

4.2 Ha mai subito un forte disservizio? Sì (dom. 4.2.1) No (dom. 4.3)

4.2.1 *Se* *sì,* *quale?*

4.2.2 *Quale è stata la risposta dell'azienda?*

- È intervenuta prontamente ed ha risolto il problema
- Ha tergiversato senza prendere una reale decisione
- Non ha fatto assolutamente nulla

5 – AMBIENTE LAVORATIVO

5.1 *Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?* (7 completamente d'accordo - 1 completamente in disaccordo)

In questa azienda il personale è molto professionale

1 2 3 4 5 6 7

In questa azienda i lavoratori sono altamente motivati e soddisfatti di lavorare

1 2 3 4 5 6 7

Il personale in questa azienda è ben retribuito

1 2 3 4 5 6 7

6 – RESPONSABILITÀ SOCIALE

6.1 *Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?* (7 completamente d'accordo - 1 completamente in disaccordo)

Questa azienda è attenta alle problematiche ambientali

1 2 3 4 5 6 7

Questa azienda ha buone relazioni ed è apprezzata dalla comunità locale

1 2 3 4 5 6 7

Questa azienda sostiene e fa investimenti *sociali*

1 2 3 4 5 6 7

6.2 *È a conoscenza o è stato coinvolto in una situazione particolarmente critica?* Sì (dom. 6.2.1) No (dom. 7.1)

6.2.1 *Se sì, quale?*

6.2.2 *Quale è stato il comportamento tenuto dalla proprietà/direzione/ personale?*

- Sono stati comunicati chiaramente il problema e le modalità risolutive
- È stata risolta la criticità, ma senza spiegare chiaramente l'accaduto

BIBLIOGRAFIA

- Abratt R., "A New Approach to the Corporate image Management Process", *Journal of Marketing Management* , Vol. 5, No. 1, 1989.
- Airoidi G., Brunetti G., Coda V. , *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1989.
- Andreani J.C., Conchon F. , "Come valutare l'affidabilità e la validità delle indagini qualitative nel marketing", *Micro & Macro Marketing*, n. 3., 2004.
- Ang S.H., Wight M-M, , "Building Intangible Resources: The Stickiness of Reputation", *Corporate reputation Review*, Vol. 12, No. 1, 2009.
- Aula P., Mantere S., "Strategic Reputation Management. Toward a Company of Good", Routledge, London, 2008.
- Baccarani C., Golinelli G. M., "L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia", *Sinergie*, No. 61-62, 2011.
- Baccarani C., "Riflessioni sulla fiducia", in Ugolini M., *La natura dei rapporti tra imprese nel settore delle calze per donna*, Cedam, Padova, 1995.
- Balmer J.M.T., Greyser S.A. , "Managing the Multiple of the Corporation", in Balmer J.M.T., Greyser S.A., eds., *Revealing the Corporation*, Routledge, Londra, 2003.
- Balmer J.M.T., Gray E.R. , "Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage", *Corporate Communications: An International Journal*, 4, 1999.
- Barile S., Metallo G., "Le ricerche di mercato. Aspetti metodologici e applicativi", seconda edizione, Giappichelli, Torino, 2002.
- Barisone M., "Comunicazione e Società. Teoria, processi, pratiche del framing", Il Mulino, Bologna, 2009.
- Barnett M.L., Hoffman A.J., "Guest Editorial: Beyond Corporate reputation: Managing Reputational Interdependence", *Corporate reputation Review*, Vol. 11, No. 1, 2008
- Barnett M., Jrmier J.M., Lafferty B.A. , "Corporate Reputation: The Definitional Landscape", *Corporate reputation Review*, Vol. 9, No. 1, 2006
- Barney J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* , vol. 17, n. 1., 1991.
- Barney J. B., "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, 1986.
- Barney J.B., "Is the Resource-based view a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes" *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1., 2001
- Barney J.K., "Resource-based Theory of Competitive Advantage: A Ten Years Retrospective of Resource-based view", *Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 6., 2001.
- Barney J.B. , "Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Management* , Vol. 17. No. 1., 1991
- Bateson G., "Verso una ecologia della mente", Adelphi, Milano, 1976.

- Baucus M. S. *"Halo-adjusted residuals—Prolonging the life of a terminally ill measure of corporate social performance"*, *Business & Society*, Vol. 34., 1995.
- Berens G., Van Riel C.B.M., *"Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature"*, *Corporate reputation Review*, Vol. 7, N. 2., 2004
- Bernstein D., *"Company image"*, Guerini e Associati, Milano, 1988.
- Binotto M. e Bruno M., *"Spazi mediali delle migrazioni Framing e rappresentazioni del confine nell'informazione italiana"*, Lingue e Linguaggi, 2018.
- Black E.L., Carnes T.A., *"The Market Valuation of Corporate reputation"*, *Corporate reputation Review*, Vol. 3, No. 1., 2000.
- Boero R., Bravo G., Castellani M., Squazzoni F., *"Reputation and judgment effects in repeated trust games"*, Working Paper SOC 01-08, Department of Social Sciences, University of Brescia, 2008.
- Boero R., Bravo G., Castellani M., Laganà F., Squazzoni F., *"La reputazione come vettore di fiducia e cooperazione nei sistemi socio-economici: alcune evidenze sperimentali"*, Dipartimento di Studi Sociali PAPERS, Brescia, No. 05., 2008.
- Bromley D., *"Comparing Corporate reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?"*, *Corporate reputation Review*, Vol. 5, No. 1., 2002.
- Bromley D. B. , *"Relationships between personal and corporate reputation"*, *European Journal of Marketing*, 35, 3-4., 2001.
- Brown B., Perry S., *"Removing the Financial performance Halo from Fortune's 'Most Admired Companies'"*, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, 1994.
- Bruner J., *"La costruzione narrativa della realtà"*, *Critical Inquiry*, volume 18, 1991
- Bruni D., *"Il peso del framing narrativo nella costruzione del consenso politico"*, *Rivista Italiana di Filosofia del Linguaggio*, 2016.
- Bruno M., *"Cornici di realtà, Il frame e l'analisi dell'informazione"*, Guerini Scientifica, Milano, 2014.
- Busacca B., *"Le risorse di fiducia dell'impresa"*, Utet Libreria, Torino, 1994.
- Carter R.L., Crockford G.N., *"Handbook of risk management"*, Cramer, London, 1999.
- Caruana A., Chircop S., *"Measuring Corporate reputation: A Case Example"*, *Corporate reputation Review*, Vol. 3, No. 1., 2000.
- Caves R., Porter M., *"From Entry Barriers to Mobility Barriers"*, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, No. 1., 1977.
- Chun R., *"Corporate reputation: Meaning and measurement"*, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, Issue 2., 2005.
- Coda V., *"Valori imprenditoriali e successo dell'impresa"*, *Finanza Marketing e Produzione*, N.2., 1985.
- Coda V., *"L'orientamento strategico dell'impresa"*, Utet, Torino, 1988
- Corbetta P., *"Metodologia e tecniche della ricerca sociale"*, Il Mulino, Bologna, 1999.

- Cooper P., *"Looking over my Shoulders: The Inside Account of the Story that Almost Killed Me"*, Radar Magazine, 2007.
- Cornelissen J., *"Corporate communication. A guide to theory and practice"*, Sage, London, 2008.
- Corradini I., Nardelli E., *"La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione"*, FrancoAngeli, Milano, 2016.
- Cone Communication, *Employee engagement study*, 2016.)
- Corsaro D., *"Il valore delle relazioni di mercato"*, FrancoAngeli, Milano, 2016.
- Cortese C. G., *"L'organizzazione si racconta. Perché occuparsi di cose che effettivamente sono "tutte storie"*, Guerini e Associati, Milano, 1999
- Corvi E., Fiocca R., *"Comunicazione e valore nelle relazioni d'impresa"*, Egea, Milano, 1996.
- Costabile M., *"Il capitale relazionale"*. McGraw-Hill, Milano, 2001.
- Cravens K., Goad Oliver E., Ramamoorti S., *"The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate reputation"*, *European Management Journal*, Vol. 21, No. 2, 2003.
- Cuomo M. T., Metallo G., Tortora D., *"Corporate Reputation Management . Analisi e modelli di misurazione"*, Giappichelli, Torino, 2014.
- Cuomo M. T., Tortora D., Metallo G., *"Misurare il contributo della comunicazione alla corporate reputation per la creazione di valore"*, *Sinergie*, n. 90, 2013.
- Cuomo M.T., Tortora D., Metallo G., *"La misurazione multilivello e multistakeholder della corporate reputation"*, *Rassegna economica*, n.1, 2012
- Cuomo M.T., Tortora D., Metallo G. , *"Misurare il contributo della comunicazione alla corporate reputation per la creazione di valore"*, *Atti del XXIII Convegno annuale Sinergie "Governance d'impresa e comunicazione strategica. Is communication taking over?"*, Università IULM-Milano, 10-11 novembre 2011.
- Cuomo M.T., Metallo G., *"Management e sviluppo d'impresa"*, Giappichelli, Torino, 2007.
- Davies G., Chun R., Da Silva R. V., Roper S. , *"A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation"*, *Corporate reputation Review*, 7(2), 2004.
- De Luca M.A., *"Modelli di analisi della Reputazione: tassonomia e analisi critica"*, in De Luca M.A., Lapucci M., Pessione M., Taverna R., *"Modelli quantitativi per la valutazione del Reputation management : un'applicazione nel settore bancario"*, B2, 2012.
- Devine I., Halpern P., *"Implicit Claims: The Role of Corporate reputation in Value Creation"*, *Corporate reputation Review*, Vol. 4, No. 1., 2001
- Dolphin R. , *"The Fundamentals of Corporate Communications"*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, 1999.
- Donaldson T., Preston L.E., *"The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and implications"*, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1., 1995.
- Dowling G.R., *"Creating Corporate reputations"*, Oxford University, 2001

- Dowling G.R., Roberts P.W., "Corporate reputation and sustained superior financial performance", *Strategic Management Journal*, 2002
- Dowling G., "How Good Corporate reputations Create Corporate Value", *Corporate reputation Review*, Vol. 9, No. 2., 2006
- Dowling G.R., "Creating Corporate reputations: Identity, Image, and performance", Oxford University Press, Oxford, 2001.
- Dutton J.E., Dukerich J.M., "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 1991
- Eccles G.R, Ioannou I., Serafeim G., "The impact of corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance", Harvard Business School, 2012
- Entman R.M., "Framing: toward clarification of a fractured paradigm", *Journal of communication*, p. 52, 1993.
- Fairhurst G., Starr R., "The art of framing", Jossey-Bass, San Francisco CA., 1996.
- Flatt S., Stanley J., "Creating competitive advantage through intangible assets: the direct and indirect effects of corporate culture and reputation", *Advances in Competitiveness Research*, Annual, 2008.
- Fombrun C.J., Van Riel C.B.M., "Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations", Prentice Hall Financial Times, Upper Saddle River, 2004
- Fombrun C.J., Gardberg N., SeverJ., "The Reputation Quotient: A multistakeholder measure of corporate reputation", *Journal of Brand Management* , Vol. 7, No. 4., 2000
- Fombrun C.J., "Indices of Corporate reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitor's Ratings", *Corporate reputation Review*, Vol. 1, No. 4., 1998
- Fombrun C. J., Van Riel C. B. M., "The Reputational Landscape", *Corporate reputation Review*, Vol. 1. No. 1-2., 1997
- Fombrun C.J., Rindovan V., "Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate reputations", Working Paper, New York University Stern School of Business , New York, 1996.
- Fombrun C., Shanley M., "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 2., 1990
- Freeman R. E., Reed, D. L., "Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance", *California Management Review*, Spring, 1983
- Freeman R.E., "Strategic Management . A Stakeholder Approach", Pitman, Boston., 1984
- Friedman M., "The Social Responsibility of Business is to increase its profits", *New York Times*, 13 September 1970.
- Friedman A., Miles S., "Developing stakeholder theory", *Journal of Management Studies*, Vol. 39, Issue 1, 2002.
- Frixell G.E., Wang J., "The Fortune Corporate "Reputation" Index: Reputation for What?", *Journal of Management* , Vol. 1., 1994.

- Gabbioneta C., Ravasi D., Mazzola P., *"Exploring the Drivers of Corporate reputation: A Study of Italian Securities Analysts"*, *Corporate reputation Review*, Vol. 10, No. 2., 2007.
- Gamson W.A., Modigliani A., *"Media discourse and public opinion on nuclear power: a constructionist approach"*, *American Journal of Sociology*, 1989.
- Gatti M., Biferali D., Volpe L., *"Il governo dell'impresa tra profitto e creazione di valore"*, *Sinergie*, n. 79., 2009.
- Gardberg N.A., Fombrum C.J., *"The Global reputation Quotient Project: First Steps towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate reputation"*, *Corporate reputation Review*, Vol. 4, No. 4., 2002.
- Gazzola P., *"CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile"*, in Mella P., Velo D. (a cura di), *"Creazione di valore, corporate governance e informazione societaria"*, Giuffrè Editore, Milano, 2007
- Gazzola P., *"La comunicazione sociale nella creazione di valore sostenibile"*. Workshop Aidea Giovani, Dipartimento di Economia Aziendale -Università degli Studi di Brescia, 18 giugno 2004.
- Geller G., *"A review and critique on the relation between corporate reputation, value creation and firm performance"*, *AOS Amazon, Organizations and Sustainability*, N. 1, Vol. 3, 2014.
- Gergen K.J., *"Realities and relationships: Soundings in social construction"*, Cambridge: Harvard University Press., 1994
- Gili C., *"La credibilità. Quando e perché la comunicazione ha successo"*, Rubbettino, Soneria Mannelli (CZ), 2005.
- Goffman E., *"Frame Analysis. L'organizzazione dell'esperienza"*, Roma, Armando, 2001.
- Gotsi M., Wilson A.M., *"Corporate reputation: seeking a reputation"*, *Corporate communications: an international Journal*, Vol. 6, Issue 1., 2001
- Gottschalk P., *"Corporate social responsibility, governance and corporate reputation"*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore, 2011.
- HallR., *"The strategic analysis of intangible resources"*, *Strategic Management Journal*, Vol. 13., 1992
- Groenland E.A.G., *"Qualitative Research to Validate the RQDimensions"*, *Corporate reputation Review*, Vol. 4, No. 4., 2002
- Grunig L. A., Grunig J. A., Dozier D. M., *"Excellent Public Relations and Effective Organizations"*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, 2002.
- HoffmanJ., Hoelscher M., Sorenson R., *"Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory"*, *Family Business Review*, vol. 19, n. 2, 2006
- Invernizzi E., *"Relazioni pubbliche e comunicazione aziendale"*, *Sviluppo e organizzazione*, n. 204, 2004.
- Jagersma P.K., *"Managing reputation equity"*, *Business Strategy Series*, Vol. 11, 3, 2010.
- Jackson K.T., *"Building reputational capital: strategies for integrity and fair play that improve the bottom line"*, Oxford University Press, New York, 2004.

- Jones G. H., Jones B. H., Little P., *"Reputation as Reservoir: Buffering Against Loss in Times of Economic Crisis"*, *Corporate reputation Review*, Vol. 3. No. 1, 2000.
- Kahneman D., Tversky A., *"Choices, values, frames"*, *American Psychologist*, 1979.
- Kim S.H., Baik S.H., Park C. S., Kim S. J., Choi S.W., Kim and S.E., *"Reduced striatal dopamine D2 receptors in people with Internet addiction"*, *NeuroReport*, vol. 22, no. 8, pp. 407–411, 2011, 2011.
- Kitchen P.J., Schultz D.E., *"Raising the Corporate Umbrella"*, Palgrave-Macmillan, Basingstoke, 2001.
- Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, *"Marketing Management"*, Pearson, 2012.
- Lakoff G. *"Pensiero politico e scienza della mente"*, Milano, Bruno Mondadori, 2009.
- Larkin J., *"Strategic reputation risk management"*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK, 2003.
- Leiby R., *"Ex-Scientologist Collects \$8.7 Million In 22-Year-Old Case"*, *Washington Post*, May 10, 2002
- Mahon J.F., Wartik S.L., *"Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game"*, *Corporate reputation Review*, Vol. 6, No. 1.
- Marshall A.. *"Industry and Trade"*, MacMillan, London, 1923.
- Marwink N., Fill C., *"Towards a framework for managing corporate identity"*, *European Journal of Marketing*, 31, 5-6, 1997.
- Mazzei A., Gambretti R., *"La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti e reti di relazioni"*, Convegno "le tendenze del marketing", Università Ca' Foscari Venezia, 20-21 gennaio 2006.
- Melewar T.C., Woolridge A.R., *"The dynamics of corporate identity: a review of a process model"*, *Journal of Communication Management*, 5, 4., 2001.
- Melewar T.C., Jenkins E., *"Defining the corporate construct"*, *Corporate reputation Review*, 5, 1., 2002.
- Metallo G., Gallucci C., *"Un'analisi del family effect attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: Asset o liability?"*, *Sinergie*, n. 91, Maggio-Agosto 2013.
- Metallo G., *"Finanza sistemica per l'impresa"*, Giappichelli, Torino, 2007
- Metallo G., Tortora D., *"Il ruolo delle emozioni nello sviluppo della reputazione dell'insegna commerciale. Il caso del dettaglio tradizionale"*, *Esperienze d'impresa*, N. 2, 2007.
- Milgrom P., Roberts J., *"Price and Advertising Signals of Product Quality"*, *Journal of Political Economy*, Vol. 94, No. 4, 1986
- Nelli R.P., *"Corporate reputation: valore per l'impresa, garanzie per il consumatore"*, *Consumatori, diritti e mercato*, n.3, 2012.
- Nelli R.P., Bensi P., *"L'impresa e la sua reputazione"*, Vita&Pensiero, Milano, 2003.
- Panati G., *"Dal mercato al marketing"*, in G. Panati-M. Franch, *"Marketing e impresa"*, Cedam, Padova, 1987.

- Pencarelli T., Cioppi M., *“La comunicazione di marketing nelle piccole imprese: alcune evidenze empiriche”*, *Piccola Impresa/Small Business*, n. 1, 2009.
- Penrose E. T., *“The Theory of the Growth of the Firm”*, Oxford University Press, New York, 1959.
- Perrini F., Vurro C., *“Sostenibilità aziendale, risorse immateriali e vantaggio competitivo”*, *SYMPHONYA Emerging Issues in Management*, n. 2., 2010.
- Poma L., *“Investire sulla reputazione rende il 10%”*, in *Creatoridifuturo.it, Torino, Reg. Stampa Tribunale di Torino n° 43-04/10/19, 2018*
- Poma L., *“15 regole per un nuovo modello di business : CSR 2.0”*, in *Creatoridifuturo.it, Torino, Reg. Stampa Tribunale di Torino n° 43-04/10/19, dic. 2012*
- Poma L., *“Una nuova mappatura degli stakeholder: strumenti innovativi per una raffigurazione delle relazioni tra un’azienda ed i suoi pubblici”*, *Ferpi News*, 2011
- Ponzi L.J., Fombrun C.J., Gardberg N.A., *“RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate reputation”*, *Corporate reputation Review*, Vol. 14, N. 1, 2011.
- Ravasi D., Gabbionetta C., *“Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQItaly”*, *Economia&Management*, n. 3., 2004.
- Ravasi D., *“Pressioni ambientali e reputazione aziendale”*, *Economia & Management*, N. 6, novembre-dicembre 2002.
- Ricerca AON, 2017
- Ricerca EPS Italia, 2017
- Ricerca Mediobanca - CINEAS, 2017
- Rindova V.P., *“The Image Cascade and the Formation of Corporate reputations”*, *Corporate reputation Review*, Vol. 1, No. 1-2, 1997.
- Romenti S., *“Valutare i risultati della comunicazione. Modelli e strumenti per misurare la qualità delle relazioni e della reputazione”*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- Romenti S., *“Corporate Governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement”*, *Impresa Progetto*, n. 2., 2008
- Restak R., *“The New Brain. How the Modern Age is Rewiring Your Mind”*, Rodale Ltd, London, 2004
- Rullani E. *“Postfazione. Complessità e sistemi incompiuti: l’innovazione che nasce al confine tra ordine e disordine”*, in Pilotti L. (a cura di), *“Creatività, innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale”*, Il Mulino, Bologna, 2011
- Rullani E., *“Economia delle risorse immateriali: un’introduzione”*, *Sinergie*, n. 1992.
- Sabate J.M., Puente E., *“Empirical Analysis of the Relationship between Corporate reputation and Financial performance : A Survey of the Literature”*, *Corporate reputation Review*, Vol. 6, No. 2., 2003
- Santiello R., *“L’impatto reputazionale nelle società private in controllo pubblico: il caso dell’Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato”*, dipartimento di scienze aziendali, *management e innovation system*, Università di Salerno, 2016.

- Schettini Gherardini J., *“Reputazione e rischio reputazionale in economia. Un modello teorico”*, FrancoAngeli, Milano, 2011.
- Schultz M., Hatch M. J., Larsen M. H., *“The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand”* Oxford University Press, Oxford, 2000.
- Schultz D.E., Kitchen P.J., *“Managing the changes in corporate branding and communication: closing and re-opening the corporate umbrella”*, *Corporate reputation Review*, vol. 6, n. 4., 2004.
- Schwaigher M., *“Components and Parameters of Corporate reputation - An Empirical Study”*, Schmalenbach *Business Review*, vol. 56, 2004.
- Sciarelli S., *“Economia e Gestione dell’impresa”*, Cedam, Padova, 1999.
- Sciarelli S., *“Etica e responsabilità sociale nell’impresa”*, Giuffrè Editore, Milano, 2007.
- Salmon C., *“Storytelling la fabbrica delle storie”*, Fazi Editore, Roma, p.2, 2008.
- Shapiro C., *“Premiums for High-Quality products as Returns to Reputation”*, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 98. November, 1983.
- Siano S., Vollero A., Siglioccolo M., *“Corporate Communication Management “*, Giappichelli, Torino, 2015.
- Siano A., *“La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese”*, *Sinergie*, n. 89, 2012.
- Siano A., Vollero A., *“Il processo di management della corporate communication: un framework”*, *Sinergie*, n. 88, MaggioAgosto 2012.
- Siano A., *“Conoscenza e risorse monetarie: analogie e principi di management convergenti”*, *Sinergie*, n. 76, 2008.
- Siano A., *“Competenze e comunicazione del sistema d’impresa”*, Giuffrè Editore, Milano, 2001.
- Sobol M. G., Farelly G. E., Taper J. S., *“Shaping the Corporate image: An Analytical Guide for Executive Decision Make”*, Quorum Press, New York, 1992.
- Spence A.M., *“Market Signalling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes”*, Cambridge Mass, Harvard University Press, 1974.
- Stigler G., *“Information in the Labor Market”*, *Journal of Political economy*, Vol. 70. S5., 1962.
- Tortora D., *“Experience marketing e creazione di valore”*, Giappichelli, Torino, 2007.
- United Nations Environment Program, *“Manuale dello stakeholder Engagement”*, Vol.2, Accountability , *Stakeholder Research Associates*, 2005.
- Vanden Bosch A., De Jong M.D.T, Elving W.J.L., *“How corporate visual identity supports reputation”*, *Corporate Communication: an international journal*, 10, 2005.
- Van Gorp B., *“Where is the frame? Victims and intruders in the Belgian press coverage of the asylum issue”*, *European Journal of Communication*, pp.485-50, 2005.
- Vicari S., *“La creatività dell’impresa. Tra caso e necessità”*, Etas Libri, Milano, 1998.
- Vicari S., *“Note sul concetto di valore, Finanza, Marketing e Produzione”*, 1995.

- Vicari S., *“Verso il Resource-Based Management”* , in Vicari S. (a cura di), *“Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia”*, Egea, Milano.
- Vicari S., *“L’impresa Vivente”*, Etas, Milano.
- Walker K., *“A Systematic Review of the Corporate reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory”*, *Corporate reputation Review*, Vol. 12. No. 4, 2010.
- Weigelt K., Camerer C., *“Reputation and Corporate Strategy: a Review of Recent Theory and Applications”*, *Strategic Management Journal*, Vol. 9. No. 5, 1998.
- Wheeler D., Davies R., *“Gaining goodwill: developing stakeholder approaches to corporate governance”*, *Journal of General Management* , 30(2), 2004
- Wiedmann K.P., Buxel H., *“Corporate reputation Management in Germany: Result of an Empirical Study”*, *Corporate reputation Review*, Vol. 8, No. 2., 2005.