



Università degli Studi di Udine

Corso di laurea magistrale in
**Comunicazione integrata per le
Imprese e le Organizzazioni**

TESI DI LAUREA

**EFFETTI DELLA CRISI SULLA REPUTAZIONE DEL BRAND: IL
CASO MONTE DEI PASCHI DI SIENA**

EFFECT OF CRISIS ON BRAND REPUTATION : MPS's CASE

Relatore

Prof. Renata Kodilja

Laureanda

Yvette Nina

Yowo Enomana

Anno Accademico 2016/17

INDICE

INTRODUZIONE	6
Capitolo I:	9
LA MARCA: CHE COS'È E PERCHÉ È COSÌ IMPORTANTE	9
I. Che cos'è la marca?	9
1) <i>La marca nella letteratura: alcune definizioni.....</i>	<i>10</i>
2) <i>Il ruolo della marca</i>	<i>12</i>
3) <i>Le principali funzioni della marca.....</i>	<i>13</i>
II. Importanza della marca.....	14
1) <i>L'importanza del riconoscimento.....</i>	<i>15</i>
2) <i>Modellare un'immagine positiva.....</i>	<i>16</i>
Capitolo II:.....	17
LA MARCA DAL PUNTO DI VISTA DEL CONSUMATORE: IL CONCETTO DI BRAND EQUITY.....	17
I. La brand equity nella letteratura	17
II. Il valore della marca.....	20
1) <i>La qualità percepita.....</i>	<i>21</i>
2) <i>La notorietà.....</i>	<i>22</i>
3) <i>La fedeltà alla marca</i>	<i>22</i>
4) <i>Le altre risorse esclusive della marca</i>	<i>22</i>
5) <i>I valori associati.....</i>	<i>23</i>
III. Il valore della marca dal punto di vista del consumatore.....	23
IV. La fedeltà alla marca	24
1) <i>Livelli di fedeltà alla marca.....</i>	<i>25</i>
2) <i>La fedeltà di marca come base del valore della marca</i>	<i>26</i>
3) <i>La misura della fedeltà alla marca.....</i>	<i>27</i>
4) <i>I programmi di fedeltà nel rapporto banca-cliente</i>	<i>28</i>
V. Il legame di marca: la Customer Based Brand Equity.....	32
1) <i>Prominenza del brand.....</i>	<i>34</i>
2) <i>Performance.....</i>	<i>34</i>
3) <i>Giudizi.....</i>	<i>35</i>
4) <i>Sensazioni sul brand.....</i>	<i>36</i>
5) <i>Risonanza.....</i>	<i>37</i>
Capitolo III:	38
LA BRAND IMAGE: ASSOCIAZIONI DI MARCA E DIMENSIONI DELL'IMMAGINE DI MARCA	38
I. Brand image e associazioni di marca.....	39
1) <i>Background teorico.....</i>	<i>40</i>
2) <i>Tipi di associazioni di marca</i>	<i>41</i>
II. Le dimensioni dell'immagine di marca	47
1) <i>La marca come prodotto</i>	<i>47</i>
2) <i>La marca come organizzazione.....</i>	<i>48</i>
3) <i>La marca come persona</i>	<i>48</i>
4) <i>La marca come simbolo</i>	<i>49</i>
Capitolo IV:.....	51

CORPORATE REPUTATION E CRISIS MANAGEMENT	51
Parte I: La corporate reputation.....	51
I. Aspetti sociali della reputazione	53
II. La <i>corporate reputation</i> : definizione e fondamenti teorici.....	54
1) <i>La reputazione aziendale nella letteratura: alcune definizioni</i>	55
2) <i>Il concetto di corporate reputation</i>	59
3) <i>La corporate reputation come crocevia di discipline convergenti</i>	62
4) <i>Identità aziendale, immagine e reputazione</i>	68
III. La reputazione nelle organizzazioni.....	69
IV. La reputazione e le sue dimensioni	74
1) <i>I prodotti e servizi</i>	74
2) <i>L'innovazione</i>	75
3) <i>L'ambiente di lavoro</i>	76
4) <i>Il concetto di governance</i>	76
5) <i>La responsabilità sociale o citizenship</i>	77
6) <i>La leadership</i>	78
7) <i>La performance</i>	78
V. La gestione della reputazione aziendale.....	79
1) <i>I vantaggi di una buona reputazione</i>	79
2) <i>Rischio reputazionale e crisi aziendale</i>	81
3) <i>Percezione, relazione e fiducia</i>	84
Parte II: Il concetto di crisis management	87
I. Che cos'è una crisi?	87
II. Crisi, fiducia e reputazione	89
III. Gestione della crisi e tutela della reputazione.....	91
IV. Effetti della gestione della crisi sulla reputazione aziendale	94
1) <i>Come minimizzare l'effetto negativo sulla reputazione del brand</i>	94
2) <i>Come riprendersi da una crisi aziendale</i>	96
Capitolo V	98
REPUTAZIONE, CITTADINI E BANCHE IN TEMPI DI INCERTEZZA.....	98
I. La reputazione nel settore bancario	98
1) <i>La reputazione come misura del rischio: la teoria del gioco</i>	100
2) <i>La reputazione nel sistema bancario italiano: analisi del Reptrak® 2016</i>	101
II. Gli italiani e le banche.....	105
1) <i>I giudizi sulle banche</i>	105
2) <i>La perdita di fiducia nelle banche</i>	107
Capitolo VI.....	109
BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA: LA CRISI E LE SUE CONSEGUENZE SULLA REPUTAZIONE.....	109
I. Il crollo della più antica banca del mondo: il caso Monte dei Paschi di Siena	109
1) <i>Storia ed evoluzione del Monte dei Paschi di Siena</i>	109
2) <i>La banca Monte dei Paschi di Siena e lo scandalo Derivati-Antonveneta: cronaca di una crisi</i> 111	
II. Il Monte dei Paschi di Siena oggi: una ricerca empirica.....	120
1) <i>Il disegno di ricerca</i>	120
2) <i>Descrizione della traccia dell'intervista</i>	121
3) <i>Descrizione del panel</i>	123
4) <i>Analisi della traccia delle interviste</i>	124
5) <i>Griglia d'interpretazione dei dati</i>	129
CONCLUSIONE.....	133
ALLEGATO 1.....	135

<u>ALLEGATO 2</u>	136
BIBLIOGRAFIA	150
SITOGRAFIA	160
RINGRAZIAMENTI	163

“Un’organizzazione in crisi non è un’organizzazione. È un insieme d’individui in preda al panico, motivati dall’istinto di conservazione”.

[Eric B. Dezenhall]

“La reputazione oggi è una competizione quotidiana sul mercato.”

[Prof. Giampietro Vecchiato]

A mio marito...

INTRODUZIONE

Il tema della reputazione aziendale ha suscitato negli ultimi anni un notevole e crescente interesse da parte delle imprese, degli istituti di ricerca, delle società di consulenza e dei *mass media*, in concomitanza con una generalizzata tendenza alla perdita di fiducia da parte dei cittadini (ancor prima che dei consumatori) e alla corrispondente crisi di credibilità delle imprese e delle istituzioni, resa particolarmente intensa con il sorgere e il perdurare della crisi economica.

La *corporate reputation* è diventata pertanto oggetto di attente analisi, ma l'ampia diffusione del dibattito che ne è scaturito ha talvolta condotto a perdere di vista il rigoroso fondamento economico sottostante al concetto di reputazione, con il rischio di tradurlo in un luogo comune stereotipato e lontano dal suo reale significato.

Una reputazione aziendale credibile e sostenibile - quella che farà guadagnare a un'organizzazione di profitti la fiducia e il sostegno degli stakeholder - è quindi determinata, più dalle attività di creazione della reputazione come attività di relazioni pubbliche e identità visive per presentarsi favorevolmente agli stakeholder. Il punto chiave, tuttavia, è che non è solo l'autenticità e la coerenza nel comportamento e nell'immagine che è importante, ma piuttosto le caratteristiche intrinseche dell'identità dell'organizzazione, basate su valori etici e regole normative (Argandoña, 2008: 438) nelle quali gli *stakeholder* si possono identificare (Casson & Della Giusta, 2006: 346; Li & Betts, 2004: 7; McEvily et al., 2008: 559).

Per poter interpretare correttamente i risultati delle ricerche e partecipare consapevolmente al dibattito che si è ampiamente esteso, arrivando a coinvolgere tematiche quali l'impatto dei *mass media* (*media reputation*) e, più recentemente, dei *social media* (*social media reputation*) occorre fare una pausa di riflessione e ritornare ai fondamentali.

Il primo capitolo del nostro elaborato è dedicato alla definizione della marca, proseguendo attraverso il suo ruolo e le sue funzioni. In seguito vengono analizzate le dinamiche che sottostanno alla formazione del valore della marca.

Il capitolo successivo tratta in maniera approfondita il concetto di *brand equity*. Inizialmente si parte esponendo il punto di vista della letteratura sul valore della marca, attraverso un approfondimento dei temi legati alla qualità percepita, la notorietà del nome, la fedeltà alla marca, le risorse della marca e altri valori associati a essa. Poi viene presentato il valore della marca dal punto di vista del consumatore e il legame di marca attraverso il modello *Customer Based Brand Equity* elaborato da Keller (1993). Si analizzano successivamente i vari livelli della piramide della fedeltà alla marca di Keller, che sono la prominenza del brand, la performance, i giudizi, le sensazioni sul brand e la risonanza.

Il terzo capitolo si concentra sull'immagine della marca presentando le associazioni di marca e le dimensioni dell'immagine di marca che trattano i concetti di marca come prodotto, marca come organizzazione, marca come persona e marca come simbolo.

Nel quarto capitolo iniziamo a parlare di reputazione. Abbiamo scelto di dividere questo capitolo in due parti.

La prima parte è riservata alla *corporate reputation* che abbiamo studiato attraverso gli aspetti sociali della reputazione, i fondamenti teorici che ci hanno dato una lettura della reputazione secondo la letteratura, partendo dalla definizione del *Reputation Institute*. Partendo da qui abbiamo introdotto approcci di varie discipline sociali che però convergono nella loro enfasi sulla reputazione aziendale. Lo studio dei concetti d'identità, immagine e reputazione si svilupperà attraverso le teorie di Fombrun e Van Riel (1997), che hanno infatti riassunto l'immagine e l'identità all'interno della reputazione. In seguito viene analizzato la reputazione nelle organizzazioni, poi le dimensioni della reputazione che sono i prodotti e servizi, l'innovazione, l'ambiente di lavoro, la *governance*, il paese di origine, la leadership e la *performance*. La gestione della reputazione appare allora un punto fondamentale e lo dimostriamo esponendo i vantaggi di una buona reputazione, il rischio reputazionale e il concetto di crisi aziendale che verrà approfondito in un secondo momento. Qui introduciamo l'importanza della reputazione per le organizzazioni in generale e per gli istituti bancari in particolare, che sono più esposti al rischio reputazionale.

La seconda parte si concentrerà sulla gestione della crisi. Partendo dalla definizione del concetto di crisi, ci si arriva alla relazione che esiste tra essa, la fiducia e la reputazione. Si conclude con la gestione della crisi e la tutela della reputazione.

Il quinto capitolo tratta di reputazione nel settore bancario in generale e in quello italiano in particolare, attraverso un'analisi dei risultati del RepTrak® 2016 per il settore bancario e finanziario. Proseguiremo con i giudizi degli italiani sulle banche e la perdita di fiducia in queste.

L'ultimo capitolo del nostro elaborato si concentrerà sulla crisi della banca Monte dei Paschi di Siena e i suoi effetti sulla sua reputazione. Inizieremo il capitolo con la storia e l'evoluzione della banca, e lo scandalo che ha portato alla crisi della banca più antica del mondo. Concluderemo il nostro elaborato con la presentazione dei risultati della nostra ricerca empirica sullo stato della banca oggi, dal punto di vista di esperti del mondo della finanza, e di dinamiche di *corporate reputation*.

Capitolo I:

LA MARCA: CHE COS'È E PERCHÉ È COSÌ IMPORTANTE

Si parla tanto di marca o brand, *branding* e molti altri concetti che, appena dischiusi spesso si mostrano vuoti.

Invece il tema del brand è cruciale, attorno a esso ruota parte importante del *business* delle aziende, della loro relazione con i clienti e del modo con cui quest'ultimi comprano.

I. Che cos'è la marca?

La letteratura¹ identifica diverse motivazioni alla costruzione e promozione della marca, intesa non solo come un marchio che ha lo scopo di far identificare i beni o servizi di un venditore e di distinguerli da quelli degli altri venditori e nemmeno solo nella sua funzione di differenziazione rispetto ai *competitor*, come sottolineato da Kotler e Scott (2002), bensì anche come *asset* dell'impresa collegato a un segno distintivo (marchio) che si aggiunge al valore generato da un certo prodotto o servizio, come efficacemente sottolineato da Aaker (1991).

Veronica Gabrielli identifica a questo proposito quattro motivazioni di fondo alla generazione e al consolidamento di brand forti²:

- La marca costituisce una base solida per il lancio di nuovi prodotti³. Si tratta in questo caso, secondo l'autrice, di un investimento di medio-lungo periodo i cui frutti non si esauriscono con il ciclo di vita dei prodotti (o servizi) attualmente offerti dall'impresa, bensì che fungerà da leva legittimante per le future proposte dell'impresa.
- La seconda motivazione è data dalla capacità di riparare parzialmente alla flessione delle vendite in periodi di guerre promozionali⁴. Quindi, se il

¹ Hoeffler e Keller 2003; Keller, Parameswaren e Jacob 2011

² V. Gabrielli (2014), *Brand Communication*, Il Mulino, Bologna, p. 17

³ V. Gabrielli (2014), *Brand Communication*, Il Mulino, Bologna, p. 18

⁴ Ibid.

consumatore attribuisce caratteristiche distintive e superiori a un certo brand, svilupperà una minor elasticità al prezzo e sarà dunque più disponibile a corrispondere il prezzo regolare anche in presenza di proposte particolarmente vantaggiose da parte di competitor.

- Una terza motivazione è data dalla volontà di valorizzare la differenziazione di prodotto. Questa considerazione vale soprattutto nel caso di brand specifici di prodotto il cui *naming* e le cui attività di comunicazione sono finalizzate a sottolineare la presenza di una caratteristica distintiva, o l'inserimento di un elemento di novità rispetto al passato.
- Infine dotarsi di un brand riconoscibile e forte è positivo per le imprese poiché riduce in capo al consumatore il rischio percepito e la dissonanza post-acquisto. Dinamica molto importante nel caso di prodotti a coinvolgimento elevato, il cui prezzo può apparire alto e per i quali il consumatore desidera ridurre il rischio di commettere un errore nella scelta. È il caso per esempio di azioni bancarie tale un investimento finanziario, per cui è molto probabile che il consumatore si affidi a un brand di cui ha una buona impressione, per sopperire alla sua difficoltà nel compiere una scelta rapida ma accurata.

1) La marca nella letteratura: alcune definizioni

Molti studiosi di marketing sottolineano la differenza tra marchio e marca. Un marchio è un insieme di tratti grafici, nomi, slogan, la marca invece rappresenta un concetto più complesso e astratto. Non è tangibile come un marchio. È ciò che il marchio, l'azienda, i suoi prodotti, rappresentano nella mente del consumatore, in altre parole è l'idea che il pubblico ha del prodotto o dell'azienda nel complesso.

All'interno della marca troviamo sì il marchio, ma c'è molto di più. C'è la storia di una determinata azienda o di un prodotto. C'è la *customer experience*. Ci sono la *brand awareness* e la *brand identity* sia online che offline. C'è un mondo di aspettative, promesse e valori che i consumatori, i dipendenti, i competitor e gli azionisti percepiscono in maniera astratta, ma non possono quantificare esattamente.

La marca o brand è quindi tutto quell'insieme di percezioni, di sensazioni e significati che ognuno attribuisce spontaneamente al marchio appena lo visualizza. È una combinazione di elementi con cui si identificano prodotti o servizi di uno o più venditori al fine di differenziarli da altri offerti dalla concorrenza. Ha il compito di tutelare la clientela sulla qualità e sull'origine del prodotto, la sua funzione più importante è quella attrattiva che permette la preferenza di un prodotto rispetto ad un prodotto simile in commercio.

Un prodotto è reputato di marca non per il logo, ma per l'opinione che il mercato ne ha e per lo status che conferisce al proprietario. La scelta del *brand name* è di fondamentale importanza ed ha diverse direzioni come la facilità di memorizzazione, il riferimento a determinate sensazioni, le caratteristiche del prodotto, le performance del prodotto o il nome di famiglia dell'imprenditore.

Tra le molte definizioni fornite dalla letteratura, citiamo quella dello studio di marketing Kevin Clancy, per chi "il brand è ciò che sta nella mente del consumatore"⁵. Semplice, diretta, pragmatica e ricca, perché significa che il centro di tutto è la mente del consumatore e che quello che vale è la sua percezione, non quello che è scritto nella *company profile* fatto per sollecitare l'ego imprenditoriale, non quello che si scrive su un profilo di Twitter e Facebook, non quello che paventiamo su grandi formati in fiera. Conta solo quello che pensa il consumatore. Il brand è quindi l'idea che si fa il cliente del marchio o meglio l'idea che il marchio ha creato attorno a sé.

Walter Landor, pioniere del brand e delle tecniche di *branding* e di ricerca dei consumatori, ha dichiarato a questo proposito che "il brand è una promessa. Attraverso l'identificazione e l'autenticazione di un prodotto/servizio, il brand dichiara al mercato un impegno di soddisfazione e qualità". Questa definizione mette in evidenza il fatto che il brand ha l'effetto di dichiarare al cliente ciò che il prodotto dovrebbe essere (la promessa) e il brand che mantiene le promesse mantiene i clienti.

Colin Bates dal canto suo definisce il brand come "un insieme di percezioni nella mente del consumatore"⁶. Qui è evidente che il brand è un concetto intangibile, è l'insieme delle percezioni legate a ciascuna azienda-pubblico. Il brand non è quindi il logo, non è la campagna pubblicitaria, non è il prodotto,

⁵ K. J. Clancy, P. C. Krieg (2000), *Marketing scientifico. Quando l'intuito non basta*, Egea edizione, Milano.
www.istitutodelmarketingscientifico

⁶ C. Bates, *what is brand?*, http://www.sideroad.com/Branding/what_is_brand.html.

non è la scenografia del punto vendita. Questi sono solo dei mezzi attraverso cui l'azienda interagisce con il suo mondo esterno, con le persone.

Secondo la definizione dell'*American Marketing Association*, “la marca è un nome, un termine, un segno, un simbolo, o qualunque altra caratteristica che ha lo scopo di far identificare i beni o servizi di un venditore e di distinguerli da quelli degli altri venditori”⁷.

Il francese Séguéla⁸ propone il concetto di marca-persona. Riconoscendo nel brand il nome, ma soprattutto l’“anima del bene”; il nome di marca può essere trasposto alle caratteristiche tangibili, mentre l’anima all’universo di valori strettamente connessi.

Pratesi e Mattia (2006) affermano che “il brand ha una propria manifestazione espressiva; è quindi un insieme di segni e simboli, tangibili e intangibili, che ne connotano fisionomia, personalità, come accade per un individuo”⁹.

Secondo Fiocca, Marino e Testori (2007) “la marca rappresenta per imprese e consumatori un momento di attrazione e di congiunzione tra ciò che l’impresa è in grado di offrire e ciò che i consumatori percepiscono e desiderano”¹⁰.

2) Il ruolo della marca

La marca è un nome o un simbolo distintivo che serve a identificare i beni o i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e a differenziarli da quelli di altri concorrenti¹¹. La marca comunica quindi al cliente l’origine del prodotto e costituisce, sia per il compratore che per il produttore, una protezione dalla concorrenza, qualora tentasse di fornire un prodotto apparentemente identico.

Le ricerche di mercato sono state utilizzate per individuare e sviluppare il processo di diversificazione delle marche. Sono state così create associazioni esclusive di marca utilizzando caratteristiche di prodotti o servizi, nomi, confezioni e comunicazioni pubblicitarie. L’idea essendo quella di trasformare

⁷ P. Kotler, W. G. Scott (2002), *Marketing management*, Isedi, Torino.

⁸ J.Séguéla (1985), *Hollywood lava più bianco. Il manifesto della pubblicità spettacolo*, Lupetti, Milano.

⁹ C. A. Pratesi, G. Mattia (2006), *Branding. Strategia, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca*, McGraw-Hill Education, New York,

¹⁰ R. Fiocca, A. Marino, M. Testori (2007), *Brand management. Valori e relazioni nella gestione della marca*, Rizzoli Etas, Torino.

¹¹ D. A. Aaker (2007), *Brand equity. La gestione del valore della marca*, Franco Angelli, Milano.

le merci in prodotti di marca, di ridurre il primato del prezzo nella decisione di acquisto, di accentuare la diversificazione dei prodotti o servizi fra loro.

3) Le principali funzioni della marca

Achenbaum (1993)¹² sostiene che “ciò che distingue un prodotto di marca dai prodotti non di marca e gli conferisce valore è la percezione complessiva sviluppata dai consumatori in merito alle sue caratteristiche, al nome che lo identifica e al suo significato, nonché all’azienda associata a quella marca”.

Nella letteratura di marketing alcuni autori (Cozzi e Ferrero, 2004 e Lambin 2004) sottolineano che la marca svolge funzioni differenti a seconda che si prenda a riferimento il cliente o il produttore.

Per il cliente finale (B2C) la marca svolge le seguenti funzioni, secondo Pastore e Vernuccio, 2006; Kapferer e Thoenig 1991, 1995):

- Identificazione;
- Garanzia;
- Orientamento;
- Ludiche;
- Praticità;
- Relazione.

Per il venditore (B2B)¹³ invece, la marca assume le funzioni di:

- Protezione;
- Posizionamento;
- Capitalizzazione.

Secondo Codeluppi tali funzioni non esauriscono il ruolo del brand in quanto la natura relazionale posseduta dalla marca viene esercitata dalla stessa in varie direzioni:

- Verso l’impresa e i suoi prodotti/servizi, cioè verso i soggetti che l’hanno generata;
- Verso i consumatori, operando come un ponte tra il prodotto e i consumatori;

¹² Opera citata in P. Kotler, W. G. Scott (2002), *Marketing management*, Isedi, Torino

¹³ V. Gabrielli (2014), *Brand communication*, Il Mulino, Milano.

- Tra consumatori e consumatori, cioè nelle relazioni che comunemente si stabiliscono tra gli individui;
- Verso le altre marche operanti sul mercato.

II. Importanza della marca

La marca è lo strumento semiotico con cui l'impresa entra in relazione con i suoi clienti e il valore a essa collegato esprime la capacità di aggregazione e di concretizzazione della fiducia generata nelle relazioni tra impresa e mercato.

L'assunto fondamentale da cui parte la letteratura di *brand management* può essere sintetizzato attraverso quanto affermato da Park, Jaworski e MacInnis (1986), ovvero che la marca è per il consumatore quell'insieme di conoscenze che hanno origine dal paniere di attività legate al brand, poste in essere dall'impresa. Il paniere di attività incluso in questa definizione può essere inteso come l'insieme di ciò che l'impresa dice, mostra e fa¹⁴.

Ricordiamo che la marca o brand è un insieme di percezioni, sensazioni e significati che ognuno di noi attribuisce spontaneamente al marchio appena lo visualizza. La scelta del *brand name* è di fondamentale importanza ed ha diverse direzioni come la facilità di memorizzazione, il riferimento a determinate sensazioni, le caratteristiche o le performance del prodotto o servizio.

L'identità visiva specifica per i propri prodotti o servizi, o per la gestione dell'immagine coordinata all'impresa, serve a svolgere specifiche funzioni verso i consumatori e verso gli stakeholder di riferimento dell'impresa proprio perché il *brand name*, seppur accattivante, non basta. Vi sono molte strategie di comunicazione che possono essere utilizzate dalle aziende per creare degli stimoli verso i consumatori.

La marca è uno dei beni più preziosi di un'organizzazione. Con marche come Apple valutato a \$ 98,3 miliardi, Google a \$ 93,3 miliardi e Coca Cola a \$ 79,2 miliardi, è comprensibile perché la creazione e la protezione di un marchio sia una priorità per le attività di marketing di qualsiasi dimensione.

¹⁴ V. Gabrielli, 2014, *Brand Communication*, Il Mulino, Bologna p. 155

Una marca è molto più della sua rappresentazione esteriore, come un logo o uno slogan. L'esperto di marketing Seth Godin definisce appunto la marca come "l'insieme di aspettative, ricordi...e relazioni che rappresentano la decisione di un consumatore di scegliere un prodotto o un servizio rispetto a un altro"¹⁵.

I brand forti possono avere un impatto sulle organizzazioni su una varietà di fronti:

- Sostenere i premi di prezzo rispetto ai concorrenti;
- Attraggono nuovi clienti;
- Aiutano a bloccare i nuovi concorrenti, poiché i clienti fedeli hanno meno probabilità di passare a marchi nuovi o diversi;
- Aiutano a proteggere un'azienda durante le recessioni economiche;
- Creano serbatoi di buona volontà che possono attenuare l'impatto delle crisi aziendali;
- Creano un'impronta più grande per consentire l'espansione in nuovi mercati.

Realizzare tali benefici richiede una strategia di costruzione del marchio basata sulla fiducia, il riconoscimento e un'immagine positiva.

1) L'importanza del riconoscimento

Quando le persone hanno familiarità con le marche, sono più inclini a favorirle, purché vi siano associazioni positive inerenti a tale familiarità. Le rappresentazioni visive sono importanti. L'aspetto grafico che contraddistingue la marca, dai colori al logo, al nome della marca stesso, deve essere coerente e facilmente riconoscibile. Ciò crea conforto e fiducia nel prodotto o nel servizio che rappresenta la marca. Può anche aiutare a differenziare il marchio dal crescente numero di concorrenti in un mercato affollato.

¹⁵ Seth Godin, *Define brand* (2009/12), www.sethgodin.typepad.com.

2) Modellare un'immagine positiva

Al di là dell'immagine visiva, c'è una questione più ampia e più importante in gioco quando si tratta di marca. Implica una reputazione o una percezione di tutto ciò che rappresenta la marca, trasmettendo il senso del tipo di azienda che si trova dietro di esso. Una serie di fattori e attività può contribuire a raggiungere questo obiettivo nel tempo.

Da un lato, ci sono le azioni pratiche che un'azienda intraprende e il modo in cui sostengono la marca. Questi includono pratiche e politiche interne, come l'occupazione e il progresso delle minoranze e delle donne o le sfumature culturali, come le politiche favorevoli alle famiglie. Includono anche il modo in cui i collaboratori in prima linea si occupano dei clienti, dalla loro reattività al punto di acquisto alla loro disponibilità a risolvere i reclami.

Un altro importante contributo è l'interesse e la generosità dell'organizzazione verso la comunità più ampia, al di là dei suoi clienti. Nel mondo di oggi, costruire il tipo di marchio mondo di oggi, costruire il tipo di marchio vivace e potente che caratterizza le aziende più forti va oltre i semplici prodotti, nomi e loghi. Ci vuole una strategia sofisticata che bilancia una serie di considerazioni per offrire un'esperienza complessiva del cliente che stabilisca e mantenga un alto grado di fiducia e credibilità.

Capitolo II:

LA MARCA DAL PUNTO DI VISTA DEL CONSUMATORE: IL CONCETTO DI BRAND EQUITY

La forte concorrenza, l'attività delle aziende nel mercato globale e la manifestazione dei rapporti con i consumatori richiedono azioni essenziali nella gestione delle marche, vale a dire l'identità della marca che ha definito le sue caratteristiche, unicità e valore. Nella teoria del mercato, il paradigma della gestione della marca è enfatizzato più ampiamente. Questo paradigma comprende la creazione della marca, la sua gestione, l'identificazione di equità e altro¹⁶.

Lo scopo dei marchi si è ampliato, non sono assegnati solo alla separazione dei beni e dei servizi del produttore, ma quando si applicano il nome, il termine, il segno, il simbolo o il design diventano comunicatori con i consumatori e il valore del marchio non è solo economico. Sempre più spesso la *brand equity* comprende anche aspetti non materiali.

I. La brand equity nella letteratura

Molta attenzione viene prestata al concetto di *brand equity* nella letteratura scientifica. Gli scienziati dichiarano che il valore della marca, cioè l'unità dei valori della marca, crea un valore aggiunto per i consumatori (Gudačiauskas, 2003). J. Maščinskienė, I. Jucaitytė, R. Kuvykaitė definiscono il valore della marca come l'insieme delle caratteristiche e passività positive relative alla marca¹⁷.

¹⁶ D.A. Aaker (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York, NY.

¹⁷ R. Kuvykaitė, J. Maščinskienė (2010), *Transformation of a National Brand into an International Brand*, *Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics*, 21(4), pp. 446-455.

Secondo S. Hoeffler, K. Keller (2003), il valore della marca è un valore aggiunto dato ai beni e servizi. Questo valore può essere riflesso dalle cose che il consumatore pensa della merce, a ciò che sente, a come si comporta. Così è il valore del prezzo, del mercato e della redditività. Il valore della marca è quindi una proprietà non materiale dell'azienda che ha un valore psicologico e finanziario.

Nella definizione fornita dagli autori L. Bonne e D. Kurtz (2004), il valore della marca viene inteso come valore aggiunto, dato alla merce.

P. Kotler et al. (1996) invece sottolinea la lealtà del consumatore verso la marca, ma questi autori attribuiscono la prevalenza al nome della merce e alla qualità percepita.

Secondo S. Baker (2004), la realizzazione del valore della marca dipende dalle aspettative dei consumatori. L'autore sostiene inoltre che le aziende dovrebbero orientarsi verso la conoscenza di un valore importante, comprendendo e prevedendo tutte le esigenze dei consumatori e impegnandosi a soddisfarli, e il successo dell'azienda ne dipende.

Nella letteratura scientifica si afferma che il patrimonio di marca coinvolge due posizioni. D. Aaker (1991) distingue, in effetti, il valore della marca da due punti di vista: dal punto di vista del produttore (il valore è previsto confrontando il prezzo e i costi) e dal punto di vista del consumatore (il valore è previsto quando si conosce la determinazione del consumatore a pagare per una determinata merce).

G. Antonides e F. Raaij (1998) invece, nella loro definizione di *brand equity* hanno enumerato i principali elementi intangibili del brand. Esse comprende che il valore della marca aumenta in base alla sua notorietà e alla lealtà dei consumatori alla marca. Essi presentano anche le fonti e il significato del patrimonio di marca e distingue quattro fattori principali che comprendono il valore della marca:

- La notorietà della marca: dipende da come i consumatori ricordano il brand e come lo riconoscono.
- La fedeltà del consumatore alla marca: in che modo il consumatore acquista i prodotti del brand.
- La qualità percepita: come il consumatore percepisce la qualità della merce e la valuta.

- Le associazioni legate alla merce: importante capire se la marca è associata ad altre marche. Si distinguono due destinatari del patrimonio di marca: il consumatore (acquisto di materie prime) e il produttore o operatore (produzione e vendita della merce).

Riassumendo il concetto di *brand equity*, è possibile dichiarare che in competizione, la marca è la proprietà più grande e più preziosa di cui l'azienda dispone. Un brand forte ha un suo valore che è influenzato dalla lealtà del consumatore verso la marca, la qualità percepita, le associazioni legate alla merce e altri valori. Il valore del brand per l'azienda viene avvicinato come proporzione di prezzo e profitto, fedeltà del consumatore al marchio e vantaggio competitivo.

Inoltre, le definizioni dell'approccio di marketing sono più diversificate. Shocker e Weitz (1988) alludono ai benefici non funzionali del prodotto. Questa idea è stata in seguito ripresa da Jones (2005), il quale ritiene che il valore della marca ricada sull'utilità che non è spiegata dagli attributi del prodotto.

Una definizione inequivocabile è quella data dal *Marketing Science Institute*, secondo cui il valore della marca è definito come “l'insieme delle associazioni e comportamenti dei consumatori del marchio, i canali di distribuzione e l'azienda a cui appartiene, che consentono ai prodotti contrassegnati di realizzare volumi e margini superiori a quelli che avrebbero senza il marchio e dare loro un vantaggio forte, sostenuto e differenziato rispetto ai loro concorrenti”. Questa definizione evidenzia due punti fondamentali attorno ai quali si articola il concetto di *brand equity*. Il primo riguarda l'identificazione delle prestazioni aggiuntive che la marca fornisce al prodotto. Il secondo si riferisce all'impatto significativo che questa performance deve avere sul consumatore e sull'azienda. In questo stesso quadro, Farquhar (1989) è il primo a introdurre la misura del valore aggiunto della marca agli occhi dei consumatori. Da allora, tutte le ricerche concordano sull'idea che il valore della marca sia un differenziale di utilità (Park e Srinivasan, 1994) o una differenza di preferenza espressa dal consumatore (Pappu et al. 2005).

Il valore della marca offre un vantaggio competitivo, e una delle caratteristiche più importanti della marca per l'utente è quella che il valore è creato per un periodo piuttosto lungo e richiede enormi investimenti e azioni di marketing.

Analizzando il patrimonio della marca, molta attenzione nella letteratura scientifica è dedicata alla descrizione dei modelli di misurazione del patrimonio netto di marca (Moisescu, 2007). Complessivamente, nella letteratura scientifica è possibile trovare più di venti modelli di *brand equity* (Zimmermann, et al., 2001).

I modelli di misurazione della *brand equity* si distinguono in modelli basati su criteri psicografici e quelli basati sul comportamento degli utenti (qui possiamo citare i modelli di Aaker, Keller et al.), sull'economia (questi ultimi sono orientati a diversi fattori economici come il capitale di mercato, il valore di mercato, i costi, i profitto e altri modelli), e infine su complessi modelli di *brand equity*.

II. Il valore della marca

Il valore della marca può essere inteso come l'insieme degli *asset* relativi ad una marca, al suo nome e al suo simbolo che si aggiungono o si sottraggono al valore complessivo di un prodotto o servizio per un'impresa e/o i suoi clienti¹⁸. Questa definizione evidenzia che il brand può essere anche negativo. Se gestito male può essere assimilabile ad una passività più che ad un'attività nello stato patrimoniale dell'azienda. Inoltre è chiaro che il logo, il *brand name* ed il marchio non sono il brand, ma dei segni distintivi utilizzati come mezzo per veicolare l'identità del prodotto o del servizio offerto dall'azienda.

Il marketing considera il valore della marca come un complesso di valori costruito ed accresciuto attraverso attività promozionali e pubblicitarie, causa diretta dell'attaccamento e della fedeltà del consumatore alla marca che consente di incrementare il proprio potere contrattuale di fronte al *trade*, grazie alla crescente attenzione alla marca da parte del pubblico.

Secondo un approccio finanziario al valore della marca, esso è invece un insieme di *asset* aziendali che permette di accrescere il valore complessivo dei flussi di cassa in modo stabile, potendo contare su livelli superiori di *premium price* spuntati sul mercato e volumi maggiori di vendita.

¹⁸ D. A. Aaker, *Brand equity. La gestione del valore della marca*, FrancoAngelli, Milano 2007, p. 36

Il valore di una marca si basa dunque su una serie di attività e passività ad essa associate, che aggiungono o tolgono valore al prodotto o servizio venduto da un'azienda e acquistato dai consumatori¹⁹. Queste attività o passività perché possano diventare rilevanti per il valore della marca, devono essere collegate al marchio o al nome e possono essere raggruppate, come già enunciate nel paragrafo precedente, in cinque categorie:

- La qualità percepita;
- La notorietà del nome,
- La fedeltà alla marca,
- Le risorse esclusive della marca (brevetti, marchi registrati, canali distributivi esclusivi);
- Gli altri valori associati alla marca.

Le risorse di valore della marca possono dare valore per il consumatore, infatti, lo aiutano a ricordare numerose informazioni su prodotti e brand, aiutano il cliente nelle decisioni d'acquisto, e possono incrementare il livello di soddisfazione dell'acquirente nell'esperienza d'uso. Se il consumatore riceve un valore dal brand, ugualmente, anche il produttore ne riceve dei benefici; questi possono essere di varia natura: maggiore efficacia nelle attività di reperimento di nuovi clienti, recupero di quelli vecchi. Questo genere di benefici permette di acquisire un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza portando un rafforzamento della posizione della marca.

Le diverse componenti del valore della marca interagiscono tra loro influenzandosi a vicenda. Un altro beneficio che il produttore può ottenere è un prezzo mediamente più alto rispetto ai concorrenti, riuscendo così a spuntare margini di guadagno superiori, i quali possono essere reinvestiti in attività che possono consolidare il vantaggio competitivo acquisito.

1) La qualità percepita

La qualità percepita è la visione che i consumatori hanno del prodotto sotto l'aspetto qualitativo; a volte una marca o un prodotto viene percepito di buona qualità pur non conoscendone esattamente le caratteristiche. Un'elevata qualità percepita consente di spuntare un prezzo mediamente superiore rispetto a

¹⁹ D. A. Aaker, 2002

quello della concorrenza, così da avere margini superiori da reinvestire per aumentare ulteriormente il valore della marca.

2) La notorietà

Una marca nota viene ritenuta più credibile dai consumatori, la scelta risulta più facile perché rassicurati; la qualità percepita è maggiore per una marca conosciuta rispetto ad una poco nota. La notorietà è inoltre fondamentale per i beni di largo consumo, dove la concorrenza è alta e le possibilità alternative sono numerose; se la marca non è sconosciuta, difficilmente entrerà tra le possibili alternative che vengono prese in considerazione nella decisione d'acquisto.

3) La fedeltà alla marca

Per le imprese risulta particolarmente oneroso attirare nuovi clienti, mentre è meno costoso potenziare quelli esistenti, soprattutto se entusiasti del prodotto o servizio offerti. Un'organizzazione che decide di consolidare il proprio portfolio clienti recupera i costi di acquisizione, anche perché alcuni consumatori faranno da portavoce della marca, le faranno pubblicità in quanto clienti soddisfatti, in questo modo, nuovi clienti si avvicineranno ad essa, mettendo in moto un circolo virtuoso. Avere dei consumatori fedeli è anche un ottimo disincentivo per i potenziali concorrenti e per le iniziative di quelli già presenti.

4) Le altre risorse esclusive della marca

Queste risorse comprendono canali distributivi esclusivi, marchi registrati e brevetti; tanto più riescono ad impedire l'erosione del valore della marca e della fedeltà dei nostri consumatori, tanto più saranno barriere efficaci, quindi di alto valore, nei confronti dei concorrenti attuali e potenziali.

5) I valori associati

Il valore intrinseco del nome di un brand è molte volte basato su un'associazione particolare: può riguardare uno stile di vita, un'associazione ad un personaggio famoso; questo può modificare la visione che i consumatori hanno e la loro esperienza d'uso. Un'associazione forte rappresenta una barriera di protezione rispetto alla concorrenza, la quale avrà difficoltà ad attaccare la marca su quel fronte.

Per concludere, per quanto riguarda la definizione di *brand equity*, occorre tenere conto di due aspetti. Da un lato, la ricerca concorda sul fatto che il valore della marca è un valore aggiunto che la marca apporta al prodotto. D'altra parte, quando si misura questo concetto, è necessario adottare una definizione più integrativa.

III. Il valore della marca dal punto di vista del consumatore

Park e Srinivasan (1994) considerano la marca come un'entità indipendente dagli altri attributi del prodotto, che gli conferisce una fonte di valore aggiunto per il consumatore. Questa separazione tra prodotto e marca si è svolta su due livelli: un livello puramente concettuale che consiste nel ridefinire le caratteristiche esatte di un prodotto e quello di una marca (Aaker, 2007, Kapferer e Laurent, 1992), poi un livello empirico, ricorrendo alla sperimentazione di numerosi prodotti marcati.

Nel tentativo di investigare empiricamente il ruolo della marca, Rossiter e Percy (1987) hanno testato l'effetto della marca sulle percezioni dei consumatori durante una degustazione di birra nel mercato statunitense. I risultati mostrano una differenza significativa nel caso in cui il consumatore sia a conoscenza del nome della birra che sta bevendo. In un altro esperimento simile, De Chernatony e Knox (1990) mostrano che il tasso di preferenza di Pepsi rispetto a quello di Coca Cola aumenta dal 44% al 65% semplicemente nascondendo il nome del marchio sulla bottiglia.

Alla luce di tali esempi, evidenziando il ruolo della marca nella creazione di valore per il consumatore, gli studi si sono spostati verso la misurazione di questo valore. Solo, come fa notare Farquhar (1989), lo studio del valore della marca dal punto di vista del consumatore ritorna allo studio di molte altre variabili psicologiche, cognitive, percettive e comportamentali. In effetti, come in ogni studio relativo ai fenomeni psicologici e cognitivi, i ricercatori devono affrontare diverse difficoltà per modellare le diverse interazioni che esistono tra la marca e il consumatore. Per affrontare la complessità di questa relazione, alcuni adottano un approccio basato sulle percezioni o preferenze della marca (Jourdan 1999, Keller 1998, Krishnan 1996, Park e Srinivasan 1994). Altri sono più orientati al giudizio del rapporto che il consumatore sviluppa con il suo marchio come indicatore del valore della marca e parlano anche di attaccamento nostalgico o passione amorosa per la marca (Fournier 1998, Heilbrunn 1997).

Osservando da vicino il capitale cliente, notiamo che esso ha la particolarità di essere un costrutto che non è direttamente osservabile. È misurabile solo dalle sue manifestazioni. Come abbiamo notato, ci sono due approcci per capire la misura individuale del valore della marca. Il primo metodo è descritto come diretto e cerca di misurare le preferenze del consumatore. Questo è principalmente per separare la preferenza della marca da quella generale. Il secondo metodo è indiretto perché propone di studiare il capitale del cliente attraverso l'attenzione alla marca e all'immagine di marca (Shocker e Weitz, 1988, Keller, 1993, Krishnan, 1996). Si noti l'emergere di un nuovo metodo basato sulla valorizzazione della relazione marca - consumatore. Quest'ultimo approccio si basa, in termini concettuali, sull'insieme delle teorie del marketing relazionale e delle relazioni interpersonali in psicologia (Feldwick, 1997).

IV. La fedeltà alla marca

La fedeltà alla marca da parte dei clienti è spesso il punto chiave del valore della marca. Essa rappresenta una misura della vicinanza del cliente alla marca. La fedeltà viene calcolata come la probabilità che un cliente possa abbandonare una marca e passare alla concorrenza, in particolare a seguito di modifiche

apportate all'offerta attuale, o problemi relativi ad una cattiva reputazione, come è stato il caso con la banca Monte dei Paschi di Siena. Torneremo su questo caso nelle fasi successive del nostro elaborato.

La fedeltà alla marca è una variabile importantissima, infatti, tanto più alta è la fedeltà, quanto più il parco clienti dell'azienda risulta impermeabile alle azioni dei concorrenti. La fedeltà è un indicatore del valore della marca, è infatti strettamente correlato ai profitti futuri.

1) Livelli di fedeltà alla marca

Esistono diversi livelli di fedeltà alla marca, riassunti nella piramide di David A. Aaker²⁰. Ogni livello della piramide comporta diverse azioni di marketing e diverse categorie di risorse da gestire. Non in tutti i mercati sono presenti queste categorie di clienti.

- Il livello più basso rappresenta il cliente infedele, il quale è del tutto indifferente alla marca: per questo tipo di acquirente, tutte le marche sono uguali, solo il prezzo è la variabile presa in considerazione.
- Nel livello immediatamente superiore, sono compresi i clienti abituali soddisfatti. Questo tipo di cliente risulta poco fedele alla marca; acquista il prodotto con continuità, ma la proposta di una nuova offerta da parte della concorrenza potrebbe spingerlo a modificare i suoi acquisti.
- Il terzo livello rappresenta invece i clienti soddisfatti e per cui un cambiamento comporterebbe dei costi, che potrebbero essere economici, di tempo o di rischi. È un segmento di clienti fedeli per motivi di costo.
- Il quarto livello è composto da acquirenti che amano la marca. La loro scelta può essere fondata sul marchio, sull'esperienza d'uso o sulla qualità percepita. È un atteggiamento positivo nei confronti della marca e molto spesso i clienti non lo fanno nemmeno spiegare; a volte può dipendere solo dalla lunghezza del rapporto.

²⁰ David A. Aaker (2007), *Brand equity. La gestione del valore della marca*, FrancoAngeli, Milano, p. 65.

- Il livello più alto della piramide è rappresentato dagli acquirenti coinvolti. Essi sono orgogliosi di acquistare determinati prodotti, per loro la marca non è importante solo dal punto di vista funzionale, ma anche e forse soprattutto per l'immagine e la personalità che la marca comunica all'esterno.



Fig. 1- La piramide della fedeltà alla marca²¹

Questi cinque livelli sono teorici, se ne possono identificare altri e non sempre prendono quest'aspetto, sono però esplicativi delle differenti relazioni che possono nascere tra una marca e i relativi clienti.

2) La fedeltà di marca come base del valore della marca

La fedeltà di marca è una dimensione qualitativa diversa dalle altre proprio perché strettamente legata all'esperienza d'uso della marca. Non può esserci fedeltà alla marca se prima il cliente non acquista e usa i prodotti della marca; viceversa notorietà qualità percepita e valori associati sono qualità che il consumatore può attribuire alla marca anche senza averla provata prima.

Una clientela fedele acquisisce un ruolo importante per la marca, in quanto costituisce un reddito certo nel tempo. I clienti fedeli hanno un tasso di usura inferiore rispetto a quelli non fedeli, per cui il loro valore è superiore.

²¹ Fonte: D. A Aacker (2007), La piramide della fedeltà in, *Brand equity. La gestione del valore della marca*, FrancoAngeli, Milano.

La fedeltà può essere influenzata da tutte le caratteristiche che possono essere associate alla marca. In alcuni casi però, la fedeltà di marca non può essere spiegata da questi fattori. Avere clienti fedeli è fondamentale, per cui le aziende dovrebbero impegnare più tempo alla soddisfazione dei propri clienti, essendo loro la vera risorsa della marca.

3) La misura della fedeltà alla marca

La fedeltà di marca può essere determinata in vari modi, per capirla meglio ed imparare a governarla. Alcune metodologie riguardano la fedeltà collegata alla soddisfazione, alla simpatia, al coinvolgimento e ai costi di cambiamento; altre invece consistono nel considerare il comportamento attuale.

a) La misura della soddisfazione

La misura della soddisfazione e dell'insoddisfazione del cliente è un aspetto rilevante legato alla fedeltà di marca. È importante che la soddisfazione venga misurata regolarmente in modo attendibile, su campioni rappresentativi, per non avere un quadro alterato e poco conforme alla situazione reale.

b) La simpatia per la marca

Questo livello di fedeltà è rappresentato dalla simpatia. Questo senso di vicinanza alla marca può essere declinato in vari modi quali:

- La fiducia,
- L'amicizia,
- Il rispetto,
- La simpatia.

Questo insieme di sentimenti positivi potrebbe rappresentare una grossa barriera da abbattere per i concorrenti della marca.

c) Il coinvolgimento

Il coinvolgimento è un aspetto analogo alla simpatia. Le marche più forti con un valore aggiunto molto elevato avranno un gran numero di consumatori

coinvolti. Questi clienti amano parlare della marca con gli altri, cercando di renderli partecipi e convincerli affinché anche loro ne diventino consumatori. I clienti coinvolti assumono in tal modo un ruolo di rilievo nella diffusione del brand, facendosi portavoce della marca stessa.

d) I costi di cambiamento

Essi costituiscono una sorta di garanzia di fedeltà alla marca. È importante per l'azienda tenere in considerazione i costi di cambiamento per trarne maggior vantaggio possibile. Tale vantaggio competitivo potrebbe essere garantito dall'impegno dell'azienda nei confronti del consumatore affinché esso aumenti la propria dipendenza al prodotto o servizio offerto.

e) Le misure di comportamento

I comportamenti di acquisto sono la base di un metodo diretto di definizione della fedeltà alla marca. Possiamo considerare le seguenti misure:

- La quota di acquisti,
- Il numero di marche acquistate,
- Il tasso di riacquisto.

La fedeltà dei consumatori alla marca può cambiare considerabilmente in base alle classi di prodotto, al tipo di prodotto o servizio, al numero di marche concorrenti e a fattori riguardanti la crisi e alla reputazione dell'azienda.

4) I programmi di fedeltà nel rapporto banca-cliente

I programmi di fedeltà possono essere letti in chiave sia strategica sia tattica, con l'obiettivo di accrescere il livello di fiducia e la soddisfazione dei clienti.

Secondo un'indagine *Aimia Loyalty Lens 2014*²², condotta a livello mondiale in dieci paesi, tra cui l'Italia, su un campione rappresentativo di due mila consumatori per nazione avendo compilato un questionario online, che ha permesso di stilare una classifica della diffusione dei programmi di fedeltà dei diversi settori merceologici, nel nostro paese solo il 10% del campione è

²² <https://www.aimia.com/en/loyalty-lens/2014-global.html>

iscritto a un programma nell'ambito delle carte di credito e l'8% in quello delle banche.

Il lungo e perdurante periodo di crisi economica non ha fatto altro che aggravare le difficoltà dello scenario bancario italiano manifestatesi già da qualche anno, con il caso Monte dei Paschi di Siena che, insieme ad altre banche fallite, è stato salvato dal governo con un decreto²³, costringendo ad aggregazioni sia a livello di grandi banche sia e soprattutto a livello di istituti di medio-piccole dimensioni, come è stato il caso di Ubi Banca o come le banche popolari e quelle del credito cooperativo, che rivestono in Italia un ruolo importante.

Inoltre, grazie anche alla diffusione di massa d'internet, il cliente è diventato più esigente e ha ormai maggiore cultura finanziaria e consapevolezza ed è più sensibile al *pricing* e sempre più infedele. Le banche devono perciò riorganizzarsi per adeguarsi al nuovo cliente, offrendo prodotti e servizi accessori in grado di soddisfare richieste di qualità e nuovi bisogni, e adottando delle strategie multicanali (phone banking, pos, promotori finanziari, mobile banking, ebanking, negozi finanziari...). Secondo un rapporto Abi-Gfk realizzato nell'aprile 2016²⁴, oltre la metà dei correntisti italiani (il 55%), pari a circa sedici milioni di cittadini, usa il web per operare con la propria banca e diminuiscono le visite in filiale.

Non si pone però solo la necessità di generare prodotti e servizi che rispondano pienamente ai bisogni del cliente, ma anche e soprattutto quella di focalizzarsi sulla relazione che viene a instaurarsi con la clientela. Diventano dunque sempre più strategiche le politiche di marketing e quelle di fidelizzazione in particolare. Acquisisce sempre più importanza una conoscenza profonda delle caratteristiche e dei comportamenti della clientela, raccogliere dati, fare *Customer Relationship Management* (CRM) e creare relazioni più strette e personalizzate con i propri clienti.

²³ Decreto-legge 23 dicembre 2016, n. 237. Disposizioni urgenti per la tutela del risparmio nel settore creditizio.

²⁴ www.abi.it

a) I programmi di raccolta punti con cataloghi premi

Oggi più che mai, i principali istituti e gruppi creditizi si propongono con iniziative di marketing relazionale e operazioni promozionali di breve e lungo periodo, tra cui tante raccolte punti con catalogo, è il caso per esempio di Unicredit con il suo programma “MilleGenius”²⁵ riservato ai soli aderenti al Club Genius, che possono anche fruire di una serie di servizi e agevolazioni; di Bnl ed “Hello Bank!”²⁶ che premia soprattutto l’utilizzo di alcune carte di credito, ma anche il programma “Montepaschi Club” di Monte dei Paschi di Siena, rivolto a tutti i titolari di carte di credito Montepaschi emesse dal Gruppo Montepaschi. Tutte queste operazioni sono finalizzate ad incentivare l’acquisto e l’utilizzo dei loro prodotti e servizi, che sono stati ampliati e diversificati, puntando sia alla fidelizzazione della clientela esistente sia all’acquisizione di nuovi clienti.

Per quanto riguarda le raccolte punti, il target preferito è quello dei titolari dei vari tipi di carte di credito e di conti correnti, e l’obiettivo principale è quello d’incentivare le transazioni e l’operatività e anche i trasferimenti di liquidità da altre banche, ma anche d’incentivare l’attivazione di specifiche prodotti finanziari, come per esempio i fondi d’investimento. Alcune iniziative sono invece mirate alla promozione dell’*ebanking* e in qualche caso alle attività dei libretti di risparmio rivolti a bambini e giovanissimi²⁷.

Per i correntisti le opportunità più numerose di accumulare punti sono costituite dalle attività ricorrenti, ma non mancano altre opportunità derivanti da attività “una tantum”, che spesso permettono di guadagnare tanti punti con una sola azione, come per esempio quella di presentare un amico, che poi apre un conto corrente o sottoscrive un prodotto finanziario²⁸.

b) Le attività promozionali

Numerose sono le banche impegnate in attività di vario tipo in questi ultimi due anni. Una tra le più attive è Ubi Banca con una serie d’iniziative mirate a target specifici. In effetti, tra dicembre 2015 e febbraio 2016 ha proposto il

²⁵ www.clubgenius.it

²⁶ www.hellobank.it

²⁷ Ubi Banca operazione “Più Clubino più premi”; Banco Popolare e il suo programma “Brucoraccolta”; Bcc del Garda con l’operazione “Semino ti premia”.

²⁸ Operazione a premi Bnl “Presentaci un amico” o “Porta un Amico in Hello Bank!”

concorso “Vinci con Enjoy Ski”, finalizzato a incoraggiare sia le registrazioni sul sito²⁹ sia la conoscenza ed eventualmente la sottoscrizione della carta prepagata ricaricabile “Enjoy Ski”. Un altro tra i tanti concorsi lanciati da Ubi Banca è l’operazione “Qubì online ti regala TicketOne”, finalizzata a favorire la sottoscrizione a distanza del contratto relativo all’offerta “Qubì Online”.

Molto attiva sul fronte promozionale risulta anche Credem. Con “Conto Friends Zero Assoluto regala Amazon”, punta a incentivare l’acquisizione di nuovi clienti tra i giovani, offrendo ai nuovi clienti correntisti dei buoni regalo Amazon o in alternativa buoni carburante.

Nel 2016, Hello Bank! ha lanciato due promozioni, entrambe per incitare alla sottoscrizione del conto corrente “Hello ! Money”: “Vinci Rio 2016 con Hello Bank” e “Regala Samsung Galaxy Gear S2”. In ambedue le promozioni il nuovo sottoscrittore del conto doveva compilare il *form* di richiesta presente sul sito inserendo un codice promozionale indicato.

Nello stesso anno, Widiba, la banca online appartenente al Gruppo Monte dei Paschi di Siena, offre una piattaforma online completamente personalizzabile e una rete di seicento consulenti finanziari presenti su tutto il territorio, ha lanciato una nuova operazione per l’acquisizione di nuovi clienti del “Conto Widiba”³⁰. Coloro che completavano la richiesta di apertura del conto entro il 13 luglio 2016, attivando così una linea vincolata per sei mesi di almeno 2.000 euro entro il 3 agosto e mantenevano il conto fino alla scadenza della linea vincolata stessa avevano diritto a un buono regalo Amazon da 100 euro a fronte di un vincolo d’importo di almeno 2.000 euro, un buono da 250 euro per un vincolo di almeno 20.000 euro e un buono da 500 euro per un vincolo di almeno 50.000 euro.

c) L’aspetto promozionale sempre più centrale nelle loyalty program

Il settore finanziario, nonostante il contesto non semplice, sta confermando e incrementando i budget legati alla fidelizzazione e alle iniziative di marketing associate. I programmi di *loyalty* stanno cambiando radicalmente, lavorando sulla flessibilità dei comportamenti premiati e sulla loro attinenza alle campagne commerciali della banca, sviluppando sia la clientela sia i *prospect*.

²⁹ www.enjoyski.ubibanca.com

³⁰ www.widiba.it

L'aspetto promozionale all'interno delle iniziative di *loyalty* sta quindi diventando sempre più centrale, rimanendo sempre sotto il capello della *loyalty*.

Per quanto riguarda la partecipazione dei consumatori alle iniziative proposte dalle banche, si registrano riscontri in crescita. Nei programmi ad adesione volontaria, che rappresentano la maggior parte delle iniziative presenti sul mercato, il tasso di partecipazione sta aumentando negli anni. È sempre più importante stimolare il cliente sia nell'accumulo dei punti con nuove opportunità sia nella redenzione dei premi con offerte speciali e integrazione del catalogo.

In fatto di premi, le preferenze dei consumatori variano a seconda del numero dei punti da loro posseduti: nelle fasce basse notiamo un significativo orientamento verso i premi immateriali. I dati dei clienti vengono utilizzati per affinare la proposta di nuove possibilità di accumulo punti e, sulla base del saldo punti, promuovere premi in target.

V. Il legame di marca: la Customer Based Brand Equity

Il modello *Customer-based brand equity* (CBBE) elaborato da Kevin Lane Keller nel 1993 fornisce un punto di vista unico sul valore del brand e sulle modalità con cui costruirlo, misurarlo e gestirlo nel tempo. Il concetto di CBBE si definisce come l'effetto differenziale che la conoscenza della marca (*brand knowledge*) esercitata sulla risposta del consumatore alle azioni di marketing della marca stessa³¹.

L'autore afferma che, nella prospettiva del cliente, le basi attraverso cui si crea il valore di marca sono fondamentalmente due:

- La consapevolezza della marca (*brand awareness*);
- L'immagine di marca (*brand image*)³².

Il concetto di consapevolezza della marca a cui Keller fa riferimento indica la capacità che deriva dal processo mentale con cui il consumatore lo identifica.

³¹ K. L. Keller 2001

³² Approfondimento nel capitolo 3

L'autore considera due livelli di consapevolezza in base alla profondità della conoscenza del brand da parte del consumatore.

Il primo, definito consapevolezza-riconoscimento di marca (*brand recognition*), descrive la capacità del cliente di riconoscerla conseguentemente ad una serie di stimoli esterni (*stimuli*). Il secondo, definito consapevolezza-ricordo di marca (*brand recall*), descrive la capacità di ricordare la stessa perché fortemente presente nella mente del consumatore, indipendentemente da espliciti stimoli esterni.

In sintesi, la consapevolezza del brand si alimenta accrescendone la familiarità attraverso un'esposizione ripetuta (per facilitarne il riconoscimento) e promuovendo associazioni forti con la categoria di appartenenza o le più idonee situazioni di acquisto o consumo (per favorire il richiamo).

In base al modello CBBE, è inoltre possibile determinare le fasi per la costruzione di un brand forte. Esse sono quattro e sono rappresentative di una serie di domande che i consumatori si pongono regolarmente in merito ad un brand:

- Identità del brand (Chi sei?)
- Significato del brand (Cosa sei?)
- Reazioni al brand (Cosa penso di te? Quali sensazioni susciti in me?)
- Relazione con il brand (Quali relazioni può esserci fra te e me?) (Che tipo di associazioni e di legame vorrei avere con te?)

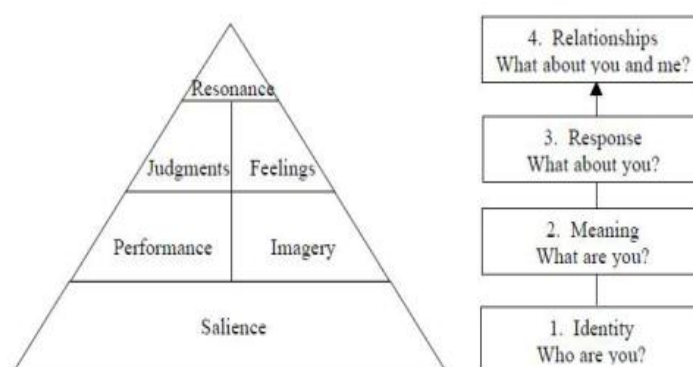


Fig. 2- Keller_piramide della fedeltà alla marca

Lo strumento operativo utilizzato per inquadrare le quattro fasi riportate sopra è quello di una piramide formata da sei blocchi, ognuno dei quali rappresenta un diverso livello di costruzione (dal più basso al più alto) del brand forte. In

sostanza, creare il valore di una marca significa raggiungere la punta della piramide stando attenti ad assemblare correttamente i blocchi appropriati.

1) Prominenza del brand

Alla base della piramide risiede la prominenza del brand, che fa riferimento alla consapevolezza che i consumatori hanno della marca, ovvero alla capacità dei consumatori di riconoscere la marca e richiamarla alla memoria, identificandola in diverse circostanze.

In particolare, costruire una consapevolezza del brand significa anche aiutare i clienti a capire quale sia la categoria di beni o servizi cui la marca appartiene, e quali bisogni la marca è in grado di soddisfare attraverso i propri beni/servizi.

La consapevolezza della marca (*brand awareness*) è misurata attraverso due dimensioni:

- La profondità della prominenza del brand: misura la probabilità che un elemento della marca venga in mente al consumatore e la facilità con cui accade.
- L'ampiezza della prominenza del brand: misura lo spettro di situazioni di acquisto e utilizzo in cui un elemento del brand viene richiamato alla memoria. Ciò dipende in larga misura dalla conoscenza della marca e del prodotto.

Un brand molto prominente gode di una consapevolezza profonda e ampia al tempo stesso, per cui i clienti pensano sempre alla marca in una serie di possibili situazioni di utilizzo consumo. La prominenza del brand costituisce un primo passo importante nella costruzione del valore del brand, ma generalmente non è sufficiente.

Il prossimo paragrafo prende in esame le due diverse componenti del significato del brand e le relative sottocategorie.

2) Performance

La performance del brand fa riferimento alle modalità in cui il prodotto o servizio cerca di soddisfare i bisogni di natura più funzionale dei clienti,

ovvero alle proprietà intrinseche della marca in termini di caratteristiche inerenti al prodotto/servizio.

Qual è il giudizio sulla qualità oggettiva del brand?

Esistono cinque attributi che identificano la performance del brand:

- Ingredienti primari e caratteristiche supplementari;
- Affidabilità, durevolezza e funzionalità del prodotto;
- Efficacia, efficienza ed empatia del servizio;
- Stile e design;
- Prezzo.

3) Giudizi

I giudizi sul brand rappresentano le opinioni e le valutazioni personali sulla marca e dipendono dal modo in cui i consumatori collegano le diverse associazioni alla performance e all'immagine della stessa. Ci sono 4 tipi di giudizi fondamentali ai fini della costruzione del valore della marca: qualità, credibilità, considerazione, superiorità.

- La qualità: percepita, attributi e benefici percepiti dal consumatore.
- La credibilità: definisce se i consumatori considerano l'impresa che offre il brand dotata di solide competenze nel proprio ambito di attività, attenta agli interessi dei clienti, nonché semplicemente piacevole.
- La considerazione: dipende dalla rilevanza personale del brand per il cliente, ossia dalla misura in cui l'individuo ritiene la marca adatta e significativa per sé. Per quanto una marca possa godere di stima e di credibilità, se non viene seriamente considerata e giudicata rilevante, continuerà ad essere tenuta a distanza dai consumatori.
- La superiorità: fa riferimento alla percezione del brand come unico e migliore di tutti gli altri. Dipende in buona misura da numero e dalla natura delle associazioni uniche che definiscono l'immagine del brand.

4) Sensazioni sul brand

Le sensazioni sul brand sono le reazioni emotive dei clienti al brand e dipendono in parte dal credito sociale evocato dalla marca: in che modo la marca influenza la percezione che i consumatori hanno di sé e le loro relazioni con gli altri? Quali sensazioni suscita il programma di marketing?

Si possono definire sei importanti tipologie di sensazioni sulla marca:

- Calore: sensazioni consolatorie, il brand suscita un senso di calma e di pace, e i consumatori potrebbero sentirsi sentimentali, cordiali o affettuosi.
- Divertimento: sensazione di euforia; la marca suscita nei consumatori allegria, giocosità, spensieratezza, gioia.
- Eccitazione: la marca fa sentire i consumatori pieni di energie e protagonisti di un'esperienza speciale, inducendo perfino un senso di esaltazione, la sensazione di essere "vivi", affascinati, desiderabili.
- Sicurezza: il brand genera una sensazione di benessere e fiducia, di incolumità e i consumatori non vivono nessuna ansia o timore.
- Approvazione sociale: la marca suscita nei consumatori sensazioni positive sulle reazioni altrui in merito al loro aspetto o comportamento; l'approvazione nei confronti del consumatore può nascere vedendolo effettivamente usare il prodotto o anche solo attribuendogliene l'utilizzo.
- Autostima: la marca suscita nei consumatori una migliore opinione di sé, un senso di orgoglio, di realizzazione o di appagamento.

Le prime tre tipologie di associazioni qui sopra elencate descrivono sensazioni immediate e legate all'esperienza, soggette ad un aumento del livello di intensità. Le altre invece fanno riferimento a sensazioni private e durature, che tendono ad aumentare d'importanza.

I giudizi e le sensazioni sul brand possono incidere favorevolmente sul comportamento dei consumatori solo se questi interiorizzano o elaborano reazioni positive in seguito all'incontro con la marca.

5) Risonanza

Il blocco finale per la costruzione della *Customer Based Brand Equity* (CBBE) si concentra sulla relazione ultima e sul livello di identificazione del consumatore con la marca. La risonanza del brand fa riferimento alla natura di questa relazione e alla misura in cui i clienti si sentono in sintonia con la marca (sono brand con elevata risonanza: Harley-Davidson, Apple, e-bay).

La risonanza è definita sia dall'intensità, relativa alla profondità del legame psicologico del cliente con il brand, sia dal livello di attività che ne risulta, rappresentato dal tasso di ripetizione dell'acquisto e dello scambio informativo o dalla collaborazione con il brand, sui relativi eventi o con altri clienti fedeli. Più precisamente, il concetto di risonanza della marca è scomponibile in quattro dimensioni: Fedeltà del comportamento, Senso di attaccamento, Senso della comunità, Impegno attivo.

La fedeltà del comportamento è definita dall'acquisto ripetuto e dal volume percentuale di prodotto... in altre parole: con che frequenza i clienti acquistano i prodotti o servizi della marca?

I clienti che nutrono un forte attaccamento per una marca, potrebbero persino affermare di “amarla”, e descriverla come uno dei loro beni più cari.

Il brand può assumere inoltre significati più ampi per il cliente in termini di senso della comunità. L'identificazione con una comunità della marca potrebbe riflettere un rilevante fenomeno sociale per cui i clienti provano un senso di parentela o affiliazione nei confronti di altre persone legate al brand in quanto utilizzatori o anche dipendenti e rappresentanti dell'azienda.

Capitolo III:

LA BRAND IMAGE: ASSOCIAZIONI DI MARCA E DIMENSIONI DELL'IMMAGINE DI MARCA

L'immagine di marca è descritta dalla percezione dei valori associato alla marca da parte dei consumatori. Questa percezione è determinata dall'attribuzione di valori di significati peculiari al sistema d'offerta dell'impresa. Nel modello *Customer-Based Brand Equity* sono definiti gli elementi su cui puntare per la creazione dell'immagine di marca. In particolare si descrivono i tipi di associazioni da sviluppare e le caratteristiche che queste ultime devono avere (forza unicità, capacità di essere vantaggiose e positive).

Possiamo definire tre tipi di associazioni di marca:

- Gli attributi del sistema d'offerta: sono gli elementi di base o distintivi che compongono, e spesso caratterizzano rispetto alla concorrenza, i sistemi d'offerta identificati con determinate marche.
- I benefici percepiti dai consumatori: essi sono descritti da Keller come la personale percezione che i consumatori hanno degli attributi del prodotto/servizio a cui la marca è connessa. I benefici di prodotto, per altro, vengono distinti in: benefici funzionali, correlati alla performance e agli attributi del prodotto; benefici simbolici, riferiti agli attributi non correlati alla performance di prodotto; benefici d'esperienza, connessi all'uso del prodotto e alla successiva soddisfazione/insoddisfazione seguita.
- L'atteggiamento generale che il consumatore ha maturato nei confronti della marca: in base alle considerazioni esposte da altri autori (Busacca, 2000), questa tipologia di associazione richiamata dal modello di Keller(2001) è la componente fiduciaria dell'immagine, base del potenziale di differenziazione che consente di perseguire strategie di estensione della marca (*brand extension*). Non sembra una forzatura considerare questo elemento del modello di *brand equity* come la risultante del bagaglio di fiducia accumulato dalla marca in quanto in grado di soddisfare le aspettative dei clienti.

I. Brand image e associazioni di marca

La maggior parte dei ricercatori e dei professionisti concordano sull'importanza di sottolineare l'immagine di marca. Aaker (1991), ad esempio, afferma che l'immagine crea valore in una varietà di modi, aiutando i consumatori a elaborare informazioni, differenziare i prodotti o servizi della marca da quelli dei concorrenti, generare motivi per acquistare, dare sentimenti positivi, e fornire una base per le estensioni.

Nonostante l'importanza riconosciuta alla marca e alla relativa percezione che i consumatori ne hanno, le ricerche di marketing non usano una definizione univoca e tecniche di misurazione coerenti per individuare le percezioni dei consumatori (Low e Lamb, 2000).

Low e Lamb (2000) affermano che molti studi (es. Berthon e altri 1997; Keller e Aaker, 1997; Keller e altri, 1998; Roedder-John e altri, 1998) hanno cercato di misurare alcuni aspetti delle associazioni di marca in capo al consumatore, ma senza tecniche coerenti, quindi comparabili tra loro, producendo pertanto risultati frammentari e scarsamente confrontabili.

Aaker (1991) nella propria definizione d'immagine di marca sottolinea come essa sia un insieme di associazioni mentali che ciascun individuo organizza in modo significativo per se stesso. Questa definizione è coerente con quella di molti altri autori (Newman, 1957; Dichter, 1985; Keller (1998); Engel, Blackwell & Miniard, 1995).

Come nota Keller, queste associazioni possono variare in forza (il che rende le informazioni più accessibili), preferenza e unicità. Sirgy (1981) pensa che queste associazioni possano essere caratterizzate da almeno undici dimensioni.

Di conseguenza, questa rete associativa di conoscenza per una marca è la sua immagine (Engel, Blackwell & Miniard, 1995) come memorizzata nella memoria a lungo termine.

Le associazioni di marca sono tutti i collegamenti esistenti tra un marchio e gli altri nodi memorizzati nella memoria. Nel misurare la struttura (come le informazioni relative a una marca sono organizzate nella memoria) e il contenuto (cioè le associazioni di marca) di una rete associativa di conoscenza che un consumatore ha per una marca, viene misurata anche la percezione che il consumatore ha di quest'ultima.

1) Background teorico

In passato, molti studi relativi alle informazioni connesse alla marca da parte del consumatore si sono concentrati sugli elementi tangibili, mentre negli anni più recenti si riscontra un'accelerazione verso l'analisi di aspetti intangibili. Si colloca all'interno di questa tendenza il tentativo di Jennifer Aaker (1997) di sviluppare un *framework* teorico in grado di cogliere la personalità di marca, articolato in cinque tratti fondamentali: *sincerity*, *excitement*, *competence*, *sophistication* e *ruggedness*³³.

Zaltman e Hightower (1995) hanno attinto alle immagini visive e sensoriali del consumatore per tentare di cogliere gli aspetti intangibili del brand. Fournier (1998) ha inoltre esteso la metafora delle relazioni interpersonali al dominio della marca al fine di interpretare e comprendere le varie relazioni che il consumatore può giungere ad instaurare con essa.

Questi lavori, insieme ad altri, hanno contribuito alla divulgazione di un nuovo approccio allo studio del “*consumer brand knowledge*” orientato verso aspetti intangibili, da cui derivano elementi che possono essere legati e ricondotti alla marca. Gli elementi che il soggetto riconduce alla marca, si organizzano mentalmente secondo il modello del network associativo (Anderson, 1983; Hayes-Roth, 1977) per il quale la conoscenza degli individui viene immagazzinata in memoria tramite nodi, componendo un reticolato dove le informazioni sono interconnesse attraverso legami.

Individuare l'insieme delle associazioni di marca, la forza dei legami, il numero di informazioni collegate e la complessità della rete semantica che mette in relazione i vari nodi informativi nella mente del soggetto, consente quindi di comprendere la struttura mentale costruita attorno alla marca e recuperata dal soggetto per essere utilizzata nelle scelte di acquisto/non acquisto successive alle azioni di marketing cui è sottoposto. Keller (2003b) afferma, infatti, come la conoscenza della marca sia in grado di produrre un effetto differenziale sulla risposta del consumatore alle azioni di marketing della marca stessa (*Customer Based Brand Equity*).

Con il termine di *brand image* ci si riferisce quindi a quell'insieme di percezioni su una marca presenti nella mente del consumatore (Herzog, 1963;

³³ V. Gabrielli (2014), *Brand communication*, Il Mulino, Milano, p.30.

Dobni e Zinkhan, 1990), che si riflettono in associazioni di varia natura alla marca stessa, e che compongono il quadro di ciò che i consumatori pensano della marca in senso astratto.

Keller (2003b) afferma come la *brand awareness* sia necessaria, ma spesso non sufficiente, nella costruzione di valore di una marca, e che invece centrale è il ruolo svolto dalla *brand image*.

2) Tipi di associazioni di marca

Le associazioni di marca assumono forme diverse. Un modo per distinguere tra le associazioni di marca è il loro livello di astrazione (Alba e Hutchinson 1987; Chattopadhyay e Alba 1988; Johnson 1984; Russo e Johnson 1980), cioè da quante informazioni sono riassunte nell'associazione con la marca. Lungo questa dimensione, le associazioni di marca possono essere classificate in tre categorie principali di portata crescente (Keller, 2003a): attributi, benefici e atteggiamenti. Diverse distinzioni aggiuntive possono però essere fatte all'interno di queste categorie in base alla natura qualitativa delle associazioni³⁴.

a) Gli attributi

Gli attributi del sistema di offerta sono sia tangibili di prodotto, sia afferenti alla personalità o all'eredità di marca. Gli attributi sono quegli elementi descrittivi che caratterizzano un prodotto o servizio, ciò che un consumatore pensa che il prodotto o il servizio sia o abbia e ciò che è coinvolto nel suo acquisto o consumo. Gli attributi possono essere categorizzati in vari modi (Myers e Shocker 1981). Qui, gli attributi si distinguono in base al modo in cui sono direttamente correlati alle prestazioni del prodotto o del servizio. Gli attributi *product-related* sono definiti come gli ingredienti necessari per l'esecuzione della funzione di prodotto o servizio richiesta dai consumatori. Essi si riferiscono quindi, alla composizione fisica di un prodotto o ai requisiti di un servizio. Gli attributi legati al prodotto variano in base al prodotto o alla categoria di servizio. Gli attributi *non-product-related* sono definiti come

³⁴ K. L. Keller, (2013), *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*, Journal of Marketing, Vol. 57, N. 1, p. 4.

aspetti esterni del prodotto o del servizio relativi all'acquisto o al consumo. I principali tipi di attributi non legati al prodotto sono:

- Informazioni sul prezzo;
- Informazioni sull'aspetto dell'imballaggio o del prodotto;
- Immagini dell'utente (cioè, che tipo di persona utilizza il prodotto o il servizio);
- Immagini di utilizzo (cioè, dove e in quali tipi di situazioni viene utilizzato il prodotto o il servizio).

Poiché gli attributi legati ai prodotti sono più comunemente riconosciuti, qui vengono elaborati solo attributi non legati ai prodotti. Il prezzo del prodotto o del servizio è considerato un valore non correlato al prodotto in quanto rappresenta un passaggio necessario nel processo di acquisto, ma in genere non si riferisce direttamente alle prestazioni del prodotto o alla funzione del servizio.

b) I benefici di prodotto o servizio

Essi sono legati all'uso o all'acquisto. Sono valori e significati personali che il consumatore assegna agli attributi del prodotto o servizio della marca; cioè, ciò che i consumatori pensano che il prodotto o il servizio possa fare per loro.

Le prestazioni possono essere ulteriormente distinte in tre categorie in base alle motivazioni di riferimento (Park, Jaworski e MacInnis 1986):

- Benefici funzionali: I vantaggi funzionali sono quelli più intrinseci del consumo di prodotti o servizi e di solito corrispondono agli attributi legati al prodotto. Questi benefici sono spesso legati a motivazioni piuttosto basilari, come i bisogni fisiologici e di sicurezza (Maslow 1970), e implicano un desiderio di rimozione o di elusione del problema (Fennell 1978, Rossiter e Percy 1987).
- Benefici esperienziali: I benefici esperienziali si riferiscono a come ci si sente ad utilizzare il prodotto o il servizio e solitamente corrispondono anche agli attributi relativi al prodotto.
- Benefici simbolici: sono i vantaggi più estrinseci del consumo di prodotti o servizi. Di solito corrispondono ad attributi non legati al prodotto e si riferiscono a bisogni soggiacenti all'approvazione sociale o all'espressione personale e all'autostima. Quindi, i consumatori

possono valutare il prestigio, l'esclusività o la modellabilità di un brand in base a come si rapporta al loro *self-concept* (Solomon 1983).

c) Gli atteggiamenti verso la marca

Gli atteggiamenti o opinioni nei confronti della marca sono definiti come valutazioni globali di una marca da parte dei consumatori (Wilkie 1986). Gli atteggiamenti verso la marca sono importanti perché spesso costituiscono la base per il comportamento dei consumatori. Sebbene siano stati proposti diversi modelli di atteggiamento verso la marca, un approccio ampiamente accettato si basa su una formulazione multi-attributiva in cui gli atteggiamenti della marca sono una funzione degli attributi e dei benefici associati che sono salienti per la marca stessa. Fishbein e Ajzen, 1975; Ajzen e Fishbein, 1980, hanno proposto quello che è stato probabilmente il più influente modello multi-attributivo al marketing (Bettman 1986). Questo modello considera gli atteggiamenti come una funzione moltiplicativa di convinzioni salienti che un consumatore ha sul prodotto o servizio (la misura in cui i consumatori ritengono che la marca abbia determinati attributi o benefici) e di giudizio valutativo di quelle credenze, cioè quanto è buono o cattivo che la marca abbia quegli attributi o benefici.

d) Favorevolezza delle associazioni di marca

L'attributo favorevole o positivo fa riferimento alla valenza che il soggetto assegna a ciascuna delle associazioni con la marca³⁵. Il successo di un programma di marketing si riflette quindi nella creazione di associazioni di marca favorevoli, vale a dire che il consumatore ritiene che il brand soddisfi le sue esigenze.

MacKenzie (1986) riassume i risultati delle sue ricerche suggerendo che la componente del “giudizio valutativo” dei modelli di atteggiamento, cioè le percezioni dei consumatori sul vantaggio di un attributo, sia concettualmente ed empiricamente correlata all'importanza dell'attributo stesso. In altre parole, è improbabile che i consumatori vedano un attributo o un vantaggio come molto

³⁵ V. Gabrielli, (2014), *Brand Communication*, Il Mulino, Milano, p. 43.

buono o cattivo se non lo considerano anche molto importante. Quindi, è difficile creare un'associazione favorevole per un attributo non importante.

Non tutte le associazioni di marca, tuttavia, sono valutate in una decisione di acquisto o di consumo. Sebbene facilitano il riconoscimento o la consapevolezza del brand, o inferiscono sulla qualità del prodotto, le associazioni di marca non possono sempre essere considerate un fattore significativo in una decisione di acquisto. Inoltre, le valutazioni delle associazioni di marca possono essere situazionali o dipendenti dal contesto e variano a seconda degli obiettivi specifici dei consumatori nelle loro decisioni di acquisto o consumo (Day, Shocker e Srivastava 1979). In tal senso, un'associazione può essere valutata in una situazione ma non in un'altra (Miller e Ginter 1979); ad esempio, la velocità e l'efficienza del servizio possono essere molto importanti quando il consumatore è sotto pressione, e avere un impatto minimo quando quest'ultimo è meno frettoloso.

e) La forza delle associazioni di marca

La forza delle associazioni di marca dipende da come l'informazione entra nella memoria del consumatore (codifica) e da come viene mantenuta come parte dell'immagine di marca (archiviazione). Fa riferimento quindi alla rapidità con cui il consumatore riesce a richiamare alla mente il nome della marca e un insieme articolato di associazioni ad esso riferite³⁶.

Questa caratteristica chiama in campo la prossimità di un elemento informativo che l'individuo detiene all'interno della propria mente, tale per cui all'occorrenza è in grado di semplificare un compito ritrovando quell'informazione in modo rapido.

Inoltre, la forza delle associazioni di marca si evince dalla vicinanza delle parole al nodo centrale, cioè il brand. In particolare, le associazioni legate doppiamente alla marca sono definite primarie in quanto sono venute rapidamente alla mente del soggetto puntando l'attenzione unicamente alla marca in questione. Le altre associazioni vengono definite secondarie poiché la loro elicitazione è il riflesso non solo del brand ma anche delle associazioni primarie a cui queste sono legate.

³⁶ V. Gabrielli (2014), *Brand communication*, Il Mulino, Milano, p. 43.

f) L'unicità delle associazioni di marca

L'unicità delle associazioni di marca fa riferimento alla presenza tra le associazioni mentali al brand di alcuni elementi che siano distintivi di esso, dunque non sovrapponibili a quelli di altri brand³⁷.

La letteratura di brand management identifica il concetto di punti di parità e di punti di differenza (Keller, Busacca e Ostilio, 2005). I primi sono gli aspetti che accomunano una marca alle altre concorrenti. La loro funzione è prioritariamente quella di sancire la congrua presenza di quel brand all'interno delle alternative di scelta disponibili: aspetto molto rilevante per legittimare in uno specifico contesto imprese altamente diversificate o neoentranti, ugualmente interessante per imprese già presenti poiché permette di spostare l'asse del confronto diretto su altri elementi di vantaggio competitivo. L'unicità delle associazioni di marca si premura dunque di mettere in luce i punti di differenza. Questi possono risiedere in ogni parte dell'immagine di marca.

In alcuni casi i punti di differenza sono di carattere percettivo ed estrinseco, dunque non sono in grado di alterare significativamente il giudizio che il consumatore formulerà sul prodotto o servizio, ma ne migliorano la memorabilità (alimentando dunque la forza dell'immagine di marca) e suscitano sensazioni positive. In altri casi i punti di differenza sono sostanziali e intrinseci, tanto da attribuire in modo determinante al vantaggio competitivo dell'impresa.

g) Le interazioni tra le caratteristiche delle associazioni di marca

Il livello di astrazione e la natura qualitativa delle associazioni di marca dovrebbero influire sulla loro preferenza, forza e unicità. Ad esempio, gli attributi registrati automaticamente, come il tipo di utente o il contesto di utilizzo del prodotto, possono facilmente creare associazioni univoche. Le associazioni astratte (ad esempio, benefici e soprattutto atteggiamenti), al contrario, tendono ad essere intrinsecamente più valutative a causa del significato incorporato che contengono. A causa di questa natura valutativa, le associazioni astratte tendono ad essere più durevoli e accessibili nella memoria

³⁷ V. Gabrielli (2014), *Brand communication*, Il Mulino, Milano, p. 44.

rispetto alle informazioni sugli attributi sottostanti (Chattopadhyay e Alba 1988). In effetti, gli atteggiamenti verso la marca possono essere archiviati e recuperati in memoria separatamente dalle informazioni sugli attributi sottostanti (Lynch, Mamorstein e Weigold 1988).

h) La congruenza delle associazioni di marca

La congruenza è definita come la misura in cui un'associazione di marca condivide contenuto e significato con un'altra associazione di marca. La congruenza delle associazioni di marca dovrebbe influenzare la facilità con cui un'associazione esistente viene richiamata alla memoria. In generale, le informazioni coerenti con le associazioni di marchi esistenti sono apprese e ricordate più facilmente delle informazioni non correlate.

La congruenza tra le associazioni di marca determina la “coesione” dell'immagine di marca, ovvero la misura in cui l'immagine di marca è caratterizzata da associazioni o sottogruppi di associazioni che ne condividono il senso. La coesione dell'immagine di marca può determinare le reazioni più olistiche o gestaltiche dei consumatori della marca. Inoltre, un'immagine di marca "diffusa", in cui vi è poca congruenza tra le associazioni di marca per i consumatori, può presentare potenziali problemi per i professionisti del marketing. In primo luogo, i consumatori potrebbero essere confusi sul significato della marca e, poiché non hanno tante informazioni a cui le nuove informazioni possono essere facilmente collegate, le nuove associazioni potrebbero essere più deboli e probabilmente meno favorevoli (Heckler, Keller e Houston 1992). Inoltre, poiché ogni associazione condivide poco significato con le altre, le associazioni di marca possono essere più facilmente modificate da azioni competitive. Infine, un altro problema con un'immagine di marca diffusa è la maggiore probabilità che i consumatori possano scartare o trascurare alcune associazioni di marca potenzialmente rilevanti nel prendere decisioni. Quindi solo alcune delle associazioni di marca potenzialmente recuperabili possono essere richiamate quando l'immagine del marchio non è coerente e solida.

Tutti questi elementi possono alimentare il sedimentarsi di associazioni di marca nella mente del consumatore.

II. Le dimensioni dell'immagine di marca

David Aaker (1991; 2001) propone un'efficace sistematizzazione delle quattro dimensioni componenti l'identità di marca e, di conseguenza, la sua immagine: la marca come prodotto; la marca come organizzazione; la marca come persona; la marca come simbolo.

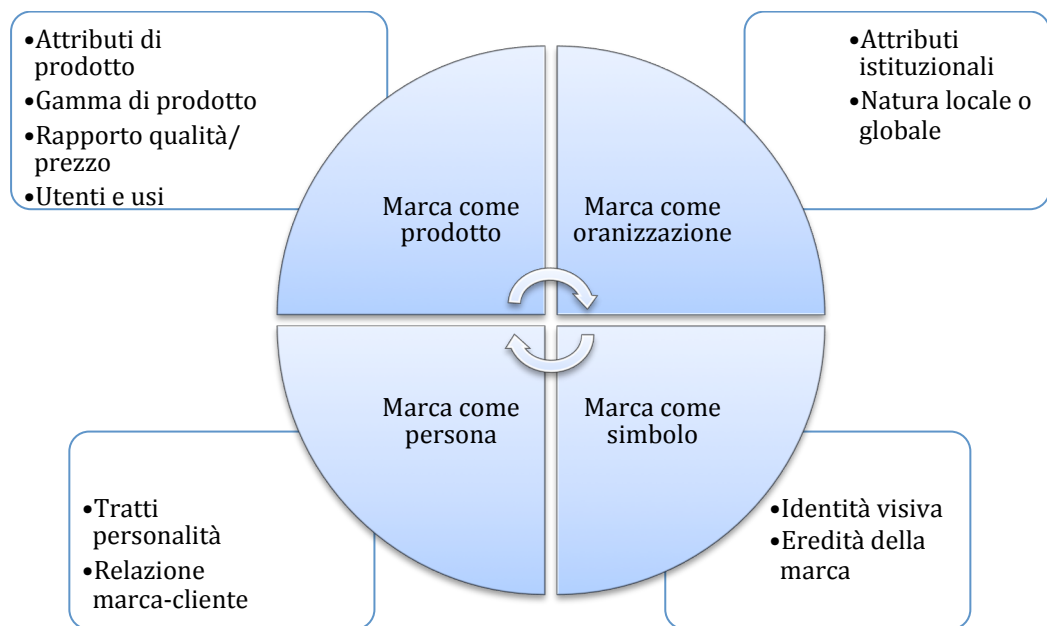


Fig. 3- Le dimensioni dell'immagine di marca³⁸

1) La marca come prodotto

Questa prima dimensione proposta dal modello di Aaker e Joachimisthaler (2000) riguarda l'ambito dell'attività caratteristica dell'impresa: la sua funzione di produzione di un prodotto o erogazione di servizi. Questa dimensione abbraccia tutti gli elementi di significato che il consumatore ascrive al brand pensando ai prodotti o servizi legati a tale azienda. Le associazioni mentali abbinate a questa dimensione possono essere riconducibili ai seguenti ambiti:

- La gamma di prodotti
- Gli attributi di prodotto
- Il rapporto qualità-prezzo

³⁸ V. Gabrielli (2014), *Brand communication*, il Mulino, Milano, p.51

- Le caratteristiche degli utenti e gli utilizzi del prodotto
- Il paese di origine

La dimensione di marca come prodotto possiede il vantaggio di essere altamente significativa per il consumatore, ma è prevedibile e facilmente imitabile.

2) La marca come organizzazione

In questa dimensione il brand viene caratterizzato attraverso l'organizzazione che la ricopre, con particolare riferimento alla cultura d'impresa, dunque ai valori e ai principi guida che ne regolano la strategia e le condotte. Il ricorso a questa dimensione è in forte crescita poiché il consumatore si dimostra sempre più attento non solo alle caratteristiche dei prodotti che acquista in termini di *performance* che ne potrà derivare, bensì anche alla correttezza e alla sostenibilità del processo che ha condotto alla realizzazione di quel prodotto o servizio. Ci si riferisce alla *Corporate Social Responsibility* (Csr), cioè alla responsabilità delle imprese verso l'impatto sociale della propria attività³⁹.

Aaker individua due ambiti all'interno della dimensione di marca come organizzazione:

- Gli attributi istituzionali, che possono essere di natura formale (quando un'organizzazione adotta formalmente un assetto che la vincola a operare secondo certi criteri);
- La dimensione locale o globale, che fa riferimento al raggio di azione dell'organizzazione in termine di mercati di sbocco e di gestione dell'intera filiera.

La dimensione di marca come organizzazione è duttile ma al contempo difficile da progettare e da mantenere.

3) La marca come persona

Il cliente non si limita soltanto ad osservare l'organizzazione che ha curato l'ideazione e la produzione della marca, ma nel capire chi c'è dietro a questo

³⁹ V. Gabrielli (2014), *Brand communication*, il Mulino, Milano, p.58.

prodotto o servizio. La dimensione di marca come persona può attuarsi attraverso due modalità:

- Conferire al brand alcuni tratti di personalità: ci si riferisce alle caratteristiche antropomorfe che il consumatore attribuisce al brand, con particolare attenzione alla personalità.
- Qualificare in modo interpersonale il rapporto fra il consumatore e il brand: il brand non solo viene personificato come entità dotata di propri tratti, bensì questi vengono anche declinati in episodi di interazione con il consumatore.

Questa dimensione presenta il vantaggio di essere vivida e distintiva ma difficile da conseguire e da controllare.

4) La marca come simbolo

Ci si riferisce alle attività attraverso cui l'impresa perpetra nel tempo elementi ricorrenti e iconografici legati al brand. Questa dimensione può essere progettata seguendo due ambiti:

- Gli stimoli visivi legati al brand: ci si riferisce alla scelta di un *naming*, un logotipo e un *claim* che siano distintivi e facilmente memorizzabili.
- L'eredità della marca: si intendono tutti i richiami alla vita passata dell'impresa inclusi nella sua identità visiva. Per questi brand lo stimolo grafico è imprescindibilmente legato alla funzione di capitalizzazione, cioè alla raccolta dei frutti delle azioni passate nonché all'evocazione di fonti di vantaggio competitivo originate dalla storicità e dalla lunga tradizione dell'impresa in questione.

Questa dimensione ha la caratteristica dell'immediatezza e memorizzabilità, ma lo svantaggio della superficialità.

Le caratteristiche appena descritte sono una guida alla selezione delle dimensioni e sottodimensioni attraverso cui articolare l'immagine di un brand. Qualunque sia la connotazione specifica individuata dall'impresa per il proprio brand, è fondamentale che essa sia opportunamente ribadita e gestita attraverso una gestione coerente dell'intero sistema comunicativo, nell'intento di indurre una continua conferma e un ulteriore sistema comunicativo, e un ulteriore

radicamento delle percezioni e convinzioni abbinate al brand da parte dei consumatori.

Capitolo IV:

CORPORATE REPUTATION E CRISIS MANAGEMENT

Parte I: La corporate reputation

Se l'immagine è intesa come identità percepita dell'azienda, i messaggi che vengono veicolati nella mente delle comunità di riferimento ed i consensi che da essi si registrano originano un tipo di immagine, la cui forza, persistenza ed attrattività dipendono fortemente dall'azienda stessa che li pone in essere, dalla coerenza dei comportamenti della stessa nonché dalla continuità di soddisfazioni prodotte nel pubblico di riferimento, dall'intensità delle emozioni suscitate da alcuni eventi particolari che espongono con rilevanza il nome, il marchio e le relative attività dell'azienda⁴⁰. Pertanto, tutte le attività volte alla comunicazione alla costruzione di una certa immagine aziendale costituiscono un investimento significativo per la stessa e necessitano di attività volte al controllo ed al miglioramento dei risultati finali, al fine di rendere maggiormente efficienti ed efficaci le attività suddette.

La teoria *Resource-Based View* (RBV)⁴¹ (Barney, 1991) ha reso evidente il fatto che le risorse appartenenti al proprio patrimonio aziendale, oltre a contribuire alla creazione del valore complessivo dell'impresa, rappresentano la fonte principale del vantaggio competitivo. Inoltre, l'approccio *Resource-Based View* vuole sottolineare il fatto che il processo di generazione di valore provvede a trasformare le risorse impiegate in ulteriori risorse; in altri termini, si può affermare che le risorse immateriali vengono impiegate e utilizzate per accrescere l'impresa. In questo processo, il ruolo della comunicazione è

⁴⁰ V. Coda, *Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa*, op. cit., pp. 7-8.

⁴¹ Secondo il dizionario Treccani, la *Resource-Based View* è una 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 (anche strategia). A tale fine le risorse devono essere idiosincratice e difficilmente imitabile; si pone di conseguenza una notevole enfasi sulle competenze e sulle abilità aziendali che si realizzano mediante l'integrazione e la combinazione di capacità individuali.

fondamentale in quanto, per suo tramite si realizza il collegamento tra azienda e collettività degli *stakeholder*, dal quale essa riceve e trasferisce risorse⁴².

Il focus delle attività dell'azienda non riguarda solo la qualità del prodotto o servizio, ma negli anni, l'attenzione si è spostata anche su altri parametri, quali l'impatto sociale del suo operato e sull'utilizzo di procedure eticamente corrette tutte in grado di creare valore, di conquistare la fiducia dei lavoratori e del mercato di riferimento⁴³. Si genera così un meccanismo di diffusione, di passaparola da parte di interlocutori soddisfatti verso altri interlocutori nuovi. Più i primi sono soddisfatti e più essi saranno incentivati nell'attivare simili meccanismi divulgativi tramite reti relazionali che saranno maggiormente potenziate dal fatto che, per sua natura, l'azienda si relaziona con altri soggetti estranei all'attività della stessa⁴⁴.

Al fine di affermare con chiarezza la forza dell'immagine, che distingue la propria realtà dagli altri *competitors*, occorre stabilire quali valori la contraddistinguano nei rapporti quotidiani sia nei confronti della propria organizzazione (verso l'interno) sia nei riguardi degli interlocutori con cui entra in contatto (verso l'esterno). La reputazione, in questo senso, diventa il risultato di una serie di segnali percepiti dagli interlocutori e sulla base dei quali si formula un giudizio.

Nell'ambito degli studi di *management*, dato che la reputazione è concepita come un sistema di percezioni diffuse tra gli *stakeholder* circa lo status ed il prestigio goduto dalle imprese sul mercato, molti studiosi hanno rilevato il legame reciproco tra reputazione e immagine⁴⁵. In effetti, gli *stakeholder* nell'elaborare l'immagine riferita ad un'impresa, prendono in considerazione l'operatività della stessa e le modalità secondo le quali si realizza tale operatività. L'immagine così realizzata contribuisce in un secondo momento alla creazione del livello di reputazione, che successivamente influenza ancora l'immagine. Nello specifico, mentre per alcuni studiosi la reputazione è il risultato di percezioni costruite a livello di gruppi fortemente coesi fra loro

⁴² Il valore della comunicazione aziendale nell'approccio RBV può definirsi come la capacità della comunicazione di attrarre e mettere a disposizione dell'impresa le risorse di conoscenza e di fiducia di cui necessita. Si rimanda a R. Fiocca (2002), op. cit., pp. 71-72.

⁴³ S. Zadek, P. Pruzan, R. Evans (1997), *Building corporate accountability. Emerging practices in social an ethical accounting, auditing and reporting*, Earthscan, Londra.

⁴⁴ Ci si riferisce qui agli interlocutori sociali (gli *stakeholder*).

⁴⁵ A. Mazzei (2004), *Comunicazione e reputazione nelle università*, Franco Angeli, Milano, p. 30.

subendo l'influenza di reti relazionali di cui fanno parte gli *stakeholder*, altri autori propongono di parlare di *corporate reputation* in termini di meta-costrutto: alla sua costruzione rivestono un ruolo primario le relazioni sociali ed in secondo luogo vengono considerate le percezioni individuali, le quali interagiscono entro un campo organizzativo comune basato su una fitta rete di scambio di informazioni. In altri termini, la reputazione è frutto di processi di socializzazione finalizzati alla creazione di opinioni condivise e di consenso sociale⁴⁶.

Immagine e reputazione riferite a un'organizzazione possono quindi definirsi come le due facce di una stessa medaglia, sono il modo di essere ed il modo di essere percepiti di un'impresa. In esse confluiscono marca, cultura aziendale nonché visione strategica, definiti in modo univoco al fine di relazionarsi con il mercato di riferimento⁴⁷.

I. Aspetti sociali della reputazione

Il concetto di reputazione, analizzabile sotto diversi profili, è sempre più oggetto d'interesse da parte di studiosi di diverse discipline. Non è quindi un concetto nuovo.

Il sentirsi accettati così come il far parte di una comunità rispondono a dei bisogni umani essenziali. Maslow (1954) nel suo celebre modello motivazionale dello sviluppo umano individuò una gerarchia di esigenze biologiche e psicologiche necessarie alla crescita e lo sviluppo dell'individuo⁴⁸. Tali esigenze sono raffigurate in un grafico a forma di piramide, che va dal bisogno fisiologici, che occupano il livello più basso della piramide a quello di autorealizzazione che si pone in cima ad essa e che definisce creatività, spontaneità, accettazione di se stesso. Tra questi due estremi si collocano il bisogno di sicurezza, quello di appartenenza e il bisogno di stima.

⁴⁶ Si rimanda a C.J. Fombrun, N. A. Gardberg, J.M. Server (2000), *The reputation quotient: a multistakeholder measure of corporate reputation*, The Journal of Brand management, vol. 7, n. 4; M. Gotsi, A.M. Wilson (2001), *Corporate reputation: seeking a definition*, Corporate Communications: An International Journal, vol. 6, n. 1.

⁴⁷ B. Iannone (2009), *La Corporate Reputation quale risorsa (intangibile) strategica. Dinamiche di sviluppo e strumenti di misurazione*, Aracne editrice S.r.l, Roma, p. 73.

⁴⁸ <http://www.psicologiadellavoro.org/?q=content/abraham-maslow-e-la-piramide-dei-bisogni>.

Il bisogno sicurezza fa riferimento alla necessità di assicurarsi un'integrità fisica e una dimensione sociale tale da permettere una certa stabilità. Il bisogno di appartenenza fa riferimento alle relazioni, all'amicizia, all'affetto, alla cooperazione. I bisogni di stima riguardano invece il successo, la posizione sociale, il riconoscimento da parte degli altri, la propria autostima. Si potrebbe forse dire che essi costituiscono una sorta di "bisogno reputazionale" dell'individuo, da momento che una costruzione positiva della sua immagine contribuisce alla sua autorealizzazione.

Anche se la visione gerarchica di Maslow è ormai considerata troppo semplicistica, l'uomo, in quanto essere sociale, resta particolarmente sensibile ad alcuni specifici bisogni come quelli di stima e di appartenenza, che devono trovare adeguata soddisfazione.

L'espressione di questi bisogni va però inquadrata alla luce del contesto attuale, dove il flusso delle relazioni è sempre più mediato dai canali tecnologici. I quali espongono l'individuo a un pubblico sempre più vasto, con gli effetti che ne conseguono: un conto è confrontarsi o essere oggetto di discussione all'interno di un gruppo di persone che si incontrano in qualche luogo fisico, altro è relazionarsi nel web.

Per comprendere il significato attuale del concetto di reputazione, è dunque necessario considerare una molteplicità di aspetti: dal bisogno naturale dell'uomo di appartenenza e di stima, al modo di costruire un'identità sociale, a come si formano le impressioni, all'importanza della comunicazione in tutti i suoi aspetti.

Data la difficoltà di ottenere una definizione univoca e condivisa della reputazione, è indispensabile tentare di integrare i contributi provenienti dalle diverse discipline, adottando così un approccio multidisciplinare.

II. La *corporate reputation*: definizione e fondamenti teorici

Viviamo in un'epoca di *mass media* 24 ore su 24. Questo sistema di media deve fornire storie interessanti per giustificare la sua esistenza. Una sua area d'interesse sono gli affari e le marche esistenti sul mercato. Tali marche, i dirigenti che le gestiscono e la loro interazione e collocazione all'interno della

società sono ora al centro dell'attenzione. Questo sviluppo ha significativamente rafforzato l'importanza della gestione della reputazione per i brand di tutto il mondo. Ogni singola mossa, decisione presa ed evento isolato che coinvolge un'azienda viene scrutata, documentata e pubblicizzata a livello globale, aggravando il compito dei responsabili della reputazione. Basta ricordare i casi BP, alla Toyota o, più recentemente banca Monte dei Paschi di Siena⁴⁹.

In un clima di sorveglianza così intenso, si potrebbe sostenere che è virtualmente impossibile per le grandi aziende evitare completamente commenti negativi ad un certo punto. Tuttavia, tali commenti non devono essere autorizzati a danneggiare la marca e il suo patrimonio a lungo termine, sottolineando nuovamente la necessità di una gestione della reputazione.

La gestione della marca come pratica strategica è ben consolidata ed è stata esercitata da grandi società come Unilever e Procter and Gamble dagli anni '20. La gestione della reputazione è invece più recente. In effetti, è possibile avere un brand forte ma una reputazione aziendale relativamente scarsa.

1) La reputazione aziendale nella letteratura: alcune definizioni

In letteratura si riscontrano così tante definizioni di reputazione aziendale che risulta alquanto complesso poterne dare una formulazione univoca. Tra le prime definizioni si riporta quella elaborata da Fombrun (1996), fondatore del *Reputation Institute*⁵⁰: “La reputazione aziendale è una rappresentazione percettiva delle azioni passate dell'organizzazione e delle prospettive future che descrive la sua generale attrattività verso i portatori di interesse, confrontandola con i suoi principali concorrenti”⁵¹.

Il punto d'inizio per Fombrun sono proprio le “percezioni” che possono essere aggregate sia negli stakeholder interni che esterni. La reputazione inoltre, è una risorsa intangibile dal momento che risulta essere rara, difficile da imitare o replicare, complessa e multidimensionale, il cui accumulo richiede molto

⁴⁹ <http://www.wallstreetitalia.com/monte-dei-paschi-di-spazzatura-la-verit-dietro-la-banca-senese/>

⁵⁰ Il Reputation Institute è un'organizzazione internazionale focalizzata sul tema della reputazione aziendale. Fondato nel 1997, è specializzato nella costruzione di strumenti di misurazione della reputazione offrendo consulenza ad aziende leader in tutto il mondo.

⁵¹ C. J. Fombrun (1996), *Reputation: Realizing value from corporate image*, Harvard Business School, Cambridge, MA, p. 8.

tempo, specifica, difficile da manipolare direttamente, senza limiti di utilizzo e che non si deprezza usandola.

Fombrun manifesta graficamente la reputazione aziendale sotto forma di una matrice, predicando che comprende un quartetto di elementi (immagine sociale, immagine finanziaria, immagine del prodotto e immagine di reclutamento). Questi fattori possono anche essere identificati nella definizione di *brand equity* di Kotler et al. (2005, p. 556), che proclama che “la *brand equity* è il valore della marca, basato su un alto livello di *brand loyalty*, *name awareness*, qualità percepita, forti associazioni di marca”, dato che tutti i fattori delineati da Kotler et al. che comprendono la *brand equity* sembrano derivare dalla reputazione aziendale.

Il dizionario Treccani definisce la reputazione come “la stima, il favore che si concede a uno” o “la stima, la fama, e la considerazione in cui si è tenuti da altri”⁵². Una reputazione è quindi una combinazione delle opinioni e delle impressioni di persone diverse, non unanimi ma generali. La reputazione di un prodotto sarà in gran parte costituita dalle opinioni dei suoi consumatori e clienti, ma la reputazione di un’organizzazione si basa sulle impressioni detenute da un certo numero di classi diverse di persone oltre ai consumatori del prodotto finale o servizio; nelle parole di Fombrun (1996), “la stima complessiva in cui una società è detenuta dai suoi componenti”; per l’autore, in effetti, la reputazione è “la percezione netta della capacità di un’azienda di soddisfare le aspettative di tutti i suoi *stakeholder*”.

De Chernatony e Harris (2000) concordano sul fatto che l’opinione di tutte le parti interessate deve essere considerata e che la reputazione è una valutazione rappresentativa dell’identità di un brand. Bromley (2000) definisce la reputazione come un indice di valore di un’azienda. Bromley (2001) sottolinea anche l’importanza di opinioni divergenti e descrive la reputazione come una distribuzione di opinioni su una persona o un’organizzazione. Come per il termine *branding*, alcuni autori lottano per definire con precisione la reputazione, e Schweize & Wijnberg (1999) affermano che la reputazione è stata classificata come componente immateriale di un pool di risorse di un’azienda.

⁵² <http://www.treccani.it/vocabolario/reputazione/>

La reputazione non è separata dalla soddisfazione del dipendente o del cliente, dalle prestazioni finanziarie o da altri indicatori. È una somma di tutte queste cose (Griffin, 2008). Creare una reputazione favorevole non dovrebbe essere solo un obiettivo isolato dell'organizzazione, dovrebbe essere il mezzo attraverso il quale un'organizzazione si sviluppa (Van Riel e Fombrun, 2007), cresce e fiorisce. La parola *corporate* deriva dal latino “corpus” “corpo” o “il tutto” (van Riel e Fombrun, 2007, p.22) e quindi la reputazione aziendale riguarda la stima complessiva in cui l'organizzazione è detenuta dai suoi componenti (Fombrun, 1996). Le reputazioni sono “percezioni che hanno gli *stakeholder* sulla capacità di un'organizzazione di soddisfare le loro aspettative”⁵³.

Va da sé che nell'ottica dell'analisi in modo esaustiva della reputazione aziendale, la strategia è quella di seguire un approccio multidisciplinare e interdisciplinare⁵⁴, pena la focalizzazione solo su specifiche dimensioni che rischia di non cogliere l'effettivo valore della reputazione.

Disciplina	Definizione
Economia	Le reputazioni sono tratti o segnali che descrivono il comportamento probabile di un'azienda in una particolare situazione.
Strategica	Le reputazioni sono beni immateriali difficili da imitare, acquistare o sostituire per i rivali e quindi creare barriere alla mobilità che forniscono ai loro proprietari un vantaggio competitivo sostenuto.
Contabilità	La reputazione è uno dei molti tipi di beni immateriali difficili da misurare ma che creano valore per le aziende.
Marketing	La reputazione descrive le associazioni aziendali che le persone stabiliscono con il nome della società.

⁵³ Van Riel Cees, B. M. Van Riel, Charles J. Fombrun (2007), *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effectives Reputation Management*, Routledge, p. 43.

⁵⁴ Cf. Tab. 1.

Comunicazione	Le reputazioni sono tratti aziendali che si sviluppano dalle relazioni stabilite dalle società con i loro costituenti multipli.
Teoria organizzativa	Le reputazioni sono rappresentazioni cognitive di aziende che si sviluppano, in quanto parti interessate, danno senso alle attività aziendali.
Sociologia	Le classifiche di reputazione sono costruzioni sociali che derivano dalle relazioni che le aziende stabiliscono con le parti interessate nel loro ambiente istituzionale condiviso.

Tab. 1. *Definitions of Reputation*⁵⁵.

Berens e Van Riel (2004), ad esempio, distinguono tre filoni di studio della reputazione aziendale ai quali afferiscono specifici modelli di misurazione: quello dell'aspettativa sociale (*social expectation*), della personalità aziendale (*corporate personality*) e della fiducia (*trust*).

Barnet et al. (2006) categorizzano i modi di studiare la reputazione in tre gruppi:

- **Risorsa**, al quale attengono tutte quelle definizioni il cui fattore rilevante è il valore che la reputazione può rivestire per l'organizzazione, dal punto di vista economico o finanziario. La reputazione, secondo gli studi di questo gruppo, costituisce dunque una risorsa intangibile;
- **Consapevolezza**, al quale afferiscono gli studi concentrati sugli elementi percettivi che, nell'essere aggregati, costituiscono la reputazione aziendale;
- **Valutazione**, nel quale si annoverano gli studi per i quali l'elemento caratterizzante è la stima, il giudizio; in questo caso la reputazione aziendale fa riferimento alla valutazione dello status dell'organizzazione.

⁵⁵ Charles J. Fombrun, Naomi A. Gardberg, Joy M. Sever (1999), *The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation*, The Journal of Brand Management, vol. 7, n. 4., p. 243.

Per concludere, possiamo affermare che la letteratura sull'argomento è ampia e complessa, e propone numerose definizioni del concetto di *corporate reputation*, anche se non sempre sono risultate precise, approfondite ed esaustive. Tra le molteplici definizioni possiamo ricordare principalmente le seguenti tre:

- la prima che evidenzia la dimensione temporale del concetto di reputazione: “reputation is an aggregate composite of all previous transactions over the life of the entity, a historical notion, and requires consistency of an entity’s actions over a prolonged time for its formation”⁵⁶;
- la seconda che sottolinea l’ampiezza degli interlocutori dell’impresa coinvolti nei processi di formazione della reputazione: “a corporate reputation is a collective representation of firm’s past actions and results that describes the firm’s ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders. It gauges a firm’s relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders, in both its competitive and institutional environment”⁵⁷.
- La terza che precisa le fonti della reputazione: “a corporate reputation is a stakeholder’s overall evaluation of a company over time. This evaluation is based on the stakeholder’s direct experiences with the company, any other form of communication and symbolism that provides information about the firm’s actions and / or a comparison with the actions of other leading rivals”⁵⁸.

2) Il concetto di *corporate reputation*

Il concetto di *corporate reputation* si afferma tra gli anni 70 e 80 nell’ambito della letteratura economica⁵⁹ volta ad analizzare le decisioni assunte in contesti dinamici da una molteplicità di attori, detentori di interesse economici e sociali

⁵⁶ P. Herbig, J. Milewicz, J. Golden (1994), *A model of reputation building and construction*, Journal of Business Research, p. 23.

⁵⁷ C.J. Fombrun, C.B.M. Van Reil (1997), *The reputational landscape*, Corporate Reputation Review, Vol. 1, p. 10.

⁵⁸ M. Gotsi, A.M. Wilson (2001), *Corporate reputation: Seeking a definition*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 1, p. 29.

⁵⁹ R. P. Nelli, P. Bensi (2009), *La media reputation dell’impresa e la sua misurazione. Un’esperienza di applicazione della media coverage analysis in Italia*, Vita e Pensiero, Milano, p. 3.

nei confronti di un'impresa (*stakeholder*), in condizioni di completa o di imperfetta informazione⁶⁰. In tali situazioni, la *corporate reputation* esprime la sintesi di un vasto insieme di segnali che l'impresa ha trasmesso agli stakeholder nel corso del tempo con riferimento al suo agire strategico, in modo sia esplicito⁶¹ che implicito⁶².

Gli interlocutori dell'impresa recepiscono e interpretano questi segnali, che per loro costituiscono rilevanti fonti di informazione e di valutazione, e presumono razionalmente il comportamento futuro dell'impresa; maturano conseguentemente le proprie aspettative; giungono infine a formulare le proprie decisioni; come fa notare H. Rao "Models of reputation are predicated on the decision-theory vision of a world of imperfect information in which actors rely on signals to make rational assumptions about the intentions and future behaviors of other actors. In turn, signals are valid when they are derived from past observations and serve as a stable basis to form rational beliefs about the actors in question"⁶³. La coerenza dei comportamenti dell'impresa con i segnali che ha inviato nel tempo e la conseguente risposta alle attese formulate dai suoi stakeholder determina la formazione della *corporate reputation*.

Le due fonti di reputazione da prendere in considerazione sono l'esperienza e l'informazione.

⁶⁰ Opportuno ricordare che la stakeholder theory, affermata nella prima metà degli anni Ottanta (cfr. R. E. Freeman (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston), considera l'impresa come un sistema articolato e complesso di relazioni che avvengono tra l'impresa e una molteplicità di soggetti aventi differenti diritti, obiettivi, aspettative e responsabilità nei confronti dell'impresa stessa. Secondo tale prospettiva, la sopravvivenza e il successo dell'impresa dipendono dalla capacità del management di soddisfare le attese e di creare valore per ciascun gruppo di portatori di interesse in modo tale che essi continuino a partecipare al sistema d'impresa. Vi è da rilevare che tra questi stakeholder si collocano anche i mass media a causa della loro capacità di mobilitare l'opinione pubblica in modo favorevole o sfavorevole nei confronti del comportamento o delle performance di un'impresa.

⁶¹ "Over signalling refers to the conscious (active) communication of a position by a firm within an industry – an announcement to the press at annual report time, reports analysts, speeches at industry conferences, press releases as part of new product introductions, or any public statements" (J. Milewicz, P. Herbig (1997), *A quantitative analysis of the relative efficiency between overt and covert market signals*, Journal of Marketing Theory and Practice, 4, p. 48).

⁶² "Covert signalling occurs when no verbal signals are given, when it is the action or activity alone which must be evaluated by the receiving firm" (P. Herbig, J. Milewicz (1997), *Marketing signalling: A review*, Management Decision, 34, p.36).

⁶³ H. Rao (1994), *The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry 1895-1912*, Strategic management Journal, 15, p. 30.

- Per esperienza s'intende la storia delle relazioni dirette che un soggetto ha avuto con l'impresa, aspetto che genera le aspettative circa i risultati dei futuri rapporti che egli potrà avere con l'impresa stessa⁶⁴;
- L'informazione, invece, riguarda una molteplicità di aspetti e coinvolge elementi di natura sia economica, sia non economica, che ciascuna classe di stakeholder ritiene importanti per valutare le *performance* aziendali. Tale informazione può essere resa disponibile attraverso tre vie: mediante la comunicazione che l'impresa pone esplicitamente in essere e rivolge ai suoi interlocutori; attraverso la diffusione di notizie operata dai mass media; infine per mezzo dell'azione di altri soggetti (*opinion leader*, esperti ecc.) e del passaparola che si attiva spontaneamente tra le persone.

Ne risulta che la reputazione svolge un duplice ruolo:

- Costituisce un riduttore d'incertezza per gli stakeholder, che ne ricavano un beneficio a fronte della presenza di asimmetrie informative e di un elevato costo per la ricerca di informazioni dirette; in tal senso, il concetto di reputazione implica la formulazione di una valutazione dell'impresa da parte del pubblico;
- Rappresenta per l'impresa, secondo la prospettiva del *resource-based management*, uno *strategic asset* intangibile⁶⁵ in grado di generare rendite e vantaggi competitivi di notevole importanza, che si traducono in un significativo miglioramento delle performance finanziarie dell'impresa.

La rilevanza della *corporate reputation* nell'ambito della gestione dell'impresa è testimoniata dalla crescente attenzione che la letteratura di management le ha rivolto negli ultimi anni, anche attraverso numerose monografie e due riviste appositamente dedicate: per quanto riguarda l'ambito professionale, la rivista *Reputation Management* fondata nel 1995, e per quanto concerne il profilo accademico, la *Corporate Reputation Review*, fondata nel 1997.

⁶⁴ Per esempio, una risposta soddisfacente alle lamentele del consumatore aumenta la reputazione dell'azienda e risulta fondamentale per il mantenimento della fedeltà del cliente, così come l'esperienza che un consumatore fa della qualità di una singola e specifica offerta influenza le aspettative legate a tutte le altre e successive offerte della medesima azienda.

⁶⁵ Op. Cit. in R. P. Nelli, P. Bensi (2009), *La media reputation dell'impresa e la sua misurazione. Un'esperienza di applicazione della media coverage analysis in Italia*, Vita e Pensiero, Milano, p. 6.

3) *La corporate reputation come crocevia di discipline convergenti*

Sebbene la reputazione aziendale sia onnipresente, rimane relativamente sottostimata (Fombrun, 1996). In parte, è sicuramente perché la reputazione viene raramente notata finché essa non viene minacciata. In parte, tuttavia, è anche un problema di definizione. Secondo l'“American Heritage Dictionary” (1970, p. 600) la reputazione è “la stima generale in cui si è tenuti dal pubblico”⁶⁶. Ma come si applica una simile definizione alle aziende? Chi costituisce “il pubblico” di un'azienda e cosa viene “valutato” da quel pubblico? Data la diversità di pubblico cui le aziende si rivolgono, le cui percezioni e giudizi contano di più? Gli investitori, i dipendenti, gli analisti finanziari, le comunità, i regolatori o gli amministratori delegati?

La mancanza di un'attenzione sistematica alla reputazione aziendale può essere ricondotta alla diversità delle letterature accademiche e dei professionisti pertinenti che esplorano diversi aspetti del costrutto (Fombrun e Rindova, 1996). Indichiamo qui sei corpus bibliografici distinti che convergono nella loro enfasi sulla reputazione aziendale come caratteristiche chiavi, ma relativamente trascurate, delle aziende e dei loro ambienti.

a) L'approccio economico

Gli economisti considerano le reputazioni come tratti o segnali. I teorici del gioco descrivono le reputazioni come tratti caratteristici che distinguono tra “tipi” d'impresa e possono spiegare il loro comportamento strategico. I teorici dei segnali⁶⁷ richiamano la nostra attenzione sul contenuto informativo delle reputazioni. Entrambi riconoscono che le reputazioni sono in realtà percezioni delle imprese detenute da osservatori esterni.

Weigelt e Camerer (1988, p. 443) sottolineano che “...nella teoria dei giochi, la reputazione di un giocatore è la percezione che gli altri hanno dei valori del

⁶⁶ C. Fombrun, C. Van Riel (1997), *The reputational landscape*, Corporate Reputation review, Vol. 1-2, p. 5.

⁶⁷ La teoria dei segnali è utile per descrivere il comportamento quando due parti (individui o organizzazioni) hanno accesso a informazioni diverse. In genere, una parte, il mittente, deve scegliere se e come comunicare (o segnalare) quell'informazione, e l'altra parte, il ricevente, deve scegliere come interpretare il segnale.

detto giocatore...che determina la sua scelta delle strategie”. L'asimmetria informativa costringe gli osservatori esterni a fare affidamento su valori indicativi per descrivere le preferenze dei rivali e le loro probabili linee di azione. I consumatori si affidano alla reputazione delle aziende perché hanno meno informazioni dei dirigenti sull'impegno delle aziende a fornire caratteristiche di prodotto desiderabili come la qualità o l'affidabilità (Grossman e Stiglitz, 1980; Stiglitz, 1989). Allo stesso modo, poiché gli investitori esterni ai titoli delle imprese sono meno informati dei dirigenti sulle azioni future delle imprese, la reputazione aziendale aumenta la fiducia degli investitori sul fatto che i gestori agiranno in modi coerenti con la reputazione. Per i teorici del gioco, quindi, le reputazioni sono funzionali: generano percezioni tra dipendenti, clienti, investitori, concorrenti e il pubblico in generale su cos'è un'azienda, cosa fa, cosa rappresenta. Queste percezioni stabilizzano le interazioni tra un'azienda e il suo pubblico.

b) L'approccio strategico

Per gli strateghi, la reputazione è sia risorsa che barriera alla mobilità (Caves and Porter, 1977). Le reputazioni consolidate ostacolano la mobilità e producono ritorni alle imprese perché sono difficili da imitare. Circoscrivendo le reazioni delle imprese e dei rivali, le reputazioni sono quindi un elemento distinto della struttura a livello di settore (Fombrun e Zajac, 1987).

Le reputazioni sono difficili da duplicare perché derivano da caratteristiche uniche interne alle imprese. Accumulando la storia delle interazioni delle imprese con gli stakeholder, esse suggeriscono agli osservatori quali sono le aziende che rappresentano (Freeman, 1984; Dutton and Dukerich, 1991). Le reputazioni sono anche percepite esternamente, e quindi sono in gran parte al di fuori del controllo diretto dei manager delle imprese (Fombrun e Shanley, 1990). Ci vuole tempo perché una reputazione si consolidi nella mente degli osservatori. Studi empirici dimostrano che anche quando si trovano di fronte a informazioni negative, gli osservatori resistono al cambiamento delle loro valutazioni sulla reputazione (Wartick, 1992). Pertanto, le reputazioni sono preziose risorse immateriali perché sono inerziali (Cramer e Ruefli, 1994).

Come gli economisti, quindi, gli strateghi richiamano l'attenzione sui vantaggi competitivi derivanti dall'acquisizione di reputazioni favorevoli (Rindova e

Fombrun, 1997). Sostengono implicitamente un focus sull'allocazione delle risorse che le imprese devono fare nel tempo per erigere barriere reputazionali alla mobilità dei rivali (Barney, 1986). Poiché le allocazioni di risorse primarie sono anche in grado di migliorare direttamente le prestazioni organizzative, tuttavia, è difficile isolare il loro impatto unico su prestazioni e reputazione. Questo spiega perché gli studi empirici hanno avuto difficoltà a districare un ordinamento causale: entrambi sono prodotti dalle stesse iniziative sottostanti (McGuire, Sundgren e Schneeweiss, 1988; Chakravarthy, 1986).

c) *L'approccio del marketing*

Nella ricerca di mercato la reputazione (spesso etichettata come “immagine di marca”) si concentra sulla natura dell'elaborazione delle informazioni, risultando in immagini nelle teste (Lippmann, 1922) di soggetti esterni, attribuendo il significato cognitivo e affettivo alle indicazioni ricevute su un oggetto con il quale si sono confrontati direttamente o indirettamente. Gli “oggetti” nella ricerca di marketing sono prevalentemente “prodotti” (birra, detersivi, computer), mentre i consumatori sembrano essere il “soggetto” principale delle analisi.

Secondo il modello della probabilità dell'elaborazione (*Elaboration Likelihood Model*)⁶⁸, enunciato da Petty e Cacioppo (1986), l'elaborazione delle informazioni risulta in tre livelli di elaborazione: alta, media e bassa. Un alto grado di elaborazione delle informazioni su un oggetto si traduce in una complessa rete di significati che sono frammentati in memoria, consentendo a un soggetto di fornire una descrizione sofisticata di un oggetto. Un basso grado di elaborazione porta a descrizioni semplici come “buono / cattivo” o “attraente / non attraente”. Un grado di elaborazione medio crea una serie di attributi che consentono a un soggetto di descrivere un oggetto in termini di credenze e valutazioni salienti (Azjen e Fishbein, 1975; Poiesz, 1988). Il grado di elaborazione è una conseguenza della conoscenza di un individuo, il livello di coinvolgimento del soggetto con l'oggetto e l'intensità e la natura integrata

⁶⁸ Il modello della probabilità di elaborazione (ELM) studia le capacità e la motivazione degli individui nell'elaborare le informazioni che ricevono. Secondo Petty e Cacioppo, autori degli studi che hanno portato alla formulazione di questo modello, la qualità e la quantità dell'attività cognitiva che ogni persona dedica ad un messaggio persuasivo hanno un'influenza rilevante sul processo di persuasione. <http://albertonalin.it/persuasione-il-modello-elm/>

delle comunicazioni di marketing (Schultz, Lauterbron e Tannenbaum, 1994) attraverso cui un'azienda cerca di creare un marchio attraente e desiderabile.

Costruire il valore della marca richiede la creazione di un brand familiare che abbia associazioni favorevoli, forti e uniche (Keller, 1993). Questo può essere fatto sia attraverso la scelta iniziale dell'identità della marca (*naming* e logo) e attraverso l'integrazione delle identità del marchio nel programma di marketing in modo che i consumatori acquistino il prodotto o il servizio.

Le aziende applicano tre tipi di strategie di *branding* (Olins, 1978; Kotler, 1991): nomi individuali per tutti i prodotti senza alcuna menzione esplicita all'azienda; tutti i prodotti si riferiscono all'azienda, identificando il nome della società su tutti i prodotti; o combinando il nome della società con quelli del marchio dei prodotti. Le preferenze per una delle tre strategie di *branding* devono essere basate sulla somiglianza tra il testimonial e il prodotto / servizio. La maggior parte della letteratura di marketing riguarda l'approvazione di una marca in un'altra appartenente alla stessa categoria di prodotti (trasferimento dell'immagine per estensione di linea, Aaker and Keller, 1990, Park, Milberg e Lawson, 1991), prodotti che si completano a vicenda (*co-branding*, Rao e Ruekert, 1994) o collegando le associazioni organizzative (ad es. responsabilità sociale e risultati finanziari) alle associazioni di prodotto (Belch e Belch, 1987; Keller e Aaker, 1994), o anche in casi di operazioni bancarie di fusioni e acquisizioni⁶⁹ (es. Banca Monte dei Paschi di Siena e l'acquisizione di Banca Antonveneta). Un'approvazione avrà più successo se i consumatori percepiranno la somiglianza tra il brand principale e la sua estensione (Boush e Loken, 1991).

I brand ombrello (Kapferer, 1992; Dawar, 1993) o più specificamente *corporate branding* (tutti i processi inclini a valorizzare la marca aziendale, Maathuis e Van Riel, 1996) avranno più successo se l'asimmetria informativa tra acquirente e il venditore crea un incentivo per i fornitori di servizi per capitalizzare la reputazione di un'azienda e introdurre nuovi servizi per i clienti esistenti (Nayar, 1990); quando i consumatori percepiscono un alto grado di

⁶⁹ Le fusioni e acquisizioni (M&A) costituiscono un'ampia classe di operazioni, finalizzate a riprogettare la struttura dell'azienda e principalmente gli assetti organizzativi e le caratteristiche dell'organismo personale. Si veda G. Colombo, (1991), *Per capire i Problemi delle Fusioni e Acquisizioni*, Sviluppo & Organizzazione, n. 127, settembre/ottobre; V. Cominto, (1999), *Fusioni e Acquisizioni fra Imprese*, Sviluppo & Organizzazione, n. 174, luglio/agosto.

rischio nell'acquisizione del prodotto / servizio; e infine, quando gli attributi del testimonial, che può essere sia il proprietario dell'azienda o un personaggio famoso, sono altamente rilevanti nel contesto dei processi previsti per il trasferimento di immagini (Keller, 1993; Brown and Dacin, 1997).

d) L'approccio organizzazionale

Per gli studiosi dell'organizzazione, la reputazione aziendale è radicata nelle esperienze sensoriali dei dipendenti. La cultura e l'identità di un'azienda plasmano le pratiche commerciali di un'impresa, nonché i tipi di relazioni che i manager stabiliscono con le principali parti interessate. La cultura aziendale influenza le percezioni e le motivazioni dei manager (Barney, 1986; Dutton and Penner, 1992). L'identità aziendale influenza il modo in cui i manager interpretano e reagiscono alle circostanze ambientali (Meyer, 1982; Dutton and Dukerich, 1991). Valori culturali condivisi e un forte senso di identità guidano quindi i manager, non solo nella definizione di ciò che le loro aziende sostengono, ma nel giustificare le loro strategie per interagire con le principali parti interessate (Miles and Cameron, 1982; Porac and Thomas, 1990).

Identità e cultura sono correlate. L'identità descrive le caratteristiche fondamentali, durature e distintive di un'azienda che producono interpretazioni condivise tra i manager su come dovrebbero adattarsi a circostanze esterne (Albert e Whetten, 1985). Questi rapporti suggeriscono che le imprese con culture e identità forti e coerenti hanno maggiori probabilità di impegnarsi in sforzi sistematici per influenzare la percezione delle parti interessate. I manager di tali aziende probabilmente seguiranno con attenzione il modo in cui il pubblico di riferimento delle loro imprese si sente a loro riguardo (Albert e Whetten, 1985).

e) L'approccio sociologico

La maggior parte dei modelli economici e strategici ignora il processo sociologico che genera effettivamente classifiche reputazionali (Granovetter, 1985; White, 1981). Al contrario, i sociologi dell'organizzazione sottolineano che le classifiche sono costruzioni sociali che nascono attraverso le relazioni che un'azienda focalizzata ha con i suoi stakeholder in un ambiente

istituzionale condiviso (Ashforth e Gibbs, 1990). Le imprese hanno più valutatori, ognuno dei quali applica criteri diversi nella valutazione delle imprese. Tuttavia, questi valutatori interagiscono all'interno di un campo organizzativo comune e scambiano informazioni, incluse informazioni sulle azioni delle imprese relative a norme e aspettative. Così, le reputazioni aziendali arrivano a rappresentare valutazioni aggregate del prestigio istituzionale delle imprese e descrivono la stratificazione del sistema sociale che circonda le imprese e le industrie (Shapiro, 1987, DiMaggio e Powell, 1983).

Di fronte a informazioni incomplete sulle azioni delle imprese, gli osservatori non solo interpretano i segnali che le imprese trasmettono abitualmente, ma si affidano anche ai segnali valutativi rifratti da intermediari chiave quali analisti di mercato, investitori professionali e giornalisti. Gli intermediari sono attori in un campo organizzativo, trasmettono informazioni tra le imprese e i loro stakeholder (Abrahamson e Fombrun, 1992).

Per i sociologi, quindi, le reputazioni sono indicatori di legittimità: sono valutazioni aggregate delle prestazioni delle imprese rispetto alle aspettative e alle norme in un campo istituzionale. I sociologi indicano la molteplicità degli attori coinvolti nel processo di costruzione della reputazione e della loro interconnessione⁷⁰.

Essendo un campo multidisciplinare di studio a sé stante, il panorama della ricerca sulla reputazione aziendale era forse meglio descritto come pieno di isole praticamente autonome e sterili. Naturalmente, troppa ampiezza di prospettive può portare a una mancanza di studio produttivo, che è sicuramente quello che Fombrun e Van Riel (1997, 6) avevano in mente quando hanno affermato che “La mancanza di attenzione sistematica alla reputazione aziendale può essere ricondotto alla diversità delle letterature accademiche e dei professionisti pertinenti che esplorano le diverse sfaccettature del costruito”⁷¹. Il punto chiave è che i ricercatori, ognuno con i propri paraocchi

⁷⁰ C. Fombrun, C. Van Riel (1997), *The reputational landscape*, Corporate Reputation review, vol. 1, n. 1 e 2, p. 9.

⁷¹ M. L. Barnett, J. M. Jermier, B. A. Lafferty (2006), *Corporate Reputation: The Definitional Landscape*, Corporate Reputation Review, vol. 9, n. 1.

disciplinari, non si sono attenuti a una definizione integrata e spesso non erano consapevoli delle diverse prospettive.

4) Identità aziendale, immagine e reputazione

Forse la barriera più importante alla creazione di “un'unica visione” sul concetto di reputazione si riferisce alla confusione riguardante i concetti di identità, immagine e reputazione. Fombrun e van Riel (1997) hanno cercato di riassumere l'immagine e l'identità all'interno della reputazione. Dal loro punto di vista, l'immagine e l'identità sono le componenti fondamentali della reputazione. La loro prospettiva integrativa presenta l'identità come la percezione dei dipendenti e dei manager, di quelli all'interno dell'azienda, nei confronti della loro azienda. Al contrario, l'immagine è la percezione che gli osservatori esterni hanno dell'impresa. La reputazione è il risultato netto dell'aggregazione di queste percezioni: “La reputazione di un'azienda è una rappresentazione collettiva...Essa misura la sua familiarità sia internamente con i dipendenti che esternamente con i suoi *stakeholder*...” (Fombrun e van Riel, 1997, p. 10).

La prospettiva integrativa di Fombrun e van Riel (1997), sebbene sia ora più ampiamente accettata, rimane tutt'altro che universale. Identità, immagine e reputazione sono ancora spesso usate in modo intercambiabile (Wartick, 2002). Ad esempio, Markwick e Fill (1997) definiscono l'identità come “la presentazione dell'organizzazione di se stessa ai suoi vari *stakeholder* e il modo in cui si distingue da tutte le altre organizzazioni”.

Bromley (2001) definisce l'immagine di un'azienda come “lo stato mentale collettivo interno che sta alla base dei suoi sforzi di comunicazione aziendale (riusciti o meno) per presentarsi agli altri”. Whetten e Mackey (2002, p. 401) hanno definito l'immagine come “ciò che gli agenti organizzativi vogliono che i loro *stakeholder* esterni percepiscano come il più centrale, duraturo e distintivo della loro organizzazione”. Questo focus interno è simile alla definizione d'identità aziendale di Fombrun (1996, p. 36): “l'insieme di valori e principi impiegati e manager si associano alla società”.

Quando gli studiosi non usano questi termini in modo intercambiabile, la discussione viene invece spostata sull'aspetto gerarchico. Wei (2002, p. 270) sostiene ad esempio, che la reputazione non deve contenere al suo interno l'immagine aziendale, ma piuttosto è quest'ultima che raccoglie la reputazione: se la reputazione deriva (in parte) dalla persuasione, come suggerito da Fombrun, allora dovrebbe essere riassunta sotto l'immagine, non il contrario⁷². Naturalmente, la reputazione contribuisce anche alla creazione di un'immagine aziendale, ma deve essere considerata una variabile all'interno dei parametri dell'immagine, come altre variabili quali le strategie di marketing, la qualità dei prodotti e i servizi ai clienti, che contribuiscono alla creazione dell'immagine di marca.

III. La reputazione nelle organizzazioni

Marca e reputazione sono strumenti per la gestione del recupero della fiducia. “Il fondamento della fiducia consiste nell'impegno dell'azienda nei confronti degli argomenti e dei compiti che sono rilevanti per i cittadini (in risposta alle aspettative degli stakeholder)”⁷³.

Il *corporate brand* è l'equilibrio che un'azienda, un'istituzione o un paese riesce a stabilire tra le aspettative che crea e la realtà o le esperienze che offre ai suoi stakeholder, sia interni che esterni (Alloza, 2010). Ecco perché un'organizzazione deve essere all'altezza del messaggio che comunica. E questo può essere applicato a persone, professionisti, aziende, istituzioni o paesi⁷⁴.

La marca aziendale è una piattaforma d'azione per esprimere e comunicare gli impegni e le promesse che l'organizzazione deve quindi soddisfare⁷⁵. Un brand è forte, credibile, caratterizzato da una buona reputazione e in grado di

⁷² Y.-K. Wei (2002), *Corporate image as collect ethos : A poststructuralist aproach*, Corporate Communications, Vol. 7, N.4, p. 270.

⁷³ A. Alloza Losana, (2001), *La gestione strategica della marca*, in Villafane, Justo (ed.) *El estado de la publicidad and el Corporate en Espana and Latinoamérica*, annual report, chap. 4, pp. 207-264, Piràmide, Madrid.

⁷⁴ P. Bourdieu, (2000), *Las formas del capital : capital economico, capital cultural, and capital social*, in Bourdieu, Pierre (1st edition) *Poder, derecho, and classes sociales*, chap. 4, pp. 131-164, Declée de Brouwer, Bilbao.

⁷⁵ O. Xavier, A. Alloza Losana (2009), *Atrapados por el consumo*, LID Editorial Empresarial, Madrid, pp. 135-141.

acquisire fiducia per l'azienda che lo possiede, purché non vi sia discrepanza tra le percezioni o le aspettative che genera e l'esperienza e la realtà che offre. In altre parole, la marca “dice quello che fa e fa quello che dice”.

La reputazione è il risultato finale di questo processo se mantenuto nel tempo. Una buona reputazione consente di ottenere e mantenere la fiducia degli stakeholder. In questo senso, la reputazione è uno strumento di gestione per rafforzare la fiducia⁷⁶.

La reputazione è un sentimento positivo nei confronti di una persona o di un'istituzione che integra tre vettori: ammirazione, stima e fiducia. La reputazione è il cuore della fiducia. “È un sentimento di grande importanza in quanto guida atteggiamenti e comportamenti favorevoli nei confronti di un'azienda, di un'istituzione o di un paese”⁷⁷.

Una buona reputazione è radicata nelle buone azioni ed è l'adempimento della promessa fatta da un'organizzazione in risposta alle aspettative dei suoi stakeholder⁷⁸.

Nell'ultimo decennio, la reputazione è stata gradualmente inserita nell'agenda delle aziende⁷⁹ per vari motivi:

a) I rischi reputazionali

Il primo motivo per cui le aziende hanno dovuto includere la reputazione nelle loro agende è riconoscere il pericolo che i rischi reputazionali pongono alla continuità delle aziende.

Le imprese iniziarono ad interessarsi alla reputazione aziendale all'inizio di questo secolo sulla scia di casi di crisi reputazionali come Enron, Tyco, Ahold, Parmalat e Arthur Andersen, che dimostrarono la portata della devastazione che può essere causata dal rischio reputazionale. Questi casi hanno portato le

⁷⁶ A. Alloza Losana, (2011), *La economia de la reputacion: un nuevo modelo de gestion empresarial*, Havard deusto Busuness Review, Vol. 2017, pp. 44-53.

⁷⁷ A. Alloza, F. J. Javier (2004), *Capital disonante : la imagen de las inversiones espanolas en América Latina*, in working paper n. 6/2002, p. 7, Real Instituto de Estudios Internacionales and Estratégicos.

⁷⁸ L. Ponzi, C. J. Fombrun, N. A. Gardberg (2011), *ReptTrakTMPulse : Conceptualizin and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation*, Corporate Reputation Review, Vol. 14 (1), pp. 15-35.

⁷⁹ E. Carreras, A. Alloza, A. Carrera (2013), *Corporate reputation*, LID Publishing Ltd., London, p. 21.

aziende di tutto il mondo a rendersi conto che una reputazione mal gestita può mettere a rischio la continuità dell'intera azienda⁸⁰.

b) Il processo di internazionalizzazione

Il secondo motivo che ha spinto la reputazione nei programmi aziendali è stato il processo di internazionalizzazione. Le aziende di diversi paesi competono in un mercato sempre più globalizzato. Anche le società le cui strategie si focalizzano sui mercati locali devono affrontare la concorrenza da parte di aziende e marche internazionali.

c) La ricerca di differenziazione sostenibile

La reputazione sta diventando un elemento chiave nella ricerca di una differenziazione sostenibile. In questo contesto di accelerazione della globalizzazione, le aziende non possono più competere unicamente sul prezzo e, a lungo termine, nemmeno sulla qualità dei loro prodotti o servizi⁸¹. I prodotti e i servizi sono diventati sempre più simili mentre la loro qualità, sebbene necessaria, è insufficiente. La vera differenziazione che porta al vantaggio competitivo è ottenuta attraverso il *branding* (Oroval, 2012; Alloza, 2001).

d) Il legame con il paese di origine

Il processo d'internazionalizzazione economica e di globalizzazione sottolinea anche il legame tra aziende e marche e i loro paesi di origine. Il paese d'origine di un prodotto o servizio rappresenta una parte importante della sua forza o debolezza nel mercato globale. Il *country brand* agisce quindi come un pilastro che supporta la fiducia nel prodotto o nel servizio originario di questo paese. Gli attributi associati al paese sono proiettati sui suoi brand di prodotti e sulle sue aziende⁸².

⁸⁰ C. J. Fombrun, C. Van Riel (2004), *Fame and Fortune : How Successful Companies Build Winning Reputations*, Pearson-Financial Times, New York, pp. 155-175.

⁸¹ S. Anholt, (2002), *Foreword to the Special Issue on Place Branding*, Journal of Brand Management, Vol. 9 (4-5), p. 230.

⁸² S. Anholt (2002), *Foreword to the Special Issue on Place Branding*, Journal of Brand Management, Vol. 9 (4-5), pp. 59-60.

Questa proiezione può avere implicazioni sia positive sia negative. È probabile che anche una marca o un'azienda proveniente da un paese percepito come sofisticato sia anche percepita come sofisticata. Tuttavia, per lo stesso motivo, una marca proveniente da un paese percepito come irresponsabile avrà molti ostacoli da superare per essere percepita come seria⁸³. Allo stesso modo, le marche di successo e le aziende con una buona reputazione contribuiscono al miglioramento delle percezioni e della reputazione dei loro *country brand*⁸⁴. Questo è particolarmente vero per le grandi società caratterizzate da una maggiore visibilità.

e) La gestione del brand

Dal punto di vista della direzione, la reputazione aiuta le aziende e le organizzazioni ad adottare un piano d'azione a lungo termine e una visione multi-stakeholder.

Gestire il brand di un paese e la sua reputazione significa creare valore a lungo termine. Le aziende assumono questo nuovo ruolo al servizio degli interessi delle parti interessate, dove la creazione di valori condivisi ed equilibrati consente una crescita sostenibile e genera la possibilità di coesione sociale⁸⁵.

Abbiamo riassunto l'interesse per la reputazione in questi punti per chiarire il concetto di reputazione e ispirare lo sviluppo di rigorosi strumenti di misurazione per la reputazione da incorporare nella gestione strategica delle organizzazioni.

Negli ultimi due decenni, i dipartimenti di comunicazione hanno svolto funzioni di gestione della reputazione. Queste aree di gestione sono state sviluppate dagli uffici stampa. Ora, mentre sviluppano e ridefiniscono il ruolo della comunicazione e delle risorse strategiche immateriali, la loro attività diventa sempre più importante per le aziende (The Arthur Page W. Society, 2012).

I dipartimenti di comunicazione assumono nuove funzioni man mano che si sviluppano. In futuro, il loro successo dipenderà da sei aree chiave:

⁸³ Ibid.

⁸⁴ E. Carreras, A. Alloza, A. Carrera (2013), *Corporate reputation*, LID Publishing Ltd., London, p. 21.

⁸⁵ D. Barton, (2011), *Capitalism for the Long Term*, Harvard Business review.

reputazione, marca aziendale, comunicazione, affari pubblici, responsabilità sociale e strumenti di misurazione (Zerfass et al., 2012). Queste funzioni possono diventare i *driver* di trasformazione che le organizzazioni dovranno implementare per avere successo nel nuovo ambiente competitivo di beni immateriali e reputazione⁸⁶.

Tuttavia, l'approccio prevalente nella maggior parte delle aziende odierne è che il top management definisce la strategia aziendale, che quindi gocciola verso il basso per ispirare strategie per aree di *business* che possono includere la comunicazione⁸⁷. Questa posizione è pratica commerciale comune. Solo poche grandi aziende hanno direttori della comunicazione che partecipano ai comitati di gestione.

Un responsabile della comunicazione gestisce tutte le comunicazioni verso gli *stakeholder*⁸⁸ ed è consapevole delle loro aspirazioni, richieste e aspettative, e può contribuire allo sviluppo, all'attuazione e alla comunicazione della strategia aziendale.

Il ruolo del direttore della comunicazione deve rafforzarsi attraverso l'accesso alle informazioni, gli strumenti di gestione e le funzioni necessarie per partecipare al processo decisionale ai massimi livelli. Deve avere il potere di informare il consiglio di amministrazione sulle implicazioni che le decisioni possono avere per gli *stakeholder*⁸⁹.

Molto deve essere fatto per consolidare queste funzioni e stabilire strumenti di misurazione e modelli di gestione che saranno accettati dal mondo accademico e imprenditoriale. In questo contesto, gli strumenti di misurazione della reputazione diventano indispensabili per dimostrare i ritorni economici e finanziari su una buona gestione svolta dal direttore delle comunicazioni.

Consegue da questa affermazione che le metriche di reputazione dovrebbero essere incluse in schede bilanciate a livello di *top management*. Queste schede dovrebbero combinare gli indicatori finanziari convenzionali con nuovi indicatori non finanziari come la reputazione, il brand, la soddisfazione del cliente e l'impegno dei dipendenti. Questi indicatori non finanziari

⁸⁶ E. Carreras, A. Alloza, A. Carrera (2013), *Corporate reputation*, LID Publishing Ltd., London, p. 22.

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ J. Cornelissen, L. T. Christensen, A. Fuat (2009), *New Tensions and Challenges in Integrated Communications*, *Corporate Communications : An International Journal*, Vol. 14 (2), pp. 2017-219.

⁸⁹ E. Carreras, A. Alloza, A. Carrera (2013), *Corporate reputation*, LID Publishing Ltd., London, p. 23.

consentiranno alle imprese e alle istituzioni di andare oltre la visione a breve termine offerta dagli indicatori finanziari e di introdurre prospettive a lungo termine e attenzione a più parti interessate che conducano a profondi cambiamenti nella strategia. Queste modifiche mirano a consolidare un nuovo modello di *business* sostenibile o una fonte di differenziazione sostenuta che consentirà alla strategia aziendale di allinearsi con gli *stakeholder* interni ed esterni⁹⁰.

IV. La reputazione e le sue dimensioni

La letteratura suggerisce che è possibile fare una distinzione tra le valutazioni degli *stakeholder*, basate da una parte su una visione generalizzata della reputazione e d'altra parte su dimensioni specifiche⁹¹. Lange et al. (2011) ha condotto importanti lavori nella letteratura dalla quale ha identificato tre principali concetti legati alla reputazione: essere noti per qualcosa, favorevolezza generalizzata ed essere conosciuti⁹². I primi due elementi sono percezioni generali dell'azienda. Al contrario, essere conosciuti per qualcosa suggerisce la base dimensionale per la misurazione della reputazione⁹³. La distinzione tra la reputazione complessiva di un'impresa e le dimensioni specifiche della reputazione è analoga alla distinzione tra la marca complessiva di un'azienda e i brand di prodotto (Smith et al., 2010) e tra immagine di marca generale e immagine di marca specifica (Sonnier e Ainslie, 2011).

1) I prodotti e servizi

La maggior parte degli *stakeholder* conosce un'azienda per le sue offerte di prodotto e servizio sul mercato e, la reputazione aziendale potrebbe essere influenzata proprio dalla percezione che i clienti hanno sul brand di prodotto

⁹⁰ E. Carreras, A. Alloza, A. Carrera (2013), *Corporate reputation*, LID Publishing Ltd., London, p. 25.

⁹¹ C. J. Fombrun, L. J. Ponzi, W. Newburry (2015), *Stakeholder Tracking and Analysis : The RepTrak® System for Measuring Corporate Reputation*, Corporate reputation review, Vol. 18, N. 1, p. 5.

⁹² D. Lange, P.M. Lee, Y. Dai (2011), *Organizational reputation : A review*, Journal of Management, Vol. 37 (1), pp. 153-185.

⁹³ C. J. Fombrun, L. J. Ponzi, W. Newburry (2015), *Stakeholder Tracking and Analysis : The RepTrak® System for Measuring Corporate Reputation*, Corporate reputation review, Vol. 18, N. 1, p. 5.

(Rao et al., 1999; Smith et al., 2010). Alcuni di questi brand di prodotto sono più familiari, altri meno, a seconda delle caratteristiche dei punti di contatto dell'azienda con i suoi *stakeholder*. Ci si può aspettare che tutti gli *stakeholder*, e i clienti più di altri, sviluppino atteggiamenti, positivi o negativi, verso un'azienda in base ai suoi prodotti e servizi, alla qualità della sua offerta, al prezzo di vendita, al valore percepito, al supporto fornito e alla fiducia nella volontà dell'azienda di sostenere i propri prodotti e servizi (Dawar e Parker, 1994, Lange et al., 2011). I segnali ricevuti dal mercato possono anche avere un impatto sulle impressioni che gli *stakeholder* “non clienti” hanno di qualsiasi azienda, e quindi il modo in cui tali *stakeholder* giudicheranno l'azienda come ammirevole, simpatica, affidabile e ben considerata. I modelli della teoria del gioco⁹⁴ affermano che la reputazione, in realtà, è costruita principalmente dagli investimenti fatti dalle aziende per aumentare la qualità del prodotto (Milgrom e Roberts, 1986). Nella dimensione di prodotti o servizio, il modello *RepTrak*®⁹⁵ valuta le percezioni degli *stakeholder* sulle offerte di un'azienda sulla base del loro alto livello qualitativo, del loro valore, del servizio offerto e della loro capacità di soddisfare le esigenze dei clienti.

2) L'innovazione

Come importante risorsa aziendale (Fang et al., 2011), l'innovazione si riferisce intrinsecamente a fare qualcosa di nuovo o diverso, e genera così prontamente una reazione emotiva di rispetto, ammirazione e quindi una reputazione per l'azienda. La ricerca conferma che esiste una relazione tra innovazione e reputazione e riconosce che il rispetto positivo dipende spesso da una comunicazione efficace sull'innovazione (Courtright and Smudde, 2009). Le aziende che si adattano rapidamente al cambiamento, lanciano nuovi prodotti e

⁹⁴ Game theory is the study of human conflict and cooperation within a competitive situation. In some respects, game theory is the science of strategy, or at least the optimal decision-making of independent and competing actors in a strategic setting. The key pioneers of game theory were mathematicians John von Neumann and John Nash, as well as economist Oskar Morgenstern.

<https://www.investopedia.com/terms/g/gametheory.asp>

⁹⁵ L'indice *RepTrak*® è la metrica comune adottata per la gestione sia della costruzione sia della protezione della Reputazione e rappresenta il trait d'union tra le due anime del progetto integrato, costituendone il fulcro centrale grazie anche alle sue forti correlazioni con i comportamenti di supporto degli stakeholder, quali la propensione degli stakeholder ad acquistare, raccomandare e investire, e quindi con le variabili di business, quali l'utile e la capitalizzazione di borsa.

sviluppano nuove idee, hanno maggiore probabilità di guadagnarsi rispetto e ammirazione e di aumentare la propria reputazione.

3) L'ambiente di lavoro

La ricerca qualitativa⁹⁶ suggerisce che la maggior parte degli *stakeholder* ama e rispetta le aziende che mantengono un ambiente di lavoro sano. I dipendenti soddisfatti hanno maggiori probabilità di impegnarsi in un coinvolgimento a lungo termine; sono quindi più propensi a fungere da ambasciatori dell'azienda e dare ad essa un *rating* favorevole. A sua volta, la reputazione di un'azienda in termini di clima lavorativo è fondamentale nel reclutamento di una forza lavorativa di alta qualità (Alniacik et al., 2012; Nolan et al., 2013). I segnali che trasmettono informazioni su come un'azienda tratta i propri dipendenti, generano fiducia e rispetto nella maggior parte degli *stakeholder*, contribuendo così a creare una reputazione favorevole per tale azienda. Per questa dimensione, il modello *RepTrak*® valuta le capacità di un'azienda a mantenere un ambiente di lavoro che si preoccupa dei suoi dipendenti.

4) Il concetto di *governance*

Davis (2005, p. 143) ha definito la gestione aziendale in questi termini: “structures, processes and institutions within and around organizations that allocate power and resource control among participants”⁹⁷. Date le crescenti complessità delle imprese multinazionali, il concetto di *governance* è sempre più riconosciuto come una questione chiave per le imprese (Kim et al., 2011; Ghosh and John, 2009)⁹⁸. È quindi molto importante avere strutture di *governance* adeguate per gestire la reputazione aziendale (Casado et al., 2014). Gli *stakeholder* sono regolarmente esposti alle informazioni sulla gestione di un'azienda sia dai media, dai revisori dei conti o dalle agenzie governative. Più

⁹⁶ C. J. Fombrun, L. J. Ponzi, W. Newbury (2015), *Stakeholder Tracking and Analysis : The RepTrak® System for Measuring Corporate Reputation*, Corporate reputation review, Vol. 18, N. 1, p. 6.

⁹⁷ G. F. Davis (2005), *New directions in corporate governance*, Annual Review of Sociology, Vol. 31, pp. 143-152.

⁹⁸ S. K. Kim, R. G. McFarland, S. Kwon, S. Son and D. A. Griffith (2011), *Understanding governance decisions in a partially integrated channel : A contingent alignment framework*, Journal of Marketing Research, N. 48 (3), pp. 603-616.

un'azienda è percepita come etica e trasparente, più è probabile che generi ammirazione e fiducia nella mente della maggior parte degli *stakeholder*, ed è quindi in grado di crearsi una reputazione perché "... l'azienda tende a essere considerata meno come una proprietà e più come un'entità pubblica con una vasta gamma di responsabilità per i creditori, i lavoratori, il pubblico e altri"⁹⁹ (Soleimani et al., 2014). Spesso, le aziende stesse assumono un codice di condotta istituzionale per segnalare agli *stakeholder* i loro principi e impegni e per generare fiducia. Nella dimensione di *governance*, il modello *RepTrak*® valuta le percezioni degli *stakeholder* nei confronti di un'azienda in base a variabili come etica, correttezza e trasparenza.

5) La responsabilità sociale o *citizenship*

Gli *stakeholder* tendono a rispettare e ammirare le aziende per le loro buone azioni (Orlitzky e Swanson, 2012). Inoltre, l'approccio empirico suggerisce che la responsabilità sociale delle aziende è una legittimazione che costruisce un *asset* strategico (Sridhar, 2012) che porta a varie forme di supporto aziendale (Aaron et al., 2012), e può fungere da barriera che protegge le imprese in periodo di crisi (Mio e Fasan, 2012). Di conseguenza, le aziende spendono somme significative e impiegano sforzi di marketing per crearsi un'immagine aziendale forte (Gottschalk, 2013; Morris et al., 2013; Vlachos et al., 2013). Empiricamente, le prestazioni sociali dell'azienda sono state uno dei principali corollari della reputazione aziendale. Agendo in modo responsabile e comunicando su di esso, le aziende segnalano di essere responsabili¹⁰⁰, meritevoli di lode e capaci di generare fiducia. La buona cittadinanza è essa stessa un costrutto multidimensionale, che comprende nozioni di sostenibilità ambientale e comportamento responsabile (Tichy et al., 1997). Nella dimensione legata al paese di origine delle aziende, il modello *RepTrak*® valuta le percezioni degli *stakeholder* di un'azienda in termini di rispetto

⁹⁹ A. Soleimani, W. D. Schneper, W. Newburry (2014), *The impact of stakeholder power on corporate reputation : A cross-country corporate governance perspective*, Organization Science, V. 25 (4), pp. 991-1008.

¹⁰⁰ N. M. Tichy, A. R. McGill, L. St Clair, (1997), *Corporate Global Citizenship*, New Lexington Press, San Francisco.

dell'ambiente, di sostenitore di buone cause e di contributo positivo dato alla società¹⁰¹.

6) La leadership

I leader possono essere catalizzatori importanti per generare ammirazione e fiducia da parte degli *stakeholder* (Flatt et al., 2013; Halff, 2013). Alcuni studi (Wade et al., 2008; Treadway et al., 2009; Bendisch et al., 2013), sottolineano l'importanza della *leadership*¹⁰² nel trasmettere il successo e le prestazioni di un'azienda alla comunità finanziaria e agli *stakeholder*¹⁰³. Inoltre, viene confermato che i *manager* differiscono nelle loro capacità strategiche (Goldfarb e Yang, 2009). I *leader* accattivanti attirano una copertura mediatica favorevole e l'interesse degli investitori, segnalando in tal modo a tutti gli *stakeholder*, la credibilità delle attività dell'azienda, aumentando anche la fiducia nei confronti di essa, e costruendo in tal modo la sua reputazione. In contesto di leadership, il RepTrak® valuta le percezioni dei *leader* come *manager* eccellenti e visionari e grandi sostenitori delle loro aziende.

7) La performance

Un segnale comune che influenza il modo in cui gli *stakeholder* valutano le aziende è la loro *performance* finanziaria. Sebbene gli *stakeholder* abbiano aspettative diverse sulle organizzazioni, una forte *performance* finanziaria dell'azienda include anche la soddisfazione di quelle aspettative (Donaldson e Preston, 1995; Waddock and Graves, 1997; Walsh et al., 2003). La redditività passata e quella attuale sono segnali importanti per gli investitori riguardo il successo operativo dell'azienda. Però sono altrettanto importanti le aspettative di redditività futura, per tutti i modelli di valutazione; questi sono un segnale forte sulla forza del modello di *business* di un'azienda. Ricerche (Fombrun e Shanley, 1990) hanno dimostrato che la redditività e le prospettive di crescita

¹⁰¹ C. J. Fombrun, L. J. Ponzi, W. Newburry (2015), *Stakeholder Tracking and Analysis : The RepTrak® System for Measuring Corporate Reputation*, Corporate reputation review, Vol. 18, N. 1, p. 8.

¹⁰² F. Bendish, G. Larsen, M. Trueman (2013), Fame and fortune : A conceptual model of CEO brand's, *European Journal of Marketing*, 47 (3 / 4), pp. 596-614.

¹⁰³ D.C. Treadway, G.L Adams, A.L ranft, G.R. Ferris (2009), A meso-level conceptualization of CEO celebrity effectiveness, *Leadership Quarterly*, Vol. 20 (4), pp. 554-570.

influenzano le classificazioni delle aziende più ammirate al mondo¹⁰⁴. Il *RepTrak*® sulla performance si basa quindi su una serie di attributi che valutano le percezioni degli *stakeholder* sulla *performance* finanziaria, sulla redditività e sulle prospettive di crescita complessiva dell'azienda.

V. La gestione della reputazione aziendale

1) I vantaggi di una buona reputazione

Tutte le organizzazioni hanno una reputazione e tutte sono interessate a conseguire una “buona” reputazione, dal momento che essa ne costituisce una risorsa strategica.

Particolarmente efficace deve essere però la gestione della reputazione da parte del management, che deve operare in un contesto dinamico, caratterizzato dalla rilevanza dei social media quale veicolo di comunicazione del business aziendale¹⁰⁵.

La tendenza attuale sembra essere invece quella di considerare la reputazione come il risultato dello svolgimento di altre attività come il marketing, anziché una risorsa preziosa per l'organizzazione (Merrellis-Warin e Teodoresco, 2012).

Come detto prima, Fombrun e Shanley (1990) sostengono, in effetti, che una buona reputazione riduce i costi di produzione¹⁰⁶. Tale risultato sarebbe il frutto delle alleanze strategiche che l'organizzazione è in grado di costruire con altre imprese proprio sfruttando la favorevole valutazione ottenuta. In questo processo le attività di comunicazione svolgono un ruolo molto importante, nel senso che sono in grado di assicurare una costante visibilità dell'impresa.

Una buona reputazione contribuisce anche alla crescita dei profitti. Tuttavia, alcuni studi vanno nella direzione tesa a evidenziare una relazione biunivoca tra reputazione aziendale e performance finanziaria: se è vero che la prima può

¹⁰⁴ C. Fombrun, M. Shanley (1990), *What's in a name ? Reputation building and corporate strategy*, Academy of Management Journal, Vol. 33 (2), pp. 233-256.

¹⁰⁵ I. Corradini, E. Nardelli (2015), *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, Franco Angeli, Milano, p. 93.

¹⁰⁶ C.J. Fombrun, M. Shanley (1990), *What's in a name ? Reputation building and corporate strategy*, Academy of Management Journal, Vol. 33, N.2.

determinare la seconda, è altrettanto vero il contrario¹⁰⁷. Ma i vantaggi non si misurano soltanto in termini economici.

La creazione di un'identità e di un'immagine forti stimolano atteggiamenti positivi verso l'organizzazione da parte di tutti gli *stakeholder*. Va da sé che questa positività si rifletterà in tutti gli ambiti organizzativi (Van Riel e Balmer, 1997).

Una reputazione positiva costituisce una difesa nei confronti dei concorrenti, in quanto può essere capace di rafforzare le barriere competitive (Cave e Porter, 1977); non da meno, essa favorisce il consolidamento delle relazioni con le autorità pubbliche, le associazioni, la stampa ed altri intermediari istituzionali che influenzano le percezioni diffuse nel pubblico in generale (Ravasi, 2003).

I vantaggi di una reputazione favorevole possono essere riassunti come segue (Feldman et al., 2014):

- L'opportunità per l'azienda di differenziarsi rispetto ai suoi concorrenti con possibilità di ottenere un miglior posizionamento sul mercato;
- La possibilità di attrarre un numero crescente di investitori;
- L'espansione sul mercato internazionale;
- La protezione del valore dell'impresa;
- L'innalzamento del morale dei dipendenti che influisce a sua volta anche sulla produttività;
- L'accrescimento delle capacità di assumere personale qualificato;
- Il miglioramento della percezione dei consumatori riguardo alla qualità di prodotti e servizi.

Sempre più le aziende sono chiamate a sviluppare politiche di responsabilità che tengono conto delle preoccupazioni verso la società e l'ambiente nello svolgimento delle loro attività¹⁰⁸. Nella rinnovata strategia della Commissione

¹⁰⁷ J. M. Sabate, E. Puentes (2003), *Empirical analysis of the relationship between corporate reputation and financial performance : A survey of the literature*, Corporate Reputation Review, Vol. 6, N. 2, pp. 161-177.

¹⁰⁸ Per Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), si intende « l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate » (Libro verde della Commissione Europea, luglio 2001). Questa definizione è stata ampliata dalla Commissione europea con la Comunicazione *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, COM (2011) 681 definitivo. Con la nuova definizione, la RSI indica la « responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società ».

Europea si dà rilievo anche alla necessità di recuperare le relazioni di fiducia, tra cittadini e imprese, soprattutto a causa del “...divario esistente tra le aspettative dei cittadini e quello che essi percepiscono come reale comportamento delle imprese” (Commissione Europea, 2011)

2) Rischio reputazionale e crisi aziendale

a) *Il rischio reputazionale*

Il concetto di rischio reputazionale richiama inevitabilmente quello di reputazione, anche se è opportuno operare una distinzione concettuale.

Il termine “reputazionale” è di per sé neutro e può essere declinato in positivo o in negativo, in funzione del giudizio elaborato dagli *stakeholder*. Sottolineiamo che ognuno di noi ha una reputazione per il solo fatto di essere inserito in una rete sociale e, dunque, essere soggetto di scambi comunicativi che determineranno la bontà o la negazione della nostra reputazione¹⁰⁹.

Con il termine “rischio reputazionale” invece, ci si riferisce al verificarsi di un evento o di una situazione in grado di causare un danno alla reputazione, connotandola pertanto in modo negativo. Non a caso nella sua connotazione il rischio viene spesso associato a conseguenze indesiderate, anche se non necessariamente esse debbano prodursi a fronte di un comportamento rischioso: si possono fare scelte rischiose e ottenere risultati eccellenti.

Nel linguaggio comune, la nozione di “rischio” è spesso utilizzata in modo intercambiabile con quella di “pericolo”. Tuttavia, se è vero che il concetto di rischio sottintende sempre un potenziale pericolo, è altrettanto vero che i due termini descrivono situazioni differenti. Il pericolo rappresenta infatti una minaccia potenziale che risiede nelle caratteristiche di un oggetto, di una situazione, e che può produrre un danno a chi interagisce con essi. Nel concetto di pericolo l’attenzione viene posta sulla certezza degli effetti dannosi, a differenza del rischio la cui peculiarità consiste nell’incertezza del verificarsi di un evento e dei suoi effetti¹¹⁰.

¹⁰⁹ I. Corradini, E. Nardelli (2015), *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, Franco Angeli, Milano, p. 96.

¹¹⁰ I. Corradini, E. Nardelli (2015), *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, Franco Angeli, Milano, p. 97.

Torniamo ora al concetto di nostro interesse: il rischio reputazionale, da intendersi come la probabilità che eventi di vario tipo (condotta fraudolenta, prodotti difettosi, disservizi, ecc.) possano produrre conseguenze negative sulla reputazione aziendale.

Particolarmente sensibile al rischio reputazionale è il mondo bancario, tanto che i primi a definirlo sono stati gli organismi di vigilanza e di controllo delle banche. Il Comitato di Basilea per la Vigilanza Bancaria, offre la seguente definizione del rischio reputazionale (*Basel Committee on Banking Supervision*, 2009): “Il rischio che deriva da una reputazione negativa da parte di clienti, controparti, azionisti, investitori o regolatori e che può influenzare negativamente la capacità di una banca di mantenere le relazioni commerciali correnti o di stabilirne di nuove e di continuare ad accedere a fonti di finanziamento (es. attraverso il mercato interbancario o di cartolarizzazione). Il rischio reputazionale è multidimensionale e riflette la percezione degli attori sul mercato”¹¹¹.

Nella circolare 263/2006 della Banca d'Italia il rischio reputazionale viene indicato come: “Il rischio attuale o prospettico di riflessione degli utili o del capitale derivante da una percezione negativa dell'immagine della banca da parte di clienti, controparti, azionisti della banca, investitori o autorità di vigilanza”¹¹².

Si osserva come anche nelle definizioni di rischio reputazionale, sono centrali gli aspetti percettivi e la fiducia maturata dagli stakeholder, questi ultimi intesi nel senso più ampio del termine.

Nel contesto finanziario la questione è ancora più rilevante, dal momento che il rapporto di fiducia tra il cliente e la banca può ritenersi parte integrante delle attività poste in essere dalle banche e la sua messa in discussione costituisce una minaccia al loro business (*Basel Committee on Banking supervision*, 2001): “Il rischio reputazionale costituisce una grave minaccia per le banche, dal momento che la natura stessa della loro attività richiede il mantenimento della fiducia dei depositanti, dei creditori e del mercato in generale. Il rischio reputazionale viene definito come la possibilità che la diffusione di notizie

¹¹¹ Basel Committee on Banking Supervision (2009), *Proposed enhancements to the Basel II framework*, Bank for International Settlement, January.

¹¹² Banca d'Italia, Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche, Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006.

negative, veritiere o meno, concernenti le pratiche e le relazioni commerciali di una banca determinino una perdita di fiducia nella sua integrità”¹¹³.

Dalle definizioni riportate, il rischio reputazionale sembra configurarsi in modalità secondaria o indiretta, in quanto legato al manifestarsi di altri rischi o eventi. Ma vi è anche chi ritiene che esso possa essere di tipo primario, vale a dire indipendente e non derivante da altri rischi (Gherardini, 2011).

b) Il concetto di crisi

Il concetto di crisi può essere utilizzato in diversi modi, a seconda delle discipline di riferimento. Con riferimento al tema della reputazione, facciamo riferimento alle crisi che colpiscono le organizzazioni, ovvero “ogni situazione o evento che richiede un’immediata azione per evitare un potenziale impatto negativo su un’organizzazione e sui suoi interlocutori”¹¹⁴.

Tre sono le principali caratteristiche che definiscono una crisi:

- Lascia poco tempo per la presa di decisione;
- Essa costituisce una minaccia per l’organizzazione;
- Si manifesta con effetto sorpresa.

Le crisi possono essere generate da diversi tipi di eventi. Alcuni di questi sono altamente inattese. Taleb¹¹⁵ (2010) ha sviluppato il concetto del “cigno nero”, ovvero dell’evento assai improbabile, mostrando come sia impossibile e per certi versi pericoloso provare a darne una formulazione che ne valuti la probabilità di accadimento. Gli eventi che hanno un grande impatto sulla nostra vita sono dei cigni neri. Ci colgono di sorpresa e cambiano il corso degli eventi.

Pertanto, gestire questo tipo di eventi in un’ottica di valutazione probabilistica costi-benefici può generare catastrofi, dato che la loro estrema improbabilità non consente di fornire una valutazione attendibile delle conseguenze. Tra i casi più clamorosi possiamo citare quello del fallimento della Lehman

¹¹³ Basel Committee on Banking Supervision (2001), *Customer due diligence for banks*, Bank for International Settlement, October.

¹¹⁴ L. Norsa (2002), a cura di, *Crisis Management: come gestire la crisi aziendale*, Simone, Milano.

¹¹⁵ N. N. taleb di origine libanese, è uno studioso degli aspetti pratici, matematici e filosofici del caso e della probabilità. I suoi lavori attuali si concentrano sulle proprietà dei sistemi che possono gestire il disordine (anti-fragili).

Brothers¹¹⁶ nel settembre 2008, largamente imprevisto, che generò una crisi economica di portata mondiale, ancora più inaspettata.

Le crisi aziendali possono essere generate da diverse cause: errori umani, attività criminose commesse all'interno delle organizzazioni, attacchi esterni, incidenti industriali, sabotaggi, fenomeni di corruzione, discriminazioni, licenziamenti, produzioni difettose... ecc.

Da questi eventi possono derivare una molteplicità di conseguenze negative, soprattutto nel caso in cui si assista ad una mancata gestione della crisi, o ad una sua gestione inadeguata. Tra gli effetti indesiderati possiamo citare:

- Le azioni legislative e regolamentari (multe, sanzioni, spese giudiziarie);
- La riduzione del valore del brand;
- La perdita del rapporto di fiducia con gli stakeholder;
- Le perdite economiche e finanziarie;
- L'incremento del contenzioso con i clienti;
- L'aumento dei premi assicurativi;
- L'eccessiva attenzione mediatica.

Quest'ultimo punto si rivela particolarmente importante in relazione all'aspetto reputazionale, dal momento che i potenti strumenti di comunicazione della rete sono in grado di fornire informazioni costanti e aggiornate al vasto pubblico, privilegiando quegli accadimenti che destano l'attenzione per le loro implicazioni emotive.

3) Percezione, relazione e fiducia

Oltre alle discipline più di stampo economico, la reputazione è oggetto di studio in diversi ambiti quali, ad esempio, la psicologia.

In ogni caso, leggendo le diverse definizioni date al concetto di reputazione nei diversi approcci scientifici, ne emerge sempre più la necessità di convergere verso un orientamento multidisciplinare. Va da sé che ogni *stakeholder* ha una sua percezione rispetto ad un'azienda, fondata sulla sua esperienza diretta e influenzata dalle opinioni di altri soggetti, ad esempio i media o contatti

¹¹⁶ <http://www.ilpost.it/2012/09/15/lehman/>

personali. Tale percezione è inoltre subordinata alle esigenze e ai bisogni dei vari portatori di interesse; di conseguenza una stessa azienda può ottenere una valutazione differente della sua reputazione a seconda che si consideri la percezione di un cliente che ne acquista i prodotti, o di un investitore che ne detiene delle azioni o, ancora, di un dipendente che considera il proprio luogo di lavoro come l'elemento più importante nella valutazione (Marcellis-Warin e Teodoresco, 2012).

Al concetto di reputazione viene spesso associato quello di fiducia. Tuttavia, il legame tra i due non è così semplice, e gli stessi vengono spesso confusi (Mutti, 2007).

Pur essendo in qualche modo correlati, infatti, fiducia e reputazione hanno un loro tratto distintivo: la fiducia attiene alla sfera soggettiva, basata soprattutto sull'esperienza personale, nella quale la percezione individuale riveste un ruolo rilevante. La reputazione, invece, riguarda una rappresentazione condivisa dalla comunità, pertanto la si potrebbe indicare come una misura collettiva della fiducia¹¹⁷.

Ma su che cosa si basa la fiducia? Già nell'etimologia del termine, *fides* in latino, è possibile rintracciare il significato di relazione di fedeltà personale (Benveniste, 1969).

Secondo il Vocabolario Treccani la fiducia costituisce: “L’atteggiamento, verso altri o verso se stessi, che risulta da una valutazione positiva di fatti, circostanze, relazioni, per cui si confida nelle altrui o proprie possibilità, e che generalmente produce un sentimento di sicurezza e tranquillità”¹¹⁸.

La definizione mette l'enfasi sul processo di valutazione da parte dell'individuo e sulla rassicurazione derivante dagli effetti emotivi. Se poi tali effetti saranno confermati nella pratica, la fiducia potrà essere rafforzata. Ma in questo caso si potrà parlare anche di un rafforzamento della reputazione?

Sicuramente non bisogna trascurare la componente emotiva per spiegare il comportamento umano e, con riferimento all'oggetto di analisi, quello del consumatore. Per trasmettere ai potenziali consumatori un senso di affidabilità, le aziende devono trovare il modo di entrare in contatto con essi e sviluppare

¹¹⁷ I. Corradini, E. Nardelli (2015), *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, Franco Angeli, Milano, p. 36.

¹¹⁸ <http://www.treccani.it/vocabolario/fiducia/>

una relazione empatica in grado di attrarre e condurre ad azioni ritenute positive (es. acquisti, fidelizzazioni, ecc.).

Ma vi è un'altra necessità cui le aziende devono far fronte: accrescere o mantenere il livello di fiducia conquistato richiede l'attuazione di comportamenti il più possibile coerenti con i segnali lanciati ai consumatori. I quali, infatti, si attendono dalle aziende comportamenti in linea con quanto dichiarato o promosso.

Tale coerenza è però messa a dura prova dalle dinamiche concorrenziali vigenti che rischiano di deludere il cliente. È sulle strategie di marketing e di comunicazione che le imprese si giocano la loro partita. Centrali sono pertanto le strategie di comunicazione che ogni impresa deve sviluppare all'interno di un piano di azione globale. L'omogeneità dei messaggi comunicati ai suoi *stakeholder* ne rafforza l'identità e permette di aprirsi a nuovi mercati.

Per trasmettere un'immagine positiva sul mercato e assicurarsi collaboratori efficienti, le organizzazioni, dunque, devono necessariamente lavorare su strategie di comunicazione sempre più orientate alle esigenze degli *stakeholder*, i quali, grazie alle connessioni globali ne sono i principali attori.

Parte II: Il concetto di crisis management

La gestione delle crisi è definita come “Una serie di fattori progettati per combattere le crisi e per ridurre il danno reale inflitto da esse” Coombs (2014, p.5) e riguarda il modo in cui le aziende agiscono e gestiscono situazioni che potrebbero essere dannose per l'organizzazione.

I. Che cos'è una crisi?

La prima domanda a cui è urgente rispondere è: Che cosa significa e che cosa si intende con il termine *crisis*? Il riferimento è fatto qui alle crisi che possono colpire le organizzazioni economiche, piccole e medie imprese o grandi multinazionali.

Riportiamo di seguito alcune delle definizioni date al termine crisi:

- Per Toni Muzi Falconi la crisi è “un avvenimento non atteso interno o esterno, che coinvolge persone, processi, prodotti, attività finanziarie, commerciali o comunicative e che determina, o potrebbe determinare, una soluzione di continuità critica all'identità, all'immagine o alla reputazione dell'organizzazione stessa, andando a incriminare i suoi sistemi di relazione con uno o più pubblici influenti” (Muzi Falconi, 2003);
- Luigi Norsa definisce crisi “ogni situazione o evento che richieda una immediata azione per evitare un potenziale impatto negativo su una organizzazione o sui suoi interlocutori” (Norsa 2002);
- Sergio Veneziani chiama crisi “l'effetto dell'accumulo di uno o più eventi, interni o esterni all'impresa, che, in ragione della loro improbabilità e imprevedibilità, o per negligenza, creano una situazione di emergenza e di destabilizzazione del sistema organizzativo, in grado di compromettere le attività presenti e future e le relazioni con il pubblico, con danni a vari livelli, ma con la caratteristica di offrire anche nuove opportunità di sviluppo”¹¹⁹;

¹¹⁹ www.comunicazione.uniroma1.it

- Per Patrick Lagadec la crisi è “un momento di verità che mette alla prova capacità e valori dell’azienda” (Lagadec, 2002);
- Timothy Coombs sostiene che la crisi è “la percezione di un evento non prevedibile che mette in pericolo le aspettative degli *stakeholder* e che può seriamente compromettere la capacità operativa di un’organizzazione con conseguenze negative sulla stessa” (www.instituteforpr.org);
- Joaquin Aldas-Manzano mette in guardia su “un avvenimento straordinario, o una serie di avvenimenti straordinari, che colpiscono in forma avversa l’integrità del prodotto o servizio, la reputazione, o la stabilità finanziaria di un’organizzazione; la salute o la sicurezza dei lavoratori, della comunità, o del pubblico in generale” (Aldas-Manzano, 2006a);
- L’*Institute for Crisis Management* (ICM) ha definito accademicamente il termine come “Una significativa interruzione degli affari che causa un’ampia copertura mediatica. Il conseguente interesse pubblico turberà le normali operazioni dell’organizzazione e potrebbe anche avere un impatto sui suoi affari a livello politico, legale, finanziario e governativo” (Center e Jackson, 2003);
- Paul A. Argenti dà al termine il significato di “una rilevante calamità che può verificarsi sia in modo naturale sia come risultato di un errore o di un intervento umano, anche maligno. Ciò può includere danni materiali o immateriali come ad esempio la perdita di credibilità dell’organizzazione o altri danni alla reputazione” (Argenti, 2007);
- Per Roux-Dufort è “un momento privilegiato durante il quale comprendere le cose in modo diverso”;
- Infine, Jonathan Bernstein chiama crisi “ogni situazione che minaccia o potrebbe minacciare di colpire le persone o la proprietà, interrompere seriamente gli affari, danneggiare la reputazione o avere un impatto negativo sul mercato azionario”¹²⁰.

¹²⁰ www.bernsteincrisismanagement.com

II. Crisi, fiducia e reputazione

La fiducia reciproca tra i diversi soggetti economici ha assunto un'importanza fondamentale nell'economia della società odierna, e quindi nella sopravvivenza delle imprese economiche. Questa fiducia, costruibile nel tempo solo attraverso comportamenti e una comunicazione coerente e senza macchie, viene seriamente minacciata quando un'azienda si trova coinvolta in una crisi, indipendentemente dalle ragioni reali o fittizie che hanno portato a tale situazione. La risposta che l'organizzazione saprà dare e comunicare all'interno e all'esterno risulterà fondamentale per preservare il legame di fiducia con cui è legata ai suoi interlocutori chiave (Vecchiato, 2008).

Ogni crisi genera minacce alla reputazione dell'organizzazione colpita: che si tratti di un evento causato o subito dall'azienda, la credibilità di quest'ultima verrà comunque messa in dubbio e rivista a seconda della responsabilità, delle attitudini e dell'abilità che essa saprà dimostrare ai propri *stakeholder* nella fase di gestione della crisi¹²¹.

Negli ultimi anni le società occidentali sono diventate molto sensibili ai comportamenti non etici delle organizzazioni, come ad esempio lo sfruttamento del lavoro minorile, l'inquinamento ambientale, la corruzione ecc. Secondo un'indagine Eurisko (2007), il 60% dei consumatori ha preso in considerazione l'idea di boicottare i prodotti di un'azienda i cui comportamenti sono giudicati non etici, mentre il 27% ha dichiarato di aver già agito in tal senso almeno una volta.

Oggi il settore della *Corporate Social Responsibility* (CSR)¹²² è più che mai in espansione: secondo i dati del settimo rapporto sull'impegno sociale delle aziende in Italia¹²³, nel 2014, anno di riferimento del precedente rapporto, le imprese che dichiaravano di impegnarsi nella responsabilità sociale d'impresa erano il 73% del campione. Nel settimo rapporto questo dato cresce: ad attuare una strategia di CSR sono l'80% delle imprese italiane con più di ottanta dipendenti. Secondo lo stesso rapporto, superato l'impatto della crisi

¹²¹ L. Poma, G. Vecchiato, con la collaborazione di E. Finucci (2012), *Come comunicare la crisi : strategie e case history e la reputazione*, La guida del sole 24 ore al Crisis Management, Studio Allegri-Vaccher, Milano.

¹²² <http://www.vita.it/it/article/2016/06/22/csr-in-italia-oltre-12-miliardi-di-euro-di-investimenti/139874/>

¹²³ Rilevazione statistica 2016 sulla Responsabilità Sociale d'Impresa (Rapporto CSR7).

economica di questi anni, la cifra media investita nel 2015 è mediamente di 176 mila euro, superiore a quella del 2013 dell'11% (investono cifre superiori alla media i settori della finanza, l'industria elettronica e farmaceutica). Più imprese attive in CSR generano una crescita del totale investito del 22% rispetto a due anni fa, per un totale di un miliardo e 122 milioni di euro. Anche la previsione relativa al budget dedicato nel 2016 è in aumento (+4% rispetto al 2015).

Si definisce quindi rischio reputazionale “ogni evento che ha il potenziale di avere un effetto sulla fiducia posta a lungo termine nell'organizzazione dai suoi *stakeholder*, influenzando così aree quali: la lealtà dei clienti, la conservazione delle risorse umane e il valore azionario” (Brotzen Mayne, in Norsa, 2002).

Secondo Paul A. Argenti (2007):

- L'identità di un'azienda consiste nel manifestare visivamente la propria essenza al pubblico, attraverso il proprio nome, logo, motto, prodotti, servizi, stabilimenti, sedi ecc.;
- L'immagine di un'azienda è il riflesso dell'identità dell'organizzazione così com'è percepita dai diversi pubblici;
- La reputazione è il grado di allineamento tra l'identità dell'azienda e la sua immagine, ed è costruita nel tempo dall'organizzazione insieme al pubblico.



Fig. 4- Identità, immagine e reputazione¹²⁴.

¹²⁴ L. Poma, G. Vecchiato, con la collaborazione di E. Finucci (2012), *Come comunicare la crisi : strategie e case history e la reputazione*, La guida del sole 24 ore al Crisis Management, Studio Allegri-Vaccher, Milano, p. 45.

Ma perché nella società d'oggi la reputazione è così importante per un'azienda? Il concetto di reputazione è strettamente connesso a quello di *goodwill*, letteralmente “buona volontà”, ovvero la fiducia di un interlocutore verso l'organizzazione. L'importanza di questi fattori è sottolineata da Arthur A. Page (in Argenti, 2007), uno dei più importanti pubblici della storia americana: “In un paese democratico, tutti gli affari nascono con il permesso della collettività e prosperano grazie all'approvazione del pubblico”¹²⁵. Il che vuol dire che un'azienda che desidera prosperare nelle moderne società industriali deve necessariamente godere di un alto grado di consenso da parte della propria comunità.

III. Gestione della crisi e tutela della reputazione

Prima o poi qualunque organizzazione si troverà a dover gestire una crisi. A fare la differenza è la capacità di intervenire rapidamente ed efficacemente, soprattutto dal punto di vista comunicativo, in modo da ridurre al minimo le conseguenze.

Una comunicazione tempestiva, trasparente, incisiva, rivolta sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, è in grado di favorire in tutti gli *stakeholder* una percezione positiva della gestione della crisi.

Il termine impiegato per indicare l'attività di gestione della crisi è *crisis management*, disciplina che si è sviluppata tra gli anni Settanta e Ottanta negli Stati Uniti¹²⁶. All'interno di questa disciplina si colloca anche l'attività di gestione della comunicazione relativamente ad una crisi (*crisis communication*).

Il *crisis management* è un processo di medio/lungo periodo, che comprende tutte le attività da porre in atto prima, durante e dopo un evento critico al fine di proteggere l'organizzazione dalle minacce e di ridurre l'impatto. Infatti tale disciplina è composta da tre fasi principali, definite dalle “3 R”¹²⁷:

¹²⁵ L. Poma, G. Vecchiato, con la collaborazione di E. Finucci (2012), *Come comunicare la crisi : strategie e case history e la reputazione*, La guida del sole 24 ore al Crisis Management, Studio Allegri-Vaccher, Milano, p. 45.

¹²⁶ Per approfondimenti, si vede Norsa (2002), Poma e Vecchiato (2012).

¹²⁷ L. Poma, G. Vecchiato (2012), *Come comunicare la crisi : strategie e case history e la reputazione*, La guida del sole 24 ore al Crisis Management, Studio Allegri-Vaccher, Milano, p. 53.

- Preparazione (*Research*);
- Risposta (*Response*);
- Recupero (*Recovery*).

La fase di *research* o fase pre-crisi è quella durante la quale si mettono in pratica una serie di meccanismi per prevenire e per prepararsi alla crisi. L'importanza di questa fase di preparazione viene spesso compresa solo dopo che un evento è accaduto e quando se ne stanno affrontando le conseguenze. Quindi investire nella fase preparatoria significa essere pronti a gestire una crisi e a limitarne gli impatti.

Nella fase di *response*, ovvero di gestione durante la crisi, verificata la situazione di emergenza, si mettono in atto le operazioni preventive. Si passa alla gestione concreta della crisi, con l'obiettivo di assicurare la continuità operativa dell'azienda. Va da sé che una buona preparazione e pianificazione della fase preparatoria influenza la gestione attiva della crisi.

Nella fase di *recovery*, ovvero la fase post-crisi, infine, si lavora per ristabilire l'equilibrio antecedente alla crisi. Si tratta di una fase molto importante per la crescita di consapevolezza delle capacità di gestione da parte dell'organizzazione. Occorre entrare nell'ottica che quanto accaduto potrebbe ripetersi, sotto altre forme e con altre modalità.

Come accennato, un ruolo rilevante nella gestione della crisi aziendale viene rivestito dalla comunicazione, in tutte le fasi del processo, dalla preparazione al post-evento.

Le strategie di comunicative devono tendere al contenimento del problema, ma anche soddisfare le esigenze d'informazione.

Il sistema di comunicazione deve essere costante e preciso sia rispetto ai destinatari esterni che interni all'azienda, perché una crisi che coinvolge l'organizzazione investe anche chi ne fa parte, dunque, i dipendenti, qualunque sia il ruolo rivestito.

Si sa che i media sono particolarmente interessati alle notizie negative, potendone sfruttare le implicazioni emotive che hanno il potere di attrarre l'opinione pubblica e di indurla ad emettere giudizi. Secondo alcuni studi,

infatti, si ritiene che le cattive informazioni abbiano un impatto maggiore rispetto a quelle positive nel processo di formazione delle impressioni¹²⁸.

Soroka (2006, pp. 373-374) spiega così la predominanza della copertura da parte dei mezzi di comunicazione delle notizie negative: I giornalisti sono individui, che scrivono articoli per attrarre altri individui. Essi pertanto considereranno più importanti le notizie negative, non solo in base all'asimmetria dei loro interessi ma anche sulla base dell'asimmetria degli interessi dei loro lettori. Pertanto le tendenze osservate nel contenuto dei media sono delle reazioni asimmetriche alle notizie al livello dell'individuo¹²⁹.

Tenendo conto di tali aspetti, nella gestione adeguata di una crisi la comunicazione deve rispondere a specifici requisiti (Sciarelli, 2002):

- Tempestività: le risposte devono essere date in tempi brevi;
- Completezza: le informazioni devono essere esaustive in modo da far comprendere con chiarezza quanto accaduto;
- Multi-direzionalità: occorre tener conto degli stakeholder coinvolti, interni ed esterni all'azienda;
- Incisività: la comunicazione deve essere convincente dal punto di vista di descrizione degli eventi e delle misure che sono state attivate.

La gestione della crisi, per essere efficace, deve integrare processi, attività, meccanismi decisionali e piani di comunicazione in un quadro organico finalizzato a preservare da un lato la continuità del business, dall'altro a ridurre gli impatti economici, sociali e reputazionali derivanti dall'evento critico (Corradini, 2014).

La *corporate reputation* ha ormai assunto un ruolo di primo piano nella strategia di ogni tipologia di impresa e ciò non più con riferimento ai soli interlocutori finanziari o istituzionali, ma anche ai consumatori, che in modo sempre più attento cercano conferme della bontà delle loro scelte, considerando i comportamenti delle imprese che producono i beni e i servizi acquistati.

¹²⁸ Si vedano i lavori di Anderson, 1965 ; Kanouse e Hanson, 1972 ; Peeters e Czapinski, 1990.

¹²⁹ S. N. Soroka (2006), *Good News and Bad News : Asymmetric Responses to Economic Information*, The Journal of Politics, Vol. 68, N. 2, pp. 373-374.

Di conseguenza diventa sempre più importante per ogni impresa analizzare sia le dimensioni che concorrono a determinarne la reputazione sia le fonti di informazione che gli *stakeholder* utilizzano per formulare le loro valutazioni. Le ricerche condotte a livello internazionale rilevano che tra le molteplici fonti d'informazione i *mass media* e i *social media* rivestono un peso notevole e crescente¹³⁰: occorre pertanto che le imprese sviluppino una maggiore capacità di monitoraggio e di analisi delle dinamiche sottostanti alla formazione, in primo luogo, della *media reputation* e, in secondo luogo, della *social media reputation*, al fine di gestirle con coerenza e consapevolezza.

IV. Effetti della gestione della crisi sulla reputazione aziendale

L'importanza della gestione delle crisi e il suo impatto sulla reputazione del brand sono stati discussi nel corso degli anni; rimangono domande per scoprire cosa influenza la reputazione del brand, nonché perché e come (Greyser, 2009).

1) Come minimizzare l'effetto negativo sulla reputazione del brand

Un fatto ben noto sulla gestione della crisi all'interno delle aziende è che una comunicazione efficace svolge un ruolo importante nel processo di superamento della crisi del brand. Da allora, la comunicazione all'interno delle aziende ha giocato un ruolo importante nella costruzione della reputazione dell'organizzazione (Greyser, 2009). Quando si affronta la gestione della crisi e il suo impatto sulla reputazione del brand, diversi autori sembrano concordare sul fatto che dire la verità sia importante (Johar et al., 2010; Fors-Andrée & Ronge, 2015; Coombs, 2014; Greyser, 2009). Dicendo la verità di fronte a una crisi già evidente o ai stadi pre-crisi, le organizzazioni hanno l'opportunità di salvare la propria reputazione (Fors-Andrée & Ronge, 2015). Al fine di salvare il brand dall'essere danneggiato da una reputazione negativa, è di grande importanza affrontare il problema reale e la causa di esso.

¹³⁰ R. P. Nelli (2012), *Corporate reputation : valore per l'impresa e garanzie per il consumatore*, Consumatori, Diritti e Mercato, N. 3, pp. 195-205.

L'azienda dovrebbe condividere una comunicazione chiara che supporti le azioni intraprese durante la crisi. Sebbene, anche se la comunicazione all'interno di un'organizzazione e verso i suoi consumatori e gli *stakeholder* sono di grande importanza, non può fare tutto, determinate azioni devono essere intraprese (Greyser, 2009). Tuttavia, se una società affronta una crisi basata su informazioni false, c'è ancora un'opportunità per salvare la reputazione negativa del brand, ciò attraverso una comunicazione chiara che include affermazioni affidabili supportate da prove (Greyser, 2009).

Esistono numerosi tipi di crisi che possono creare problemi a un'azienda, l'unica cosa che hanno in comune è il danno causato alla *brand equity*. Inoltre, la relazione del consumatore nei confronti del brand rischia di essere danneggiata se la crisi non viene gestita correttamente. Salvador et al., (2017) ha concordato che la crisi di un'organizzazione potrebbe essere causata da carenza di responsabilità sociale, fallimento del prodotto, scarsi risultati commerciali, comportamento scorretto dei portavoce, comportamento scorretto dell'esecutivo e controversie, comportamento scorretto dell'azienda o perdita di sostegno pubblico. L'autore sostiene inoltre che la fidelizzazione dei consumatori potrebbe aumentare la possibilità che l'azienda venga perdonata e diminuire gli impatti negativi dell'impatto negativo del brand.

Le squadre ben preparate per un'efficace gestione delle crisi otterranno maggiori possibilità di proteggere l'azienda e la sua reputazione (Dooley, 2012; Fors-Andrée & Ronge, 2015). I migliori *team* di gestione delle crisi comprendono le aspettative della squadra e cosa aspettarsi dagli altri. All'interno di una situazione di crisi, l'obiettivo principale è sviluppare e adattare una strategia che risponda alle aspettative dei consumatori e degli *stakeholder* (Dooley, 2012). Affinché il team di gestione delle crisi possa lavorare di fronte a una crisi, devono essere adattati ruoli e responsabilità chiari all'interno del team, nonché una preparazione in casi reali che includa la pratica in situazioni diverse. Il team di gestione delle crisi deve sempre cercare di migliorare il processo di salvataggio della reputazione aziendale (Dooley, 2012). Inoltre, Feldman (2015) ritiene che la gestione delle crisi abbia cinque prospettive su come risolvere la reputazione del marchio e recuperare da una crisi di marchio:

- Seguire le parole con le azioni – affinché l'azienda sia percepita e ricordata positivamente, considerando di intraprendere azioni piuttosto che parlare perché le azioni parlano più delle parole;
- Rivedere le metriche – condividere i fatti e far capire cosa sta succedendo;
- Riesaminare il piano di risposta – una politica per le comunicazioni di crisi;
- Condividere il piano di risposta – una politica consolidata per le comunicazioni di crisi;
- Condividere la propria esperienza con gli altri – l'esperienza è vantaggiosa per tutte le parti coinvolte e le lezioni possono essere prese dalla maggior parte delle situazioni.

2) Come riprendersi da una crisi aziendale

Affinché un'azienda possa ricostruire la fiducia dei consumatori e l'immagine danneggiata dalla crisi, le aziende devono essere consapevoli dei passi fondamentali su come guadagnare il perdono dei consumatori (Xie e Peng, 2009). All'interno della letteratura esistente, gli autori Morgan e Hunt (1994) insistono sul fatto che la fiducia sia un fattore essenziale per i consumatori per costruire e mantenere una forte relazione con l'azienda. Sirdeshmukh et al. (2002, p.17) definisce la fiducia come le aspettative del consumatore sul fatto che il fornitore di servizi sia affidabile e manterrà le sue promesse. Inoltre, sono stati riconosciuti tre componenti delle risposte di scuse: l'apologia, il rimorso e la compassione; questi riguardano le aziende e devono essere usati per recuperare la fiducia dei consumatori e dimostrare le competenze dell'azienda nella gestione delle crisi (Xie e Peng, 2009). La fase di recupero contiene una scusa pubblica da parte dell'azienda nei confronti dei suoi clienti (Kim et al., 2004). Facendo una confessione pubblica commentando un illecito, l'azienda manda segnali di rimorso. Inoltre, Xie e Peng (2009) concordano sul fatto che in alcuni casi, la compensazione finanziaria è un aggiustamento fondamentale della fase di recupero.

Finkel et. al., (2002) definisce il perdono come la volontà di rinunciare a un comportamento distruttivo che deriva dalla violazione della fiducia dei

consumatori da parte di un'azienda. Quindi, alcuni analisti considerano il perdono come un atteggiamento intrapersonale mentre altri affermano che sia interpersonale. Inoltre, i risultati di precedenti ricerche hanno dichiarato che ricostruire la credibilità di un'azienda e conquistare la fiducia dei consumatori sono fasi fondamentali per riprendersi dall'attenzione negativa (Xie & Peng, (2009). Inoltre, insistono sul fatto che se le aziende sono state in grado di fornire una manifestazione più efficace della loro gestione e responsabilità delle crisi in caso d'irregolarità, c'è una maggior possibilità di perdono dei consumatori e di ricostruire una relazione forte.

Capitolo V

REPUTAZIONE, CITTADINI E BANCHE IN TEMPI DI INCERTEZZA

La legge è la struttura dominante all'interno della quale avvengono le transazioni. Tuttavia, un altro quadro importante è quello della reputazione e della necessità che tutte le imprese devono potenziarla e preservarla¹³¹. Solitamente attraverso una lunga esperienza, i professionisti legali diventano consapevoli dell'influenza e dell'importanza della reputazione.

I. La reputazione nel settore bancario

È evidente quanto la reputazione sia importante per il settore bancario. Già nel 1997, il Comitato di Basilea sottolineava che “Il Rischio di reputazione deriva da disfunzioni operative, dal mancato rispetto delle leggi e dei regolamenti, come anche da altre fonti: il rischio reputazionale è particolarmente dannoso per le banche, poiché la natura della loro attività richiede il mantenimento della fiducia dei depositanti, creditori e del mercato generale”¹³². Le persone hanno bisogno di fidarsi di coloro da cui depositano denaro.

La ricerca suggerisce che le banche siano particolarmente sensibili al rischio di reputazione¹³³ e che le decisioni prese da esse riflettano le loro preoccupazioni reputazionali¹³⁴. La reputazione influenza anche i tipi di relazioni che le banche

¹³¹ Avner Greif (2000), *The fundamental problem of exchange: A research agenda in Historical Institutional Analysis*, European Review of Economic History, p. 251, « In un'economia moderna una serie di caratteristiche istituzionali correlate attenuano il fondamentale problema dello scambio (FPOE). Le istituzioni strutturano le nostre relazioni in un modo che ci consente di trarre beneficio dalle transazioni ».

¹³² Citato in un intervento di Luca Poma (2016) al seminario *Una nuova reputazione per banche e controllori bancari*, Gruppo Federico Caffè e Assotag – Fondazione Basso, Roma.
<http://archivio.lucapoma.info/comunicazione/comunicazione-crisi/una-nuova-reputazione-per-banche-e-controllori-bancari/>.

¹³³ K. T. Liaw (2006), *The business of Investment Banking*, 2nd edition, p. 36.

¹³⁴ Lily Hua Fang (2005), *Investment Bank Reputation and the Price and Quality of Underwriting Services*, The Journal of Finance, pp. 2729-2730.

manterranno con i loro clienti e il costo che la banca è disposta a sostenere per mantenere tali rapporti.

Lily Hua Fang, professore associato di Finanza all'INSEAD_Università di Singapore, sostiene che una buona reputazione migliora l'efficacia di una banca d'investimento come intermediario finanziario¹³⁵. La ricerca empirica di Fang ha rilevato che le entità che emettono obbligazioni societarie sono quelle che ricevono migliori ricompense finanziarie se questi titoli sono stati sottoscritti da una banca di investimento rispettabile¹³⁶. Per salvaguardare la loro reputazione, le banche sono selettive su quali obbligazioni sottoscrivevano. Secondo Fang, una buona reputazione aggiunge valore al cliente, fungendo da meccanismo di certificazione per la qualità dei titoli offerti dalla banca; conclude affermando che “nel complesso, le decisioni di sottoscrizione delle banche riflettono preoccupazioni sulla reputazione e quindi sono informative sulla qualità delle emissioni”¹³⁷.

A sostegno dell'affidabilità di questo segnale, osserviamo quanto le banche di investimento “sono dei *player* nei mercati finanziari e, in quanto tali, la loro sopravvivenza e il loro reddito futuro sono direttamente legati alla loro reputazione”¹³⁸. La necessità di preservare la reputazione dovrebbe scoraggiare le banche da ogni comportamento opportunistico che consente solo guadagni a breve termine “al costo di perdere reputazione e reddito futuro”¹³⁹.

In un mercato del credito con una maggiore concorrenza, la reputazione influenzerà la capacità delle banche di attrarre i mutuatari¹⁴⁰. Come sostiene Serdar Dinc, professore associato di finanza alla Bilkent University di Ankara, se una banca non riesce a rispettare gli impegni di prestito, rischia di perdere la sua reputazione e i mutuatari risponderanno a questo evento avvicinandosi ai concorrenti della banca per ottenere prestiti¹⁴¹. Considerando ciò, il professore conclude affermando che “la preoccupazione di una banca di mantenere una

¹³⁵ Ross P. Buckley, Justen Nixon (2009), *The Role of Reputation in Banking*, Journal of Banking and Finance Law and Practice, Vol. 20, pp. 35-50.

¹³⁶ Fang, Serdar Dinc (2000), *Bank Reputation, Bank Commitment, and the effects of Competition in Credit Markets*, The Review of Financial Studies, Vol. 13, N. 3, p. 781.

¹³⁷ Ibid, p. 2730

¹³⁸ Ibid, p. 2730 e 2756.

¹³⁹ De Long, J. Bradford (1991), *Did J. P. Morgan's men add value?: An economist's perspective on financial capitalism*, in Peter Temin Ed., *Inside BusinessEnterprise : Historical Perspectives on the Use of Information*, citato in Fang p. 2734.

¹⁴⁰ I. Serdar Dinc (2000), *Bank Reputation, Bank Commitment, and the effects of Competition in Credit Markets*, The Review of Financial Studies, Vol. 13, N. 3, pp. 781, 800.

¹⁴¹ Ibid., p. 788.

buona reputazione può indurla a conservare il suo impegno in un'azione costosa”¹⁴².

Thomson e Jain (2006) sostengono che per attirare con successo i depositanti e gli investitori e mantenere il prezzo delle azioni, le banche devono mantenere la loro reputazione in materia di buona *governance* aziendale e conformità normativa¹⁴³. Citano, ad esempio, le ripercussioni per la National Australia Bank (NAB) quando ha annunciato perdite di \$ 360 milioni associato allo scandalo dei *trader* fraudolenti¹⁴⁴.

Thomson e Jain sostengono inoltre che la reputazione delle banche in termini di una buona *corporate governance* avrà un ruolo nel determinare il costo dell'acquisizione di capitale, e quindi dei profitti¹⁴⁵. Andiamo oltre e sosteniamo che, per una banca il costo del capitale è una funzione della reputazione nel suo complesso e che la redditività bancaria è quindi direttamente collegata alla reputazione bancaria.

Attraverso un ampio *branding* aziendale e la pubblicità, le banche cercano di costruire un'immagine di stabilità a lungo termine e una buona *corporate citizenship*¹⁴⁶.

1) La reputazione come misura del rischio: la teoria del gioco

La teoria del gioco ha lo scopo di spiegare le interazioni tra i partecipanti in un gioco, in base ai giocatori che fanno scelte razionali per ottenere la massima ricompensa personale¹⁴⁷.

Come afferma Avner Greif¹⁴⁸ (1993) i modelli della teoria del gioco stabiliscono che nei giochi che implicano transazioni ripetute, il comportamento di un giocatore sarà determinato dall'aspettativa di una

¹⁴² Ibid., p. 781 e 788.

¹⁴³ D. Thomson, A. Jain (2006), *Corporate Governance Failure And Its Impact On National Australia Bank's Performance*, Journal of Business Case Studies 41, p. 50.

¹⁴⁴ <https://www.theguardian.com/business/2004/jan/28/money>.

¹⁴⁵ L'attività bancaria può essere spiegata utilizzando un modello di base. La banca acquisisce capitale ad un costo di A, e lo presta a un costo di B. L'utile per la banca (o margine) è B - A. Thomson e Jain, cit. a p. 50: «Buone pratiche di *corporate governance* sono sempre più importanti nel determinare il costo del capitale in un mercato globale».

¹⁴⁶ Ross P. Buckley, J. Nixon (2009), *The Role of reputation in Banking*, Journal of Banking and Finance Law and Practice, N. 20, p. 42.

¹⁴⁷ E. Rasmusen (2005), *Games and Information – An Introduction to Game Theory*, 4th Ed.

¹⁴⁸ Avner Greif ha costruito la sua carriera come professore di economia alla Stanford University, analizzando il ruolo della reputazione tra i commercianti del mediterraneo nell'XI secolo.

ricompensa futura, vale a dire la possibilità di entrare in transazioni redditizie in futuro. Avranno meno probabilità di entrare in comportamenti opportunistici e di imbrogliare, perché il valore della ricompensa futura è maggiore di qualsiasi valore presente guadagnato ingannando¹⁴⁹.

I modelli mostrano che il rischio di un esito negativo aumenta se non vi è alcuna prospettiva di una futura transazione tra le parti. Questo perché non c'è la necessità di mantenere la reputazione¹⁵⁰. Secondo quanto sostiene Greif, in “un mercato anonimo, la condotta in un dato periodo non ha alcun effetto sulla ricompensa nei periodi successivi”. Di conseguenza, la teoria suggerisce che quando la reputazione non è un elemento, cioè in interazioni anonime, c'è un maggior rischio che un giocatore sia soggetto a comportamenti opportunistici¹⁵¹.

I modelli della teoria del gioco dimostrano che la necessità di mantenere la reputazione per le transazioni future influenzerà fortemente il comportamento dell'azienda nella transazione corrente¹⁵².

Esaminando i modelli della teoria dei giochi e la prospettiva di Greif, si può sostenere che la reputazione nelle transazioni commerciali sarà:

- Un indicatore nella probabilità di comportamenti opportunistici da una parte;
- Un driver di comportamento attraverso transazioni ripetute;
- Un meccanismo che imporrà obblighi senza la necessità di ricorrere alle istituzioni formali¹⁵³.

Come parte del processo di valutazione del rischio, la reputazione dovrebbe essere considerata all'origine di ogni transazione.

2) La reputazione nel sistema bancario italiano: analisi del Reptrak® 2016

Le conclusioni della *Reputation Institute* sono chiare: La reputazione ha un impatto sul *core business* dell'azienda¹⁵⁴. In questo scenario, gli *stakeholder*

¹⁴⁹ A. Greif (1989), *Reputation and Coalitions in medieval Trade: Evidence on the Maghribi Traders*, The American Economic History, Vol. 83, N. 3, p. 881.

¹⁵⁰ Ibid. p. 865.

¹⁵¹ Ibid.

¹⁵² Ross P. Buckley, J. Nixon (2009), *The Role of reputation in Banking*, Journal of Banking and Finance Law and Practice, N. 20, p. 49.

¹⁵³ Ibid.

hanno un ruolo importante, perché, come già l'abbiamo sottolineato nei paragrafi precedenti, se si ritengono soddisfatti dall'azienda, essi saranno anche predisposti a comprare e raccomandare i suoi prodotti o servizi, a investire all'interno di tale azienda; quindi al crescere della reputazione cresce in maniera proporzionale il supporto che gli stakeholder danno all'azienda. È quindi importante ricordare che il percepito delle persone influenza in maniera sempre più diretta il business dell'azienda (Fig. 5); non solo influenza le scelte, ma impatta in maniera significativa sulle *performances* dell'azienda.

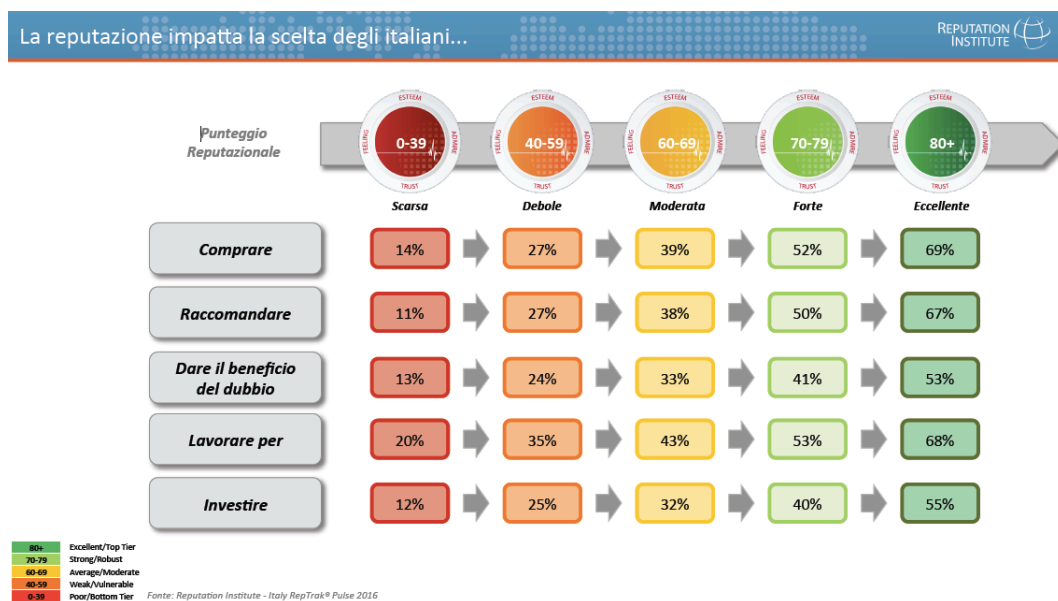


Fig. 5- Impatto della reputazione sulla scelta degli italiani¹⁵⁵

Come spiega Fabio Ventoruzzo, direttore di *Reputation Institute* Italia, in periodo di crisi, le aziende con una reputazione forte tendono a recuperare il loro valore iniziale nei 30 giorni successivi all'inizio della crisi (Fig. 6). Quindi lavorare per avere una reputazione molto forte significa non solo dimostrare il valore dell'attività di comunicazione, ma anche proteggere l'azienda in caso di crisi, dove per crisi intendiamo tutti gli eventi che possono impattare la percezione che gli *stakeholder* hanno dell'azienda.

¹⁵⁴ Italy Financial RepTrak® 2017

¹⁵⁵ Fonte: Italy Financial RepTrak® 2017.

Recupero più rapido dalle crisi



Fig. 6- *Recupero dalla crisi*¹⁵⁶

Per quanto riguarda i comportamenti di acquisto degli italiani, per quanto riguarda il settore finanziario è importante notare che le persone tendono a comprare non solo sulla base della qualità dei prodotti o servizi ma anche su elementi più corporate. Quindi non è più importante solo cosa vendi, ma chi sei. Fondamentalmente, gli italiani chiedono al sistema finanziario di raccontare anche quello che sta dietro¹⁵⁷.

A livello di trend, notiamo che dal 2012 al 2017, in Italia il settore finanziario ha saputo mantenere una reputazione moderata (Fig. 7). Tuttavia, il gap tra *best* e *worst performer* è in aumento, c'è quindi un forte margine di differenziazione. Quindi in rosso, sotto la media reputazionale, troviamo l'azienda con la peggior reputazione: il Monte dei Paschi di Siena (Fig. 8). Se è vero che la reputazione del settore finanziario complessivamente rimane stabile, ma all'interno del settore ci sono degli operatori che si stanno differenziando, c'è sempre più competizione.

¹⁵⁶ Fonte: Fabio Venturozzo, Financial Webinar 2017.

¹⁵⁷ Ibid.

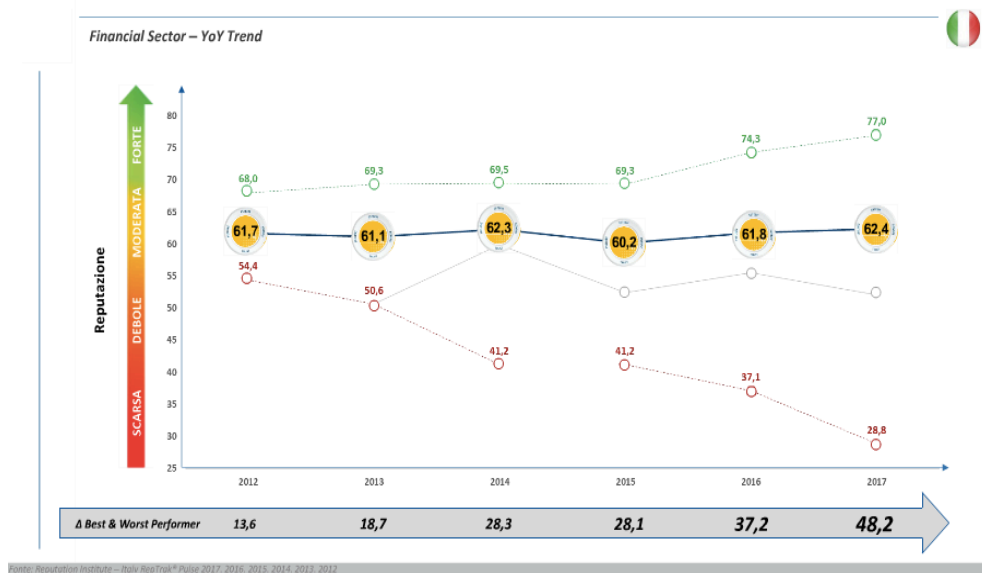


Fig. 7- Trend del settore finanziario¹⁵⁸

Rank	Company	RepTrak® Pulse	Rank	Company	RepTrak® Pulse	Rank	Company	RepTrak® Pulse	Rank	Company	RepTrak® Pulse
1	Mastercard	77,0	11	REALE MUTUA	66,8	21	mediolanum	61,9	31	UniCredit	57,7
2	VISA	75,4	12	CREDIT SUISSE	66,6	22	COMPASS GRUPPO RESIDENCE	61,9	32	direct line	56,9
3	UBS	70,9	13	AA	66,0	23	BANCA SELLA	61,8	33	CRÉDIT AGRICOLE	56,5
4	Allianz	69,5	14	ZURICH	64,5	24	GRUPPO BANCARIO Credito Valtellinese	60,8	34	BANCO BPM	55,5
5	HSBC	69,5	15	INTESA SANBIOLO	64,5	25	Findomestic	60,6	35	GRUPPO BANCA CARIGE	53,8
6	BOISSE	69,3	16	FINECO	64,3	26	BPER Banca	60,0	36	MEDIOBANCA	52,1
7	Unipol	69,0	17	sara	63,6	27	CATTOLICA	59,1	37	MONTE DEI PASCHI DI SIENA	28,8
8	ING	68,9	18	BNP PARIBAS	62,4	28	credem	58,9			
9	GENERALI	68,7	19	UBI Banca	62,3	29	Santander	58,7			
10	Gruppo Asstra	68,3	20	AGOS	62,1	30	FIDITALIA	57,8			

Fonte: Reputation Institute – Italy RepTrak® Pulse 2017

Fig. 8- Classifica settore finanziario 2012-2017¹⁵⁹

¹⁵⁸ Fonte : Reputation Institute – Italy RepTrak® Pulse 2017.

¹⁵⁹ Fonte : Reputation Institute – Italy RepTrak® Pulse 2017

II. Gli italiani e le banche

1) I giudizi sulle banche

Il terremoto che ha scosso l'economia mondiale (e italiana) nel corso del 2008¹⁶⁰, e che ha avuto il suo epicentro proprio nel mondo della finanza, ha modificato in misura solo marginale l'atteggiamento dei cittadini italiani nei confronti degli attori che operano nel settore del credito.

Non certo perché il legame fiduciario tra cittadino-risparmiatore e Banche fosse sufficientemente solido da resistere all'urto di queste turbolenze; non certo perché l'esplosione della crisi abbia colto di sorpresa l'opinione pubblica: è vero, semmai, il contrario.

Da tempo le avvisaglie della crisi erano ben visibili, nella percezione degli italiani, che nei sondaggi disegnavano un presente a tinte fosche e un futuro ancor più denso di nubi¹⁶¹.

In generale, come afferma l'agenzia Demos & Pi nel suo rapporto per Banca Etica (2009), i giudizi sulle banche, presso l'opinione pubblica italiana, paiono segnati da prospettive contrastanti e, spesso, da posizioni ambivalenti.

In effetti, possiamo notare (*Fig. 9*) che oltre un terzo del campione interpellato nella ricerca Demos-Banca Etica continua a giudicare le banche importanti per lo sviluppo della nostra società (68%), una frazione di pochi punti inferiore ritiene che in Italia le banche oneste siano davvero molto rare.

Sempre secondo la ricerca condotta da Demo & Pi, di fronte ad una affermazione più generale, relativa al ruolo delle banche quale supporto nella gestione dei risparmi, la popolazione italiana si spacca in due, ma in generale tende a prevalere una prospettiva di segno negativo: solo il 43% delle persone vedono negli istituti di credito un soggetto imprescindibile quale supporto nell'amministrazione del bilancio domestico, mentre la maggioranza assoluta (55%) ha delle riserve in proposito.

¹⁶⁰ <http://www.consob.it/web/investor-education/crisi-finanziaria-del-2007-2009>.

¹⁶¹ Indagine Demos & Pi per Banca Etica dell'ottobre 2009.

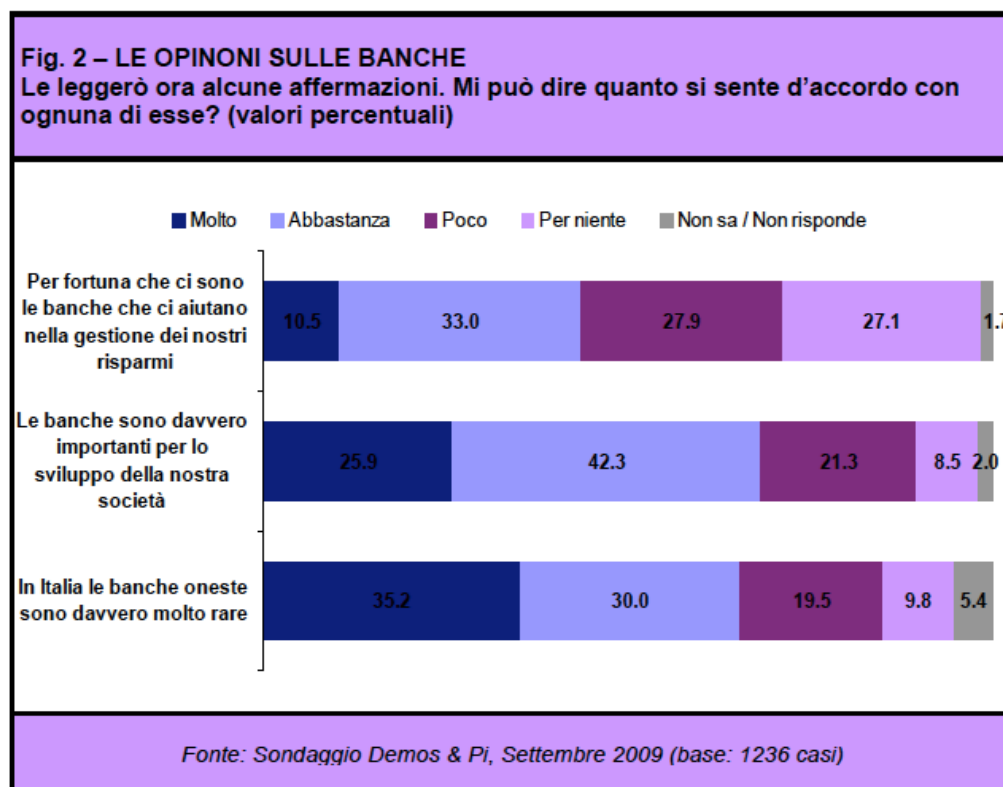


Fig. 9- Opinioni degli italiani sulle banche¹⁶².

Questa configurazione delle opinioni tende a riproporsi (ma con sfumature ancora più negative) se consideriamo il giudizio generale sulle banche (Fig. 10), che vede oltre il 60% del campione schierarsi su posizioni critiche e appena il 32% a promuovere gli istituti di credito.

Questo dato generale varia in modo significativo se disarticoliamo il campione sulla base dei principali caratteri socio-demografici. Le critiche più esplicite nei confronti del settore bancario provengono, infatti, da settori specifici della popolazione. Il giudizio è più negativo tra gli uomini rispetto alle donne e, in generale, si fa più intenso spostandosi dalle classi più giovani verso quelle più anziane, toccando il punto di maggiore criticità tra i 55 e i 64 anni. Il giudizio è più severo tra le persone con basso livello d'istruzione, residenti nel Centro Italia, in comuni di dimensioni medie o piccole. È significativo notare, inoltre, come la disaggregazione per professione individui in una precisa categoria l'area di maggiore insoddisfazione nei confronti delle banche è quella degli imprenditori e dei lavoratori autonomi.

Va precisato che, se le banche navigano, ormai da tempo, su livelli di consenso

¹⁶² Fonte: Sondaggio Demos & Pi per Banca Etica, Settembre 2009, p. 13.

piuttosto esigui, lo stesso clima di sfiducia circonda da qualche anno i diversi attori del mercato, coinvolgendo, in particolare, quelli più vicini al mondo della finanza.

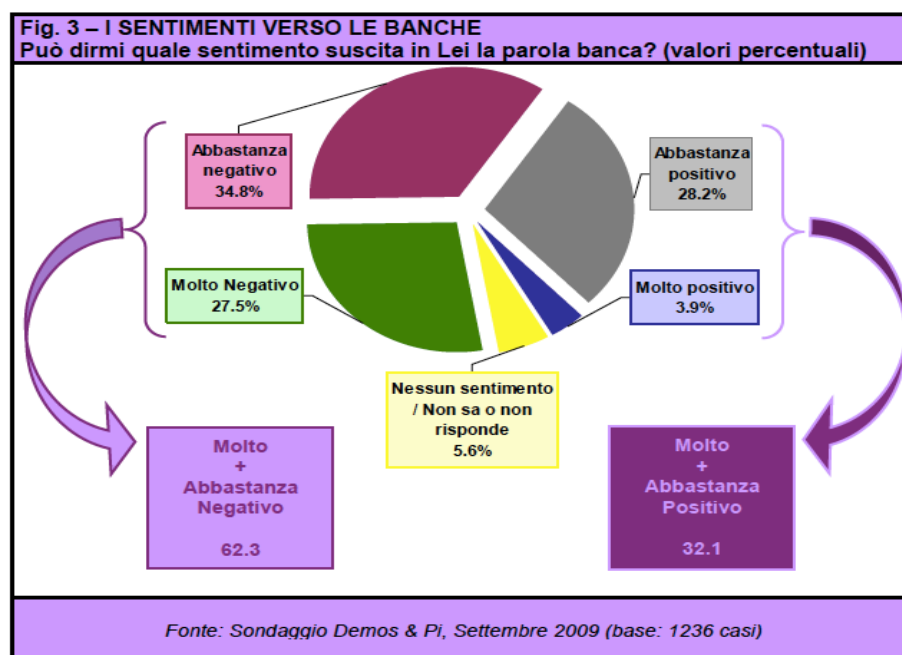


Fig. 10- Sentimenti degli italiani verso le banche¹⁶³

2) La perdita di fiducia nelle banche

“Con il tempo si supera anche la fine di un amore, ma non la rovina economica causata da un istituto che si credeva sicuro...”¹⁶⁴ inizia così l’articolo di Melania Rizzoli, giornalista di Libero.it. Da tempo, gli atteggiamenti nei confronti dei soggetti economici delineavano una progressiva erosione del rapporto di fiducia verso il mercato e verso i suoi attori.

Se guardiamo all’evoluzione della fiducia nelle banche (*Fig. 11*), nel corso dell’ultimo decennio, possiamo notare come il raffreddamento più deciso, a partire da valori di per sé non entusiasmanti, si consumi prima intorno al 2002-2003, poi tra il 2010-2011 quando la fiducia negli istituti bancari, dichiarata dagli italiani intervistati da Demos & Pi¹⁶⁵, scende di circa otto punti. Successivamente, il dato continuerà ad oscillare attorno al 20%. Circa una

¹⁶³ Fonte: Sondaggio Demos & Pi per Banca Etica, Settembre 2009, p. 13.

¹⁶⁴ <https://www.pressreader.com/italy/libero/20170111/281625304991151>

¹⁶⁵ Sondaggio Demos per La Repubblica – Dicembre 2015.

persona su cinque si fida, dunque, delle banche, e le ultime rilevazioni, successive all'esplosione della crisi, non sembrano modificare le opinioni in proposito. Anzi, fanno segnare una, seppur lievissima, risalita. Forse perché il livello di fiducia era già basso (e declinante) in precedenza. Forse perché, nei momenti di difficoltà, si tende a chiedere (quasi a pretendere) protezione, appellandosi soprattutto alle organizzazioni più “vicine”.

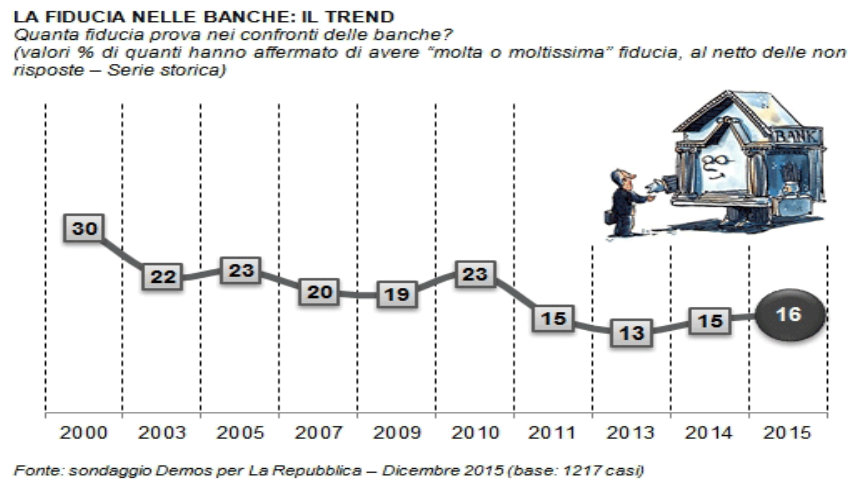


Fig. 11- La fiducia nelle banche: Il trend¹⁶⁶

¹⁶⁶ <http://www.demos.it/a01207.php>.

Capitolo VI

BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA: LA CRISI E LE SUE CONSEGUENZE SULLA REPUTAZIONE

I. Il crollo della più antica banca del mondo: il caso Monte dei Paschi di Siena

1) Storia ed evoluzione del Monte dei Paschi di Siena

La banca Monte dei Paschi di Siena, oltre ad essere uno dei principali istituti bancari italiani per dimensione e attività, costituisce un vero e proprio patrimonio nazionale, per la sua storia e per ciò che essa rappresenta in Europa. Il Monte dei Paschi, nato nel 1472, è a oggi la più antica banca del mondo ancora in attività¹⁶⁷.

Come anticipato, le origini della banca risalgono al 1472, per essere precisi il 27 febbraio dello stesso anno, il giorno in cui nacque il Monte di Pietà, o Monte Pio, con delibera del Consiglio Generale della Repubblica con l'obiettivo di dare aiuto alle classi di popolazione svantaggiata concedendo prestiti a “persone povere o misere o bisognose” a un tasso d’interesse minimo¹⁶⁸.

Dopo l'annessione di Siena al Granducato di Toscana, con la riforma del 1568¹⁶⁹, le attività del Monte Pio si espansero al di fuori di quella del prestito su pegno senza interessi ai ceti più umili, e in particolare incominciò l'attività di credito fondiario ai possidenti agrari¹⁷⁰. Nel 1580 il Monte assunse i caratteri della banca pubblica, in quanto incominciò a svolgere la funzione di esattoria.

Nel 1624 fu costituito un secondo monte, specializzato nel credito agrario, chiamato Monte non vacabile dei Paschi della città e stato di Siena, cui

¹⁶⁷ Il Sole 24 Ore (2013), *Mps, ecco perché la più antica banca del mondo non fallirà*, http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2013-02-01/correntista-azionista-piramide-rischi-123650_PRN.shtml.

¹⁶⁸ <https://www.gruppomps.it/gruppo/storia.html>.

¹⁶⁹ <http://www.bankpedia.org/index.php/it/115-italian/m/21198-monte-dei-paschi-di-siena>.

¹⁷⁰ <http://www.treccani.it/enciclopedia/monte-dei-paschi-di-siena/>.

il Granduca Ferdinando II concesse a garanzia dei debiti le rendite dei pascoli demaniali della Maremma (i cosiddetti “Paschi”).

Nel 1629 scoppiò un grave scandalo che coinvolse il camerlengo dell'istituto in carica tra il 1602 e il 1622, e cioè Armenio Melari. Venne, infatti, accusato dalle autorità cittadine di aver sottratto 40.000 scudi (2 milioni di euro attuali) dalle casse del Monte e condannato a morte tramite impiccagione.

Nel 1783 i due monti furono unificati e la banca assunse l'attuale denominazione nel 1872. Nel 1929 la Banca partecipa alla fusione tra Credito Toscano e Banca di Firenze dando vita alla Banca Toscana.

Con la legge bancaria del 1936, il Monte dei Paschi di Siena viene dichiarato istituto di credito di diritto pubblico. La Banca si dota quindi di un nuovo statuto che, pur con varie modifiche, resta in vigore fino al 1995: in base a esso, nelle nomine di vertice vengono compartecipate le autonomie locali senese e toscana¹⁷¹.

Nel periodo che va dal 1990 al 1995, il Monte dei Paschi di Siena è la prima banca in Italia a diversificare la propria attività nella bancassicurazione, con Monte dei Paschi Vita. Tramite Ducato Gestioni opera nei fondi comuni d'investimento. Nel 1990 acquisita il controllo del Mediocredito Toscano e dell'Istituto Nazionale per il Credito Agrario (INCA), le cui attività confluiranno in MPS Banca per l'Impresa e successivamente in MPS Capital Services. Acquisisce inoltre partecipazioni di controllo in banche estere, in Belgio, in Svizzera e in Francia.

Nei primi anni Novanta il Monte dei Paschi era diventato la quarta banca italiana per raccolta.

Nel 2000, il Monte ha successivamente acquisito in parte mediante Offerta Pubblica di Acquisto (OPA)¹⁷², quasi 94% della Banca del Salento-Credito popolare salentino e, nel 2001, il 4,25% della Banca Nazionale del Lavoro (BNL). Una tappa fondamentale per l'intero Gruppo Monte dei Paschi di Siena è la quotazione delle azioni del Capogruppo Banca Monte dei Paschi di Siena

¹⁷¹ P. Betts (1977), *Italian Communist Party in Bank Appointments Row*, Financial Times, The Financial Times Historical Archive, 1888-2010, Londra.

¹⁷² Per OPA si intende ogni offerta, invito ad offrire o messaggio promozionale finalizzando all'acquisto in denaro di prodotti finanziari. <http://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/opa.htm>.

alla Borsa Valori di Milano, avvenuta il 25 giugno 1999. Con la quotazione in Borsa, infatti, inizia un'intensa fase di espansione territoriale e operativa, caratterizzata non solo dall'acquisizione di banche regionali con forte radicamento territoriale ma anche dal potenziamento delle strutture produttive nei segmenti strategici del mercato, attraverso lo sviluppo di società prodotte (Consum.it nel comparto del credito al consumo, MPS Leasing & Factoring nel parabancario, MPS Finance nel settore dell'Investment Banking¹⁷³, MP Asset Management SGR nel risparmio gestito, MPS Banca Personale nella promozione finanziaria). Le attività nel settore del credito specializzato alle imprese e dei servizi di *corporate finance*¹⁷⁴ vengono accettate in MPS Banca per l'Impresa e si assiste ad un incremento della produttività commerciale attraverso modelli di servizio specializzati per segmento di clientela. Il Gruppo concentra inoltre la sua attenzione, in particolare, su alcune realtà di rilievo strategico, quali i mercati del *Private Banking*¹⁷⁵ e del risparmio previdenziale. Infine, viene creata una rete distributiva capillare composta da oltre 2.100 filiali e sportelli (dato 2017).

Nel 2007 riprende il processo di espansione; viene acquisito il 55% di Biverbanca - Cassa di risparmio di Biella e Vercelli e a novembre compra anche la Banca Antonveneta per 10,3 miliardi. Gli spagnoli l'avevano valutata 6,6 miliardi qualche mese prima.

2) La banca Monte dei Paschi di Siena e lo scandalo Derivati-Antonveneta: cronaca di una crisi

Gli anni successivi ai fatti appena esposti sembrano portare risultati positivi per la banca senese, spinta dalla fiducia dei mercati per le operazioni concluse e per la nuova dimensione operativa raggiunta. Dopo aver concluso il 2008 con

¹⁷³ <http://www.bankpedia.org/index.php/it/home-page-it?id=20695>.

¹⁷⁴ Le *corporate finance* sono un insieme delle operazioni attraverso le quali l'impresa si rifornisce dei mezzi finanziari a breve, medio o lungo termine necessari all'esercizio della sua attività. Le banche, specialmente le grandi banche, offrono alla loro clientela commerciale elaborati servizi di consulenza e assistenza in questo settore. Le ultime regolamentazioni in materia di *corporate finance* possono essere riferite al Decreto-Legge 23 dicembre 2013, n. 145.

¹⁷⁵ Il *Private Banking* è un'attività rivolta a clientela dotata di patrimoni di rilevante ammontare che, caratterizzata da necessità finanziarie o di diversa natura, non facilmente standardizzabili, si rivolge a una banca per ottenere un servizio *tailor made*, progettato sullo specifico bisogno rilevato.

un utile d'esercizio di 922.752.084 euro (dato che però ancora non riflette i valori riferiti all'ex gruppo Antonveneta)¹⁷⁶, presentando un *Return On Equity* (ROE)¹⁷⁷ su patrimonio medio pari a 8,1% e un coefficiente di solvibilità¹⁷⁸ del 9,3%¹⁷⁹. Nel biennio successivo continua il *trend* positivo seppur con ritmi alterni. Infatti, confrontando i risultati d'esercizio del biennio nel quadro di sintesi del 31/12/2010, come visibile nella figura sottostante, si nota per prima cosa una drastica riduzione dell'utile conseguito nel 2009 rispetto a quello dell'anno precedente, inferiore di oltre 4 volte, (220 mln contro 922 mln). Oltre l'utile d'esercizio, anche gli indici di redditività sono in calo (ROE dal 8,1% al 1,46%).

Relazione consolidata sulla gestione

Il quadro di sintesi dei risultati al 31/12/2010			
VALORI ECONOMICI, PATRIMONIALI E PRINCIPALI INDICATORI GESTIONALI			
GRUPPO MONTEPASCCHI			
* VALORI ECONOMICI (in € mln)	31/12/10 (1)	31/12/09 (1) (2)	Var.%
Margine intermediazione primario	5.503,2	5.417,7	1,6%
Margine della gestione finanziaria e assicurativa	5.571,3	5.592,7	-0,4%
Risultato operativo netto	945,9	462,2	104,6%
Utile netto di esercizio	985,5	220,1	n.s.
* VALORI PATRIMONIALI E OPERATIVI (in € mln)	31/12/10 (1)	31/12/09 (1) (2)	Var.%
Raccolta Diretta	158.486	152.917	3,6%
Raccolta Indiretta	144.919	130.878	10,7%
di cui: <i>Risparmio Gestito</i>	50.547	47.941	5,4%
di cui: <i>Risparmio Amministrato</i>	94.372	82.937	13,8%
Crediti verso Clientela	156.238	150.073	4,1%
Patrimonio netto di Gruppo	17.156	17.175	-0,1%
* INDICI DI QUALITÀ DEL CREDITO (%)	31/12/10 (1)	31/12/09 (1) (2)	
Crediti in sofferenza netti/Crediti verso clientela	3,51	3,10	
Inciagli netti/Crediti verso Clientela	2,57	2,50	
* INDICI DI REDDITIVITÀ (%)	31/12/10 (1)	31/12/09 (1) (2)	
Costo/ricome ratio	61,6	64,7	
R.O.E. (s.u. patrimonio medio) ⁽³⁾	5,74	1,46	
R.O.E. (s.u. patrimonio puntuale) ⁽⁴⁾	5,74	1,49	
Rettifiche nette su crediti / Impieghi puntuali	0,74	0,98	
* COEFFICIENTI PATRIMONIALI (%)	31/12/10 (1)	31/12/09 (1) (2)	
Coefficiente di solvibilità	12,9	11,9	
Tier 1 ratio	8,5	7,5	
* INFORMAZIONI SUL TIPOLOGO AZIONARIO B.M.P.S.	31/12/10 (1)	31/12/09 (1) (2)	
Numero azioni ordinarie in circolazione	5.569.271.362	5.569.271.362	
Numero azioni privilegiate in circolazione	1.131.879.458	1.131.879.458	
Numero azioni di risparmio in circolazione	18.864.340	18.864.340	
Quotazione per az.ordinaria:	dal 31/12/09 al 31/12/10	dal 31/12/08 al 31/12/09	
media	1,02	1,24	
minima	0,82	0,77	
massima	1,33	1,62	
* STRUTTURA OPERATIVA	31/12/10 (1)	31/12/2009 (1)	Var. ass.
N. dipendenti complessivi - dato puntuale	31.495	31.599	-104
Numero Filiali Reti Commerciali Italia	2.918	3.016	-98
Uffici dei Promotori	151	163	-12
Numero Filiali Estero, Uffici Rappr. Estero	41	41	

(1) I dati sono stati ricostruiti per tenere conto delle variazioni intervenute nel perimetro operativo a seguito della cessione dei rami d'azienda bancari (in 22 Filiali di Banca Monte dei Paschi di Siena) avvenuta nel corso del 2010.
(2) I valori sono stati anche depurati dei dati relativi alle attività che nel 2010 sono state poste in via di dismissione (MP Monaco S.A.M. e MPS Venture S.p.A. s.r.l., anagrafici titolari gestionali di riclassificazione del Gruppo Montepascchi).
(3) R.O.E. su patrimonio medio: è il rapporto tra l'Utile netto di periodo e la media tra il Patrimonio Netto (comprensivo dell'Utile e delle riserve da valutazione) di fine anno precedente e quello dell'anno in corso.
(4) R.O.E. su patrimonio puntuale: è il rapporto tra l'Utile netto di periodo ed il Patrimonio Netto di fine anno precedente (comprensivo delle riserve da valutazione) depurato degli utili dei titoli agli azionisti.

Fig. 12- Quadro di sintesi dei risultati economici Mps biennio 2009-2010¹⁸⁰.

La banca senese attribuisce la causa di questo calo al “contesto di mercato ancora difficile soprattutto nel comparto reale del sistema economico ed ai profondi interventi di integrazione societaria e razionalizzazione organizzativa

¹⁷⁶ Mps, bilancio consolidato 2008, p. 6.

¹⁷⁷ Il ROE è un indice di redditività del capitale proprio, calcolato dividendo il Reddito Netto (ottenuto dal conto economico) per il Capitale netto (ricavato dallo stato patrimoniale).

¹⁷⁸ Il livello minimo che deve essere rispettato da ogni intermediario è dell'8%

¹⁷⁹ Mps, relazione finanziaria 31 dicembre 2008, p. 15.

¹⁸⁰ Fonte: Mps, bilancio consolidato 2010, p. 24.

(l'integrazione di 600 sportelli ex Antonveneta in Mps, la costituzione di Nuova Banca Antonveneta, fusione di Banca Toscana in Banca Mps), operazioni che hanno impegnato in maniera rilevante il comparto delle risorse umane e le infrastrutture tecnologiche della banca, coinvolgendo direttamente la Direzione generale e le reti Distributive: oltre 3000 le risorse impegnate¹⁸¹.

Nel 2010 c'è un nuovo rialzo degli indici, tornando a registrare numeri simili a quelli del 2008: l'utile torna a sfiorare il miliardo di euro (985,5 mln); il ROE cresce di ben quattro volte rispetto all'anno precedente arrivando al 5,7%. Questo trend si può riscontrare anche guardando i valori patrimoniali operativi, con la raccolta diretta che aumenta del 3,6% e quella indiretta addirittura del 10,7%. Ma le cose non stanno come sembrano. Infatti, nel maggio dello stesso anno Banca d'Italia avvia una prima ispezione a Siena, e nel mese di agosto chiede a Mps un aumento di capitale di due miliardi per portare il coefficiente patrimoniale *Core Tier 1 Ratio*¹⁸² al 9% come richiesto dalla normativa europea (indice che anche nei due anni precedenti era sotto la soglia minima richiesta). In ottobre scatta il commissariamento dolce con una richiesta di aggiornamenti quotidiani sulla liquidità presente nel gruppo¹⁸³.

Il 2011 segna lo scoppio della crisi: a luglio la Fondazione Monte dei Paschi sottoscrive pro-quota l'aumento di capitale da 2 miliardi di euro. A novembre la situazione precipita. La Fondazione registra un miliardo di debiti con le banche che hanno finanziato l'acquisto di Antonveneta ed è costretta a vendere diversi *asset* tra cui il 15% della banca stessa. Il tutto aggravato dalla crisi dello *spread*¹⁸⁴ a livello internazionale. Il bilancio consolidato del 2011 registra una perdita d'esercizio di 4.685,3 miliardi di euro; l'Istituto senese espone le cause di questa performance nella relazione del 31 dicembre 2011 (pp. 10 e 11): questo risultato sarebbe la diretta conseguenza del contesto generale di crisi

¹⁸¹ Mps, Bilancio consolidato 2009, p. 13.

¹⁸² Il *Core Tier 1* o Patrimonio di base, è una grandezza, definita dal Comitato di Basilea, che identifica le principali componenti del capitale proprio di una banca. Rappresenta la quantità di capitale che consente di assorbire le perdite senza dover intaccare gli interessi dei depositanti; determina quindi la capacità di operare in condizioni di solvibilità, <http://www.bankpedia.org/index.php/it/129-italian/t/23637-tier-1-capital-enciclopedia>.

¹⁸³ Panorama.it, *Scandalo Mps, i dieci anni della crisi*, 31 gennaio 2013.

<https://www.panorama.it/economia/aziende/scandalo-mps-dieci-anni-crisi/>.

¹⁸⁴ Lo spread indica la differenza esistente fra due valori e può assumere diversi significati in base al contesto in cui è inserito tuttavia, ha assunto un significato specifico e determinato. Dal 2011 di fatti, denota nella fattispecie il differenziale esistente fra il rendimento dei titoli di stato decennali italiani (BTP) e tedeschi (Bund).

economica, che ha provocato un brusco aumento degli spread ed una spirale negativa sulle quotazioni di borsa, che ha causato una rilevante riduzione del valore delle attività finanziarie detenute dagli investitori¹⁸⁵.

Relazione consolidata sulla gestione

RELAZIONE CONSOLIDATA SULL'ANDAMENTO DELLA GESTIONE
Il quadro di sintesi dei risultati al 31/12/2011
VALORI ECONOMICI, PATRIMONIALI E PRINCIPALI INDICATORI GESTIONALI

GRUPPO MONTepaschi			
* VALORI ECONOMICI (in € mln)	31/12/11	31/12/10	Var. %
Margine intermediazione primario	5.301,2	5.503,2	-3,7%
Margine della gestione finanziaria e assicurativa	5.507,2	5.571,3	-1,2%
Risultato operativo netto	540,7	945,9	-42,8%
Utile (Perdita) d'esercizio ante PPA, impairment avviamenti, intangibili e svalutazione partecipazione AM Holding	-77,4	1.096,2	-107,1%
Utile (Perdita) d'esercizio	-4.685,3	985,5	n.s.
* VALORI PATRIMONIALI ED OPERATIVI (in € mln)	31/12/11	31/12/10	Var. %
Raccolta Diretta	146.324	157.593	-7,2%
Raccolta Indiretta	134.550	144.919	-7,2%
di cui Risparmio Gestito	46.426	50.547	-8,2%
di cui Risparmio Amministrato	88.124	94.372	-6,6%
Crediti verso Clientela	146.608	155.329	-5,6%
Patrimonio netto di Gruppo	10.765	17.156	-37,3%
* INDICI DI QUALITA' DEL CREDITO (%)	31/12/11	31/12/10	
Crediti in sofferenza netti/Crediti verso clientela	4,39	3,51	
Incagli netti/Crediti verso Clientela	3,04	2,57	
* INDICI DI REDDITIVITA' (%)	31/12/11	31/12/10	
Cost/Income ratio	63,6	61,6	
R.O.E. (su patrimonio medio) ⁽¹⁾	-33,56	5,74	
R.O.E. (su patrimonio annualizzato) ⁽²⁾	-27,58	5,74	
Rettifiche nette su crediti / Impieghi puntuali	0,89	0,74	
* COEFFICIENTI PATRIMONIALI (%)	31/12/11	31/12/10	
Coefficiente di solvibilità	15,7	12,9	
Tier 1 ratio	11,1	8,4	
* INFORMAZIONI SUL TITOLO AZIONARIO BMPS	31/12/11	31/12/10	
Numero azioni ordinarie in circolazione	10.980.795.908	5.569.271.362	
Numero azioni privilegiate in circolazione	681.879.458	1.131.879.458	
Numero azioni di risparmio in circolazione	18.864.340	18.864.340	
Quotazione per az.ordinaria :	dal 31/12/10 al 31/12/11	dal 31/12/09 al 31/12/10	
media	0,56	1,02	
minima	0,24	0,82	
massima	0,86	1,33	
* STRUTTURA OPERATIVA	31/12/11	31/12/10	Var. ass.
N. dipendenti complessivi - dato puntuale	31.170	31.495	-325
Numero Filiali Reti Commerciali Italia	2.915	2.918	-3
Uffici del Promotori	143	151	-8
Numero Filiali Estero, Off. di Raspp. Estero	41	41	

(1) R.O.E. su patrimonio medio: è il rapporto tra l'Utile netto annualizzato e la media tra il Patrimonio Netto (comprensivo dell'Utile e delle riserve da valutazione) di fine anno precedente e quello dell'anno in corso.

(2) R.O.E. su patrimonio puntuale: è il rapporto tra l'Utile netto annualizzato ed il Patrimonio Netto di fine anno precedente (comprensivo delle riserve da valutazione) depurato degli utili destinati agli azionisti.

Fig. 13- Quadro di sintesi dei risultati economici Mps biennio 2010-2011¹⁸⁶.

Tali scenari macroeconomici si sono riflessi anche sul Monte dei Paschi: l'aumento degli *spread* creditizi, spiega la banca senese, avrebbe generato un significativo aumento del costo del credito. Ciò si può facilmente riscontrare nella figura precedente: la raccolta sia diretta che indiretta è peggiorata del 7% circa rispetto all'anno precedente. Infine arriva la spiegazione contabile alla grossa perdita d'esercizio registrata: all'origine la perdita di esercizio era di

¹⁸⁵ https://www.gruppomps.it/static/upload/archivio/547/Bilancio_individuale_e_consolidato.pdf.

¹⁸⁶ Fonte: Mps, bilancio consolidato 2011.

soli settantasette milioni di euro ante *Purchase Price Allocation* (PPA)¹⁸⁷, è stato necessario aggiungere svalutazioni complessive di 4.515 milioni, svalutazioni effettuate prevalentemente in avviamenti¹⁸⁸. L'unico punto positivo è l'indice patrimoniale *Core Tier 1 Ratio* che arriva all'11% (superando la soglia del 9%). Il 2011 segna quindi l'inizio della crisi della banca che farà fatica a riprendersi.

Nel 2012 Giuseppe Mussari lascia la presidenza della banca sostituito da Alessandro Profumo che a sua volta darà le dimissioni nell'agosto del 2015¹⁸⁹, mentre Fabrizio Viola viene nominato amministratore delegato della banca¹⁹⁰, ma anche lui si dimetterà due anni dopo e verrà sostituito da Marco Morelli. A maggio dello stesso anno, la Procura di Siena apre un'inchiesta sul caso Antonveneta. A giugno viene approvato il nuovo piano di riassetto, orientato alla riduzione dei costi e alla razionalizzazione. Nello stesso mese arrivano i due miliardi da Monti Bond, a cui si aggiungeranno altri 500 milioni a novembre¹⁹¹. Nel luglio del 2012, in seguito agli scioperi e alle proteste dei lavoratori conseguenti all'approvazione del nuovo piano di riassetto, la banca viene interrogata al parlamento. La fondazione è costretta a cedere altre azioni della banca, e scende fino al 33% (quasi la metà in confronto al 56% rispetto al 2007). Il bilancio d'esercizio 2012 si chiude con una perdita di 3.170 milioni di euro, 1.700 milioni di questi attribuibile a nuove svalutazioni¹⁹².

La situazione di estrema fragilità e incertezza in cui si trova il Monte dei Paschi a fine 2012 precipita l'anno successivo.

In effetti, il 4 aprile 2013 Banca d'Italia sanziona gli ex vertici della banca senese con multe per un totale di cinque milioni per mancato contenimento dei rischi finanziari e carenze nei controlli interni¹⁹³. Nel frattempo la banca porta avanti il piano di ristrutturazione approvato l'anno precedente, ma i mercati finanziari non danno fiducia all'Istituto senese. Il bilancio 2013 registra

¹⁸⁷ Un'allocatione del prezzo di acquisto (PPA) classifica il prezzo di acquisto nelle varie attività e passività acquisite.

¹⁸⁸ Mps, relazione consolidata sulla gestione 31 dicembre 2011, pp. 10-11.

¹⁸⁹ https://www.gruppomps.it/static/upload/archivio/547/Bilancio_individuale_e_consolidato.pdf.

¹⁸⁹ <http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2015-07-24/mps-profumo-lascia-dimissioni-6-agosto-fondazione-indica-tononi--182726.shtml?uuid=ACxqhAX>.

¹⁹⁰ Mps, relazione consolidata sulla gestione, 31 dicembre 2014, p. 15

¹⁹¹ Panorama.it, *Scandalo Mps, i dieci anni della crisi*, 31 gennaio 2013.

<https://www.panorama.it/economia/aziende/scandalo-mps-dieci-anni-crisi/>.

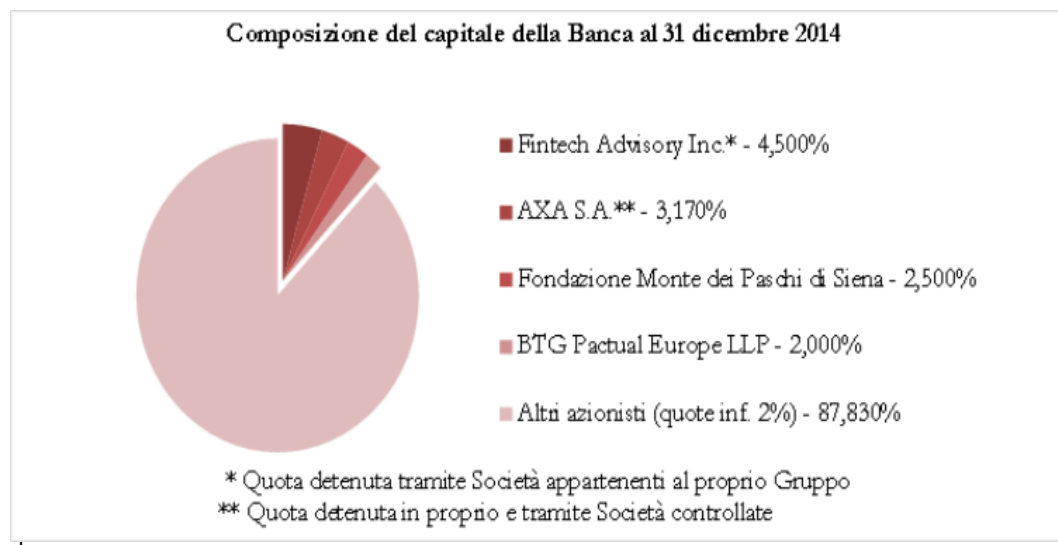
¹⁹² Mps, bilancio consolidato 2012, pp. 14-17.

https://www.gruppomps.it/static/upload/archivio/543/Bilancio_individuale_e_consolidato.pdf.

¹⁹³ A. Mollica (4 aprile 2013), *Bankitalia punisce gli ex vertici del Monte dei Paschi*, GadLerner.it.

un'ulteriore perdita di 1.439 milioni (relazione consolidata sulla gestione, p. 21)¹⁹⁴. La difficoltà nell'attingere risorse si può notare ancora una volta nella raccolta diretta e indiretta che fa registrare un calo rispettivamente del 4,5% e del 9,4% rispetto all'anno precedente, in cui già questi indici erano calati¹⁹⁵.

A giugno del 2014 parte l'aumento di capitale di 5 miliardi già autorizzato a dicembre dell'anno precedente. Quest'aumento di capitale rivoluziona gli assetti azionari, disegnando un panorama molto più diluito nel quale la *Fintech Advisory Inc* è azionista maggioritario con una quota superiore al 4%, quota che viene dimezzata nel 2016, scendendo così al 2,242%¹⁹⁶.



g. 14- Composizione del capitale della Banca al 31 dicembre 2014¹⁹⁷.

Da rilevare anche la forte diminuzione della quota appartenente alla Fondazione, che passa dal 33% al 2,5%. Nell'ottobre 2014 il Monte dei Paschi di Siena viene bocciato dagli stress test della Banca Centrale Europea (Bce) per insufficiente capitalizzazione e per l'eccessivo rischio di credito verso un solo cliente, con riferimento alla banca giapponese Nomura¹⁹⁸, con conseguenza l'obbligo di aggregazione con un'altra banca per queste due carenze

¹⁹⁴ https://www.gruppomps.it/static/upload/archivio/538/Bilancio_individuale_e_consolidato.pdf.

¹⁹⁵ Mps, bilancio consolidato 2013, p. 20.

¹⁹⁶ <http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2016-08-12/mps-fintech-scende-224per cento-tesoro-diventa-primo-azionista-162923.shtml?uui d=ADZhiJ5>.

¹⁹⁷ Fonte: Mps, bilancio consolidato 2014, p. 14.

¹⁹⁸ https://www.agi.it/economia/da_antonveneta_ad_alexandria_perch_mps_nei_guai-1271758/news/2016-11-23/.

patrimoniali che non avrebbero permesso la sopravvivenza dell'istituto singolarmente¹⁹⁹.

Il 29 luglio del 2016, con un crollo a -2,44% del Cet1, Monte Paschi è la peggiore fra le cinquantuno banche dell'Italia sottoposte allo *stress test* dell'Autorità bancaria europea. Poche ore prima della diffusione dei risultati degli *stress test*, il consiglio d'amministrazione di Montepaschi aveva varato un'operazione che prevedeva la cessione dell'intero portafoglio crediti in sofferenza (per un valore lordo di 27,7 miliardi di euro) e un aumento di capitale da cinque miliardi.

Nonostante la severità dell'esercizio e le forti tensioni degli ultimi anni, quattro delle cinque principali banche italiane comprese nel campione dell'*European Banking Authority* (EBA) mostrano una buona tenuta. Per queste banche (UniCredit, Intesa Sanpaolo, Banco Popolare e UBI Banca) l'impatto ponderato sul capitale (CET1) derivante dallo scenario avverso²⁰⁰ è pari a 3,2 punti percentuali a fronte del 3,8% della media del campione EBA. Comprendendo anche il Monte dei Paschi, l'impatto sarebbe, in termini ponderati, di 4,1 punti percentuali.

Il Monte dei Paschi di Siena, che supera il test nello scenario di base, mostra nello scenario avverso un risultato negativo. Le condizioni del Monte dei Paschi di Siena sono da tempo all'attenzione dell'SSM. Dal novembre del 2013 quindi, il gruppo è sottoposto a un piano di ristrutturazione approvato dalla Commissione europea, durante il quale sono stati conseguiti risultati notevoli, sul piano della razionalizzazione organizzativa e dell'abbattimento dei costi²⁰¹.

Circa la metà della complessiva riduzione di capitale registrata dal Monte dei Paschi è attribuibile alla diminuzione del margine di interesse; la restante parte è dovuta all'incremento delle deduzioni patrimoniali e delle perdite su crediti e

¹⁹⁹ A. Greco, R. Ricciardi, C. Scozzari (ottobre 2014), *Stress test: le pagelle di tutte le italiane. Bocciate Mps e Carige*, La Repubblica.

http://www.repubblica.it/economia/2014/10/26/news/stress_test_bce_banche_italiane-99048871/.

²⁰⁰ BCE ed EBA hanno definito lo scenario macroeconomico avverso sulla base del quale verranno condotti gli stress test sui principali istituti di credito europei. Lo scenario ipotizza una recessione per l'Area euro per altri due anni, l'aumento della disoccupazione, il calo dei prezzi delle case e dei listini azionari per il 20 per cento. Le banche che non supereranno il test avranno 6 o 9 mesi, a seconda del mancato rispetto dei requisiti minimi previsti per lo scenario di base o per quello avverso, per mettere in atto tutte le azioni necessarie per riportare i coefficienti patrimoniali al di sopra dei livelli di guardia.

²⁰¹ Banca d'Italia, Risultati dello stress test europeo del 2016.

<https://www.bancaditalia.it/media/approfondimenti/2016/stress-test-2016/nota-stress-test-2016.pdf>.

alle svalutazioni sui titoli di Stato detenuti nel portafoglio AFS. Per due terzi circa l'impatto a conto economico è dovuto alla riduzione del margine di interesse. In particolare, l'entità dello shock idiosincratico (pari a 220 punti base), commisurato al rating di partenza della banca (B-), è di gran lunga superiore a quello previsto per banche con rating migliori (25 punti base, per le banche con rating AAA), specie se si considera che tale shock produce i suoi effetti per tre anni consecutivi. Lo stesso anno, il Consiglio di amministrazione del Monte dei Paschi di Siena ha deliberato un piano che prevede la cessione dell'intero portafoglio di crediti in sofferenza e un aumento di capitale fino a 5 miliardi, che consentirà di incrementare significativamente gli accantonamenti sui restanti crediti deteriorati.

Con il via libera della Commissione europea all'intervento dello Stato nel capitale di Monte dei paschi, la banca senese (più di 25.000 dipendenti, 1.860 filiali e un patrimonio da sei miliardi), chiude un anno trascorso in bilico fra *bail-in* e salvataggio. L'obiettivo era invertire il trend, dopo aver chiuso il 2016 con un buco da 3,6 miliardi (169 milioni il rosso del primo trimestre 2017)²⁰².

Nel luglio del 2017, la commissione europea approva aiuti dello Stato per la ricapitalizzazione precauzionale di un valore di 5,4 miliardi di euro di aiuti pubblici e 4,3 miliardi dai privati²⁰³ (Figura 15).

²⁰² http://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2017/07/04/mps-un-anno-in-bilico-da-stress-test-a-salvezza_2ab20ec6-d4b6-4c74-8639-7b10bea03d8b.html.

²⁰³ <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2017-07-04/banca-padoan-convoca-conferenza-stampa-17--131743.shtml?uuid=AEL2H7qB>.

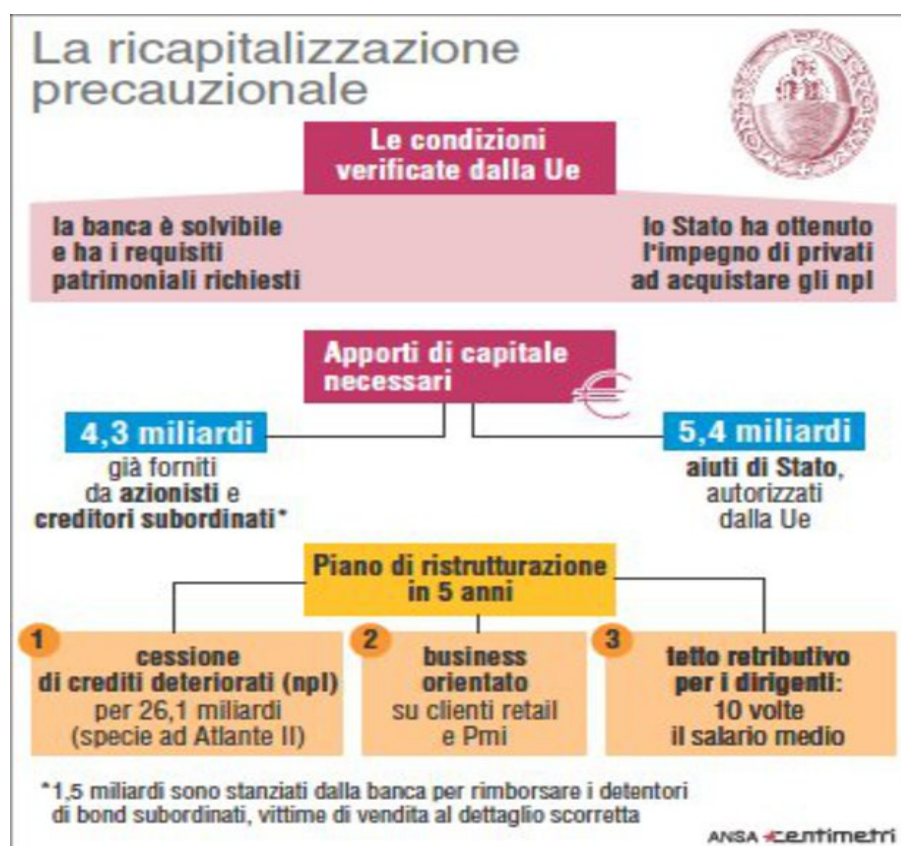


Fig. 15- La ricapitalizzazione precauzionale della banca senese²⁰⁴.

In un comunicato stampa datato 1 marzo 2018, Il Consiglio di Amministrazione di Banca Monte dei Paschi di Siena annuncia l'approvazione del progetto di bilancio d'esercizio della Banca e consolidato del Gruppo Montepaschi al 31 dicembre 2017, confermando i risultati preliminari già approvati dal Consiglio stesso e resi noti al mercato il 9 febbraio scorso, ai quali si rimanda. Il Gruppo ha chiuso il 2017 con una perdita netta consolidata di esercizio pari a 3,5 miliardi di euro, impattato, tra le altre cose, da circa quattro miliardi di euro di rettifiche non ricorrenti connesse all'operazione di cessione, tramite cartolarizzazione, di un insieme di esposizioni creditizie classificate a sofferenza.

Per quanto riguarda i coefficienti patrimoniali, al 31 dicembre 2017 il Common Equity Tier 1 Ratio si è attestato al 14,8%, rispetto all'8,2% di fine 2016, e il Total Capital Ratio è risultato pari al 15%, che si confronta con il valore del 10,4% registrato a fine dicembre 2016.

²⁰⁴ http://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2017/07/04/mps-un-anno-in-bilico-da-stress-test-a-salvezza_2ab20ec6-d4b6-4c74-8639-7b10bea03d8b.html.

II. Il Monte dei Paschi di Siena oggi: una ricerca empirica

Il termine "intervista" indica di norma sia l'interrogazione mediante Questionario (intervista quantitativa o questionario con scale) sia l'interrogazione qualitativa. In realtà, però, derivando da approcci di ricerca molto diversi, tra i due tipi d'intervista esistono molte differenze.

L'utilizzo di un'intervista quantitativa con questionario, sarebbe stato utile nel caso in cui il fenomeno studiato fosse stato ampiamente conosciuto, se fossimo stati consapevoli delle dimensioni che lo caratterizzano e se il proposito fosse stato quello di verificare come tali dimensioni si distribuiscono sulla popolazione di riferimento volendo mettere alla prova empirica ipotesi già ben strutturate.

Al contrario, nel nostro caso, era decisamente più idonea un'indagine qualitativa, in quanto ci trovavamo nelle condizioni di conoscere poco il fenomeno studiato, di cercare di capire quali erano le dimensioni che lo caratterizzavano e di costruire ipotesi per interpretarlo.

L'intervista qualitativa andava bene perché flessibile, ossia uno strumento aperto, modellabile nel corso dell'interazione, adattabile ai diversi contesti empirici e alle diverse personalità degli intervistati. I docenti intervistati, utilizzando le proprie categorie mentali e il proprio linguaggio, liberi di esprimere le proprie opinioni e i propri atteggiamenti, stesso per i giornalisti e esperti della questione bancaria.

1) Il disegno di ricerca

Il nostro obiettivo in questo paragrafo consisterà nell'indagare i punti di vista di esperti e clienti su quello che è oggi il Monte dei Paschi di Siena, sette anni dopo lo scoppio dello scandalo che ha portato la banca senese alla crisi da cui stenta a uscire.

La raccolta dei dati è stata condotta utilizzando la tecnica dell'intervista strutturata di tipo qualitativo, realizzata avvalendosi dello strumento interviste, che prevede un insieme fisso e ordinato di domande aperte sottoposte a tutti gli intervistati nella stessa formulazione e nella stessa sequenza, lasciando l'intervistato libero di rispondere come crede.

Le domande sono state sviluppate sulla base delle principali tematiche trattate nel nostro elaborato, che si aggirano attorno alla crisi, al management, alla reputazione, all'immagine della banca e alla fiducia dei clienti. Come specificato prima e da quello che emerge dagli organismi di vigilanza e di controllo delle banche, queste sono, rispetto ad altre organizzazioni, particolarmente sensibili al rischio reputazionale (Basel Committee on Banking Supervision, 2009). Appare quindi chiaro quanto la reputazione sia importante per il settore bancario e quest'affermazione è stata confermata anche dagli esperti intervistati.

La metodologia di ricerca utilizzata è quella della ricerca di *case study*, che è un metodo di ricerca qualitativa basato sullo studio in profondità riguardante un fenomeno nel suo contesto di appartenenza. L'analisi delle risposte alle interviste condotte ci ha permesso di avere un punto di vista diverso dalle solite fonti mediatiche sul caso in esame.

In particolare, il panel utilizzato nello studio è composto da clienti della banca, esperti in materia bancaria e reputazionale, professori d'università e giornalisti che si sono interessati alla vicenda Monte Paschi.

Le domande sono quindi state sottoposte al nostro panel tramite interviste telefoniche di durata di mezz'ora ciascuna, e non sono state concordate in anticipo. In alcuni casi, è stato richiesto di averle prima di procedere all'intervista, in modo tale da poter preparare l'intervista che, in si è svolta sempre seguendo la scaletta.

2) Descrizione della traccia dell'intervista

Il questionario è composto da dieci temi in totale, suddivisibili in due gruppi a seconda della categoria di appartenenza dell'intervistato, di cui una domanda generale. Il primo gruppo di domande è quindi rivolto a clienti della banca senese, il secondo gruppo di domande è invece rivolto a esperti. Questo ultimo gruppo è stato suddiviso in due sottogruppi costituiti da una parte, da domande relative alla crisi che ha colpito la banca, mentre la seconda categoria di domande riguarda in particolar modo la reputazione del Monte Paschi.

A tutto il panel intervistato, è stato quindi richiesto, di esprimere un'opinione / riflessione generale sulla situazione banca Monte dei Paschi di Siena oggi.

In particolare, le dieci domande si concentrano sulle varie tematiche trattate nel nostro elaborato, afferenti agli ambiti “rapporto banca-clienti”, “concetto di fiducia”, “crisi aziendale”, “crisi e reputazione aziendale”, “*reputation management*”, “banche e rischio reputazionale”.

Tabella 2- Domande rivolte ai clienti

Domande	Costrutto Latente
Breve riflessione su quello che ritiene sia oggi il Monte dei Paschi di Siena.	Spiegazione preliminare
In quanto cliente della banca Mps, mi racconti il suo vissuto/la sua esperienza durante la crisi	Esperienza personale
Qual è il suo giudizio sulla relazione della banca con i suoi clienti?	Il rapporto banca-cliente
Si fida del sistema bancario italiano? E della sua banca (Mps)?	Il concetto di fiducia
Rispetto al Mps pre-crisi e quello di oggi, com'è cambiato il suo rapporto di fiducia con la banca? Pensa che tale rapporto di fiducia possa tornare a essere come prima?	Crisi aziendale e fiducia

Tabella 3- Analisi della crisi del Monte dei paschi di Siena

Domande	Costrutto Latente
Breve riflessione su quello che ritiene sia oggi il Monte dei Paschi di Siena.	Spiegazione preliminare
Può fare un'analisi delle ragioni che, secondo Lei, hanno portato alla crisi del Monte?	Origini della crisi aziendale
Questa crisi poteva essere evitata? Se sì, come?	Punto di vista

Tabella 4- La reputazione del Monte dei Paschi di Siena oggi

Domande	Costrutto Latente
----------------	--------------------------

Parlando di reputazione, esiste secondo Lei una correlazione tra questa e i ritorni economici e finanziari dell'azienda?	Effetti della crisi sulla reputazione aziendale
Secondo Lei, il Monte dei Paschi è o sarà in grado di recuperare la sua reputazione? Se sì, cosa dovrà fare?	<i>Reputation management</i>
Secondo gli organismi di vigilanza e di controllo delle banche, queste ultime sono particolarmente sensibili al rischio reputazionale. Cosa ne pensa?	Banche e rischio reputazionale

3) Descrizione del panel

Il nostro panel è costituito da dieci persone, tra clienti, esperti, e giornalisti, intervistati nell'arco dell'ultima settimana del mese di febbraio 2018.

Gli intervistati sono stati scelti sulla base delle caratteristiche che attengono al loro vissuto personale e all'appartenenza a un determinato gruppo socioprofessionale. Al contrario delle interviste quantitative il cui scopo è giungere categoricamente alla generalizzazione dei risultati, il nostro scopo invece era quello di rilevare e raccogliere informazioni da fonti dirette, che ci desse una nuova lettura dei fatti oggetto della ricerca.

L'individuazione dei clienti della banca non è stato facile in quanto i responsabili delle varie filiali non hanno permesso l'accesso ai loro dati. Per una questione di tempo, non ci è stato neanche possibile procedere ad un'individuazione per mezzo di internet attraverso vari portali e gruppi sui social media. La fortuna ha voluto che tra i docenti universitari intervistati, uno fosse cliente della banca e, gli altri clienti mi sono stati segnalati da amici. Questa categoria d'intervistati era molto importante in quanto ci ha permesso di avere il punto di vista di persone che, in maniera diretta hanno vissuto questa crisi.

S'intendeva interrogare i docenti come "osservatori privilegiati", ossia soggetti che non necessariamente fanno parte del fenomeno da studiare ma ne sono conoscitori esperti perché hanno una visione diretta e profonda in quanto ricoprono una posizione privilegiata di osservazione.

I giornalisti invece sono stati scelti perché hanno scritto alcuni articoli sulla vicenda del Monte dei paschi di Siena. Alcuni tra quelli contattati non hanno voluto rilasciare un'intervista in quanto, secondo le loro parole “è una questione delicata”, e di conseguenza tutto ciò che avevano da dire sulla faccenda “si trova nell'articolo di riferimento disponibile online”.

Gli esperti in materia bancaria e finanziaria appartengono ad altre banche concorrente o meno del gruppo Mps, tra cui uno tra i primi gruppi di credito in Italia e in Europa.

4) Analisi della traccia delle interviste

a) Il punto di vista dei clienti della banca

Partendo dalla prima domanda rivolta a tutti gli intervistati senza distinzione, emerge una visione generale assai condivisa di quello che è la banca Monte dei Paschi di Siena oggi. Per alcuni giornalisti, è una banca fallita nei numeri ma che va salvaguardata per ragioni reputazionali legate all'immagine mondiale del paese e per ragioni economiche domestiche: le ricadute di una bancarotta formalizzata sarebbero d'impatto devastante per l'intero territorio. L'Italia non ha vissuto, in questi ultimi dieci anni, crisi bancarie simili a quelle sperimentate in altri paesi (ovvero, non ha vissuto una crisi d'impatto sistemico come successo con il crack di Lehman Brothers), tuttavia ha vissuto una crisi di sistema dovuta all'effetto della situazione internazionale, che ha portato al fallimento di molte aziende che non hanno potuto onorare i prestiti contratti.

Tutti gli intervistati si accordano quindi a dire che il Monte Paschi è ancora un importante istituto bancario, con forti radicamenti nella città di Siena, dove ha sede dalla sua creazione che risale al 1472, che finalmente “ricomincia a fare la banca”. L'intervento dello Stato ha permesso di gestire l'emergenza, ma in questa fase la banca sta mettendo in campo ogni tentativo possibile per ricostituire la sua solidità.

“Come azionista della banca ho già pagato perdendo il 99% del valore e delle azioni che avevo. Le azioni non le avevo comprate io per speculazione finanziaria ma mi venivano assegnate come premio aziendale (poco meno di 2000 euro l'anno) e così fino allo scoppio della crisi che, ricordiamoci, crisi

non è. Si chiama truffa, si chiama rubare e innanzitutto hanno rubato dalle mie tasche e questi criminali, perché solo così li posso chiamare, hanno nome e cognome”²⁰⁵, queste sono le parole di un dipendente e azionista a suo malgrado, della banca Monte dei Paschi di Siena. Per i clienti della banca intervistati, e dal racconto del proprio vissuto della crisi, si vede quanto niente o poco è stato fatto per tutelarli. Il processo di *crisis management*, che comprende tutte le attività da porre in atto prima, durante e dopo un evento critico al fine di proteggere l’organizzazione dalle minacce e di ridurre l’impatto, non è stato rispettato e le sue fasi principali, definite “3 R”²⁰⁶ (preparazione, risposta e recupero) non sono state applicate. Ne risulta quindi un giudizio molto negativo da parte dei clienti, sulla relazione con la banca, anche se ammettono di aver “notato che le cose stanno cambiando all’interno della banca, ma non basta avere qualche contatto sporadico...” le banche in generale, non solo il Monte dei Paschi di Siena, fanno molto poco per recuperare il rapporto con il cliente che, perseguono, “ha bisogno di piccoli contatti e conferme quotidiani, non basta solo guardare i titoli in borsa, noi guardiamo al comportamento della banca nei nostri confronti”²⁰⁷. Il giudizio negativo viene confermato anche per quanto riguarda il sistema bancario italiano che, negli ultimi vent’anni ha mandato a casa una serie di professionisti bravi, a volte duri e autoritari, ma con una buona conoscenza della clientela; per i dipendenti era quindi una sfida per fare bene, c’era un controllo e ciò aiutava alla crescita della banca. Oggi però sembra di aver a che fare con “dirigenti e dipendenti che sanno molto poco cosa vuol dire fare impresa in questo paese”.

Sette anni dopo la crisi che ha colpito il Monte Paschi, per i suoi clienti la questione della fiducia è ancora molto delicata. C’è una reale diffidenza, anche se, hanno mantenuto i rispettivi conti correnti e azioni all’interno dell’istituto bancario. Dal punto di vista gestionale, per recuperare il rapporto di fiducia con lo stato da una parte e con i clienti dall’altra parte, la banca dovrà gestire nel miglior modo possibile l’istituto; il che vuol dire soprattutto dare risposte al cliente, qualsiasi essa sia, questo rapporto con il cliente non deve e non può limitarsi solo all’invio del messaggio per gli auguri di compleanno ma la

²⁰⁵ <http://formiche.net/2016/12/dipendente-azionista-mps-monte/>.

²⁰⁶ L. Poma, G. Vecchiato (2012), *Come comunicare la crisi : strategie e case history e la reputazione*, La guida del sole 24 ore al Crisis Management, Studio Allegri-Vaccher, Milano, p. 53.

²⁰⁷ Estratto dall’intervista.

customer service deve espandersi anche quando il cliente viene di persona in banca. Va però specificato, come lo ammettono anche i clienti, che dal salvataggio dello stato, hanno notato dei piccoli cambiamenti che però, se prima della crisi bastavano per fidarsi, oggi le cose sono cambiate e i clienti sono più prudenti e richiedono sempre più conferme, azioni concrete da parte della banca.

b) Gli esperti

Con questo gruppo, le interviste si sono concentrate sulla crisi che ha colpito la banca e sulle conseguenze sulla sua reputazione.

La prima domanda portava sull'analisi delle ragioni che hanno portato alla crisi. Le ragioni sono molteplici, e questa molteplicità - singolare rispetto a molte altre realtà bancarie - ci aiuta a capire perché la crisi del Monte Paschi sia stata più acuta rispetto a quella di altri istituti. Il primo elemento è il sopraggiungere della crisi economica e finanziaria globale, che ovviamente ha accomunato e colpito molti istituti. La crisi economica globale ha fatto emergere un credito deteriorato in Monte Paschi sopra la media rispetto al resto del sistema bancario perché – è ragionevole ipotizzare – il radicamento territoriale dell'istituto senese spinto fino alla patologica commistione tra impresa e management della banca, e le influenze che ha avuto la politica, sia nazionale che locale, sulla banca, avevano accentuato nei decenni passati l'erogazione da parte di Rocca Salimbeni di crediti facili, amicali e clientelare, non sempre legato da una effettiva valutazione del merito creditizio. Emergono quindi problemi di tipo manageriale e un problema legato alla *governance* interna alla banca. In effetti, in un contesto internazionale e di globalizzazione finanziaria, ostinarsi a fare la banca degli amici e luogo di poltrone di prestigio era, ad un certo punto, anacronistico e fuori di ogni logica. Nel nostro paese rivestire certi ruoli, come accaduto al vecchio management della banca senese, fa sentire invincibili. Un management quindi poco indipendente, troppo al servizio del mondo della politica che ha fatto perdere di vista i criteri di merito che sarebbe stato essenziale preservare. Una gestione della banca non improntata al rispetto dei criteri del Codice Civile in materia di amministrazione e diligenza che, nel caso del Monte Paschi, non sono stati

addottati, il che ha portato a un progressivo deterioramento del capitale della banca e della sua capacità di essere autore d'innovazione per il territorio.

Emerge però un altro dato non di poca importanza riferito all'acquisizione della banca Antonveneta negoziata a fine 2007 e finalmente acquistata l'anno dopo. Questa è considerata un'acquisizione che non andava fatta, caratterizzando una banca che voleva crescere ma che non riposava su un budget solido.

Nell'operazione Antonveneta, come spiega uno degli esperti intervistati, ci sono state valutazioni superficiali e incompetenti, ma erano anni d'oro, in cui gli sportelli si pagavano a caro prezzo nella convinzione che comunque nel tempo avrebbero aumentato il loro valore. Il Monte aveva perso tempo e non era avanzato nel processo di crescita dimensionale che all'epoca sembrava necessaria e imprescindibile, Banca Antonveneta era una delle ultime occasioni di shopping e Mps ci si lanciò nell'affare in base a queste considerazioni: bisognava far presto, senza preoccuparsi troppo del prezzo da pagare, tanto poi il valore degli sportelli sarebbe aumentato. Invece subito dopo è scoppiata la crisi finanziaria del 2008, le cose sono andate diversamente da quanto si era ipotizzato, il sovrapprezzo speso per Antonveneta ha fatto pagare tutte le sue conseguenze.

La crisi poteva quindi difficilmente essere evitata, semmai prevenuta, per causa della crisi economica mondiale che ha reso evidente le debolezze e fragilità del sistema bancario italiano. Viene in effetti ricordato che, in tutta Europa, l'Italia è tra i paesi che hanno speso di meno per salvare le banche. Il giornalista e professor Luca Poma ricorda giustamente che "I problemi italiani derivano soprattutto dal fatto che Bankitalia e Consob hanno permesso la vendita di troppi titoli ad alto rischio mascherato, e ciò, in questa misura, è successo soltanto in Italia. La Banca d'Italia non ha presentato a Bruxelles alcuna stima del reale valore economico dei crediti in sofferenza e quindi i tecnici UE hanno applicato il loro metodo standard, che impone una svalutazione massiccia"²⁰⁸.

La correlazione che esiste tra i ritorni economici e finanziari dell'azienda e la sua reputazione viene confermata da tutti. La reputazione incide sulle attività di qualsiasi azienda e "c'è una diretta, innescabile e indiscutibile relazione tra la

²⁰⁸ <http://archivio.lucapoma.info/comunicazione/comunicazione-crisi/una-nuova-reputazione-per-banche-e-controllori-bancari/>.

reputazione di un'organizzazione e la sua capacità di generare valore (...). Nel settore bancario la reputazione è assolutamente fondamentale e stupisce l'ignoranza e l'incompetenza del mondo della politica che ha condizionato il management del Monte senza porre attenzione a quest'aspetto"²⁰⁹. La reputazione può quindi essere considerato il biglietto da visita delle aziende, "è fondamentale ma si ha a volte la sensazione che molte banche non hanno per nulla considerato in modo adeguato questo aspetto, approfittando anche del fatto che la cultura finanziaria del paese è a livelli talmente bassi tali da non far accorgere loro questioni di macroscopica importanza".

Quella relazione esiste quindi ed è il motivo per cui un po' tutte le grosse aziende, le banche comprese, stanno mettendo in piedi delle metodologie di rilevazione della soddisfazione della clientela un po' più evolute come ad esempio il Net Promoter Score (che è uno strumento di gestione che può essere usato per valutare la fedeltà in una relazione impresa-cliente), anche se, c'è da sottolineare che in maniera generale, il sistema bancario e finanziario non gode di una buona reputazione.

Tutti gli intervistati si accordano a dire che, con il tempo, il Monte è in grado di recuperare la sua reputazione, però, come lo specifica il Professor Luca Poma, primo bisogna essere consapevole della gravità del problema, secondo la volontà d'intervenire, terzo avere le capacità tecniche, le competenze per intervenire; su questi tre aspetti però la banca Monte dei Paschi fatica assai. Abbiamo una banca che, anche nel presunto caso di suicidio del suo direttore della comunicazione²¹⁰, non ha saputo, minimamente, essere reattiva su vicende anche così gravi che avrebbero richiesto ben altra attenzione e capacità di risposta. La banca dovrà, per alcuni esperti, "lavorare sulla comunicazione, puntando a mandare messaggi che puntano sulla solidità dell'istituto, la continuità dei servizi, magari rivedere nuovi investimenti possono incoraggiare le persone a tornare verso la banca e riacquistare fiducia", ne è un esempio, l'ultimo spot pubblicitario incentrato sul tema della fiducia, con il quale la banca si presenta al pubblico.²¹¹ Sono richieste lealtà e trasparenza con i vari

²⁰⁹ Prof. Luca Poma - Titolare della Cattedra di Relazioni Pubbliche Avanzate all'Università LUMSA di Roma

²¹⁰ <http://www.lastampa.it/2013/03/06/speciali/storia-e-storie-di-un-anno/2013/mps-suicida-david-rossi-il-capo-della-comunicazione-rPqWUHhdn1I1aA2iHop1nO/pagina.html>.

²¹¹ <http://www.engage.it/campagne/banca-monte-dei-paschi-di-siena-punta-sulla-fiducia-nei-nuovi-spot-pubblicitari/121776#IUTtqVgRMieTEgvc.97>.

stakeholder e la comunità, dovrà mostrare fortissima determinazione nella sua volontà nel dimostrare di aver chiuso con un certo tipo di passato clientelare. Come afferma il professor Brusati, “l’opinione pubblica ha una memoria a breve termine, quindi se, come sembra, i fondamenti della banca sono solidi, e se la banca riprenderà a fare il suo mestiere, essa continuerà a esistere e potrà recuperare la sua reputazione”.

Gli organismi di vigilanza e di controllo, ritengono le banche particolarmente sensibili al rischio reputazionale: “è un’affermazione tanto corretta quanto sconcertante, mi risponde uno dei giornalisti intervistati, perché è corretta nel merito, peccato che venga da un sistema – Consob, Abi, Banca d’Italia – che non si è mai minimamente preoccupato di maturare consapevolezza sull’importanza e delicatezza dell’aspetto reputazionale, non è stato messo in atto un meccanismo per far sì che le banche comprendano a pieno il valore della reputazione e gli aspetti legati al rischio reputazionale”²¹². Come ha dimostrato la recente attività della commissione d’inchiesta sulle banche in parlamento, i limiti del controllo si sono rivelati per tutti: “L’attività di vigilanza ha avuto gravi falle e la colpa è degli organismi che non hanno fatto il lavoro di vigilanza per il quale sono stati pagati”.

Ci sono anche tanti preconcetti in alcuni casi, nel senso che tutti gli scandali che ci sono stati nel sistema bancario negli anni, hanno portato poi ad avere un’immagine della banca come quell’Istituzione che cerca di lucrare sui soldi dei clienti, che in molti casi è stato vero, quindi anche laddove le politiche sono trasparenti, il percepito dei clienti è che tutto deve sempre essere gratuito.

Concludiamo questa intervista ricordando che viviamo in un contesto in cui è diventato molto importante più che il prezzo, la qualità delle persone e il modo in cui le aziende si rapportano al cliente.

5) Griglia interpretativa dei dati

La griglia interpretativa (Tabella 5) ci consente di reinterpretare i dati della nostra ricerca attraverso uno schema. Nel nostro caso abbiamo scelto il modello di analisi SWOT, strumento che ci aiuta ad identificare i punti di forza

²¹² Prof. Luca Poma - Titolare della Cattedra di Relazioni Pubbliche Avanzate all’Università LUMSA di Roma

(*Strengths*), le debolezze (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) della banca Monte dei Paschi di Siena oggi, alla luce delle dichiarazioni del panel intervistato.

I punti di forza e le debolezze sono fattori interni che possono creare o distruggere valore. Possono comprendere il patrimonio aziendale, le capacità, le *skills* o le risorse che l'azienda ha a sua disposizione e possono essere misurate usando valutazioni interne oppure indicatori interni di prestazione.

Le opportunità e le minacce sono fattori esterni incontrollabili per l'azienda: anche questi possono contribuire nel creare o distruggere valore. Tali fattori vengono spesso riassunti con l'abbreviazione "Pest": fattori Politici e Legali, Economici, Sociali e Demografici, Culturali, Tecnologici. Inoltre possono emergere dinamiche competitive dell'industria o dei mercati che possono

ANALISI SWOT BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA

Strengths • Storia della banca; • Fortissimo legame col territorio; • Solidità della banca; • Trasparenza; • Attenzione dei dipendenti; • Velocità nel risolvere i problemi dei clienti;	Weaknesses • Cattiva reputazione • Crisi economica; • Scandalo Antonveneta; • Legame troppo forte con la politica; • Cattiva <i>governance</i>; • Management poco indipendente; • Personale non adeguatamente formato; • Crediti deteriorati.
Opportunities • Aiuto dello Stato; • Nuovi dirigenti; • Comunicazione; • Nuovi strumenti di valutazione della soddisfazione dei clienti; • WIDIBA la banca online; • Nuovi investimenti; • Capacità di generare valore; • Piano di ricovero • Capitali privati.	Threats • Situazione economica dell'Italia; • Crisi economica globale; • Buchi finanziari; • Perdita della fiducia; • Minori ricavi; • Pressione dell'Unione Europea; • Vincoli e parametri imposti dall'UE; • Cattiva reputazione delle banche in generale; • Banche concorrenti molto solide

o

Ita in colta, opportunità o minacce per l'impresa.

Tabella 5- Analisi SWOT banca Monte dei Paschi di Siena²¹³

In questa tabella, abbiamo riportato i temi che, più volte sono stati citati o richiamati dagli intervistati:

I livelli superiori della tabella rappresentano i fattori interni alla banca Monte dei Paschi di Siena suddivisi in punti di forza da una parte e punti di debolezza dall'altra. In effetti, per la maggior parte degli intervistati, la banca Mps ha un fortissimo legame con Siena e una storia importante che fa sì che la banca rimarrà sempre in piedi e supererà la crisi, come intitolava un articolo del Sole 24 Ore del 1 febbraio 2013, "Mps, ecco perché la più antica banca del mondo non fallirà"²¹⁴. Questi fattori possono giustamente essere considerati punti di forza della banca, così come l'attenzione e la velocità dei dipendenti, come lo notano i clienti della banca senese, atteggiamento cambiato rispetto al periodo pre-crisi. Sempre tra i fattori interni alla banca, abbiamo rilevato come punti di

²¹³Fonte: elaborazione personale sulla base dei dati raccolti dalle interviste.

²¹⁴http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2013-02-01/correntista-azionista-piramide-rischi-123650_PRN.shtml.

debolezza la cattiva reputazione del Mps derivata dallo scandalo Derivati-Antonveneta. Oltre a questo, altri elementi rilevati e che indeboliscono la banca sono la crisi economica internazionale, che rende ancora più difficile l'uscita dalla crisi che tocca in maniera particolare la banca; il legame troppo forte con la politica, la cattiva *governance* e un management poco indipendente, ma anche tutti i crediti deteriorati sono tutti fattori che contribuiscono a rallentare la ripresa economica della banca.

Per quanto riguarda i livelli inferiori della tabella, abbiamo riportato i fattori esterni alla banca, e quindi difficili da controllare. Questi fattori sono divisi in opportunità e minacce per la banca. L'aiuto dello stato, un nuovo piano di ricovero, i capitali privati di cui la banca ha bisogno, così come l'investimento da parte della banca su nuovi spot pubblicitari (parte di un vasto programma di comunicazione), sono tutte opportunità che la banca potrà sfruttare per recuperare la fiducia dei propri clienti²¹⁵.

Tra le minacce, consideriamo in primis la situazione economica dell'Italia e la crisi economica globale che possono influire sullo stato di salute della banca senese. Altri fattori sono ad esempio la perdita della fiducia dei clienti che, oggi più che mai richiedono segni forti di stabilità da parte della banca; costituisce una minaccia anche le pressioni dell'Unione Europea che ha accettato il salvataggio della banca da parte dello stato, ma con condizioni rigorose²¹⁶.

²¹⁵ <http://www.engage.it/campagne/banca-monte-dei-paschi-di-siena-punta-sulla-fiducia-nei-nuovi-spot-pubblicitari/121776#xZXr1ZmYqKJUKST2.97>.

²¹⁶ http://www.repubblica.it/economia/finanza/2017/06/01/news/mps_ok_condizionato_dalla_ue_al_salvataggio_di_stato-166956646/.

CONCLUSIONE

In tempi di crisi non solo economica, ma anche di fiducia e di credibilità, il tema della reputazione aziendale è sempre più determinante per il successo delle imprese e per la rassicurazione dei consumatori circa la bontà delle loro scelte. Occorre, tuttavia, comprendere il reale significato del concetto di *corporate reputation* e delle relative caratteristiche per poter beneficiare del suo effettivo valore.

Al termine del nostro percorso abbiamo visto cos'è una marca e abbiamo sottolineato perché è importante per le organizzazioni.

Poi abbiamo proseguito analizzando la marca dal punto di vista del consumatore attraverso il concetto di *brand equity*. Ci è apparso logico, parlando di valore della marca, sottolineare alcune considerazioni che vanno da un approccio di marketing a quello finanziario. Sono stati poi analizzati i cinque elementi che costituiscono la *brand equity*.

La fedeltà alla marca, elemento fondamentale per le aziende, assume ancor più valore in tempi di crisi aziendale e ci ha portato a parlare del rapporto banca – cliente e delle strategie che le banche elaborano con l'obiettivo di accrescere il livello di fiducia e la soddisfazione dei clienti. Non potevamo analizzare il valore della marca nella prospettiva del cliente, senza parlare del modello *Customer-Based Brand Equity* elaborato da Keller nel 1993. L'autore, attraverso il suo modello, ci fornisce un punto di vista unico sul valore del brand e sulle modalità con cui costruirlo, misurarlo e gestirlo nel tempo.

L'analisi del valore della marca è stato il punto di partenza per introdurre il nostro terzo capitolo sull'immagine di marca, considerata da alcuni studiosi come parte integrante della *brand equity*, in quanto l'azienda comunica il suo valore anche attraverso la sua immagine.

Tutto questo è servito per arrivare al quarto capitolo che parlare di reputazione aziendale e *crisis management*, due concetti molto legati in quanto il secondo ha degli effetti negativi sul primo. Nella definizione del termine “reputazione” data da Fombrun, fondatore del *Reputation Institute*, appare evidente quanto sia legata alla percezione che hanno gli *stakeholder* delle azioni passate dell'organizzazione e delle prospettive future. Una cattiva reputazione avrà quindi un impatto molto forte sulla capacità di un'azienda a generare valore. La

reputazione oggi è una competizione quotidiana sul mercato e molte aziende hanno capito la sua importanza e hanno messo in piedi delle misure per salvaguardarla. Il settore bancario rimane tuttavia quello più esposto al rischio reputazionale, anche se, di fronte a questa evidenza non sono stati messi in atto dei meccanismi per far sì che le banche comprendano a pieno il valore della reputazione e gli aspetti legati al rischio, e qui viene chiamato in causa gli organismi di vigilanza e di controllo delle banche. Quindi, uno dei fattori legati alla cattiva reputazione è la crisi, definita dall'*Institute for Crisis Management* come “una significativa interruzione degli affari che causa un’ampia copertura mediatica...” (Center e Jackson, 2003). Questa definizione è molto legata al caso che abbiamo scelto di studiare, la banca Monte dei Paschi di Siena che, dal 2011 sta attraversando una grossa crisi finanziaria dalla quale ancora oggi stenta ad uscire.

È evidente che ogni crisi influenzerà la reputazione del brand e, il *crisis management* è, come l’abbiamo dimostrato nel nostro elaborato, il processo che comprende tutte le attività da porre in atto prima, durante e dopo un evento critico al fine di proteggere l’organizzazione dalle minacce e di ridurre l’impatto, attraverso tre fasi principali che sono la preparazione della crisi, la gestione della crisi e infine la fase di recupero della ricuperazione durante la quale l’azienda lavora per ristabilire l’equilibrio.

Negli ultimi due capitoli, abbiamo, da una parte, analizzato la reputazione nel settore bancario italiano e in particolar modo il rapporto degli italiani con le banche. Infine, è stato analizzato il caso Monte dei Paschi di Siena dalla nascita nel 1472 allo scoppio dello scandalo nel 2011, che ha portato al crollo della banca senese. La reputazione della banca, sette anni dopo l’inizio della crisi è ancora a livelli critici, e quest’affermazione è stata confermata dall’analisi empirica condotta proprio sul caso, che evidenzia i punti di forza e di debolezza della banca da una parte, e le opportunità e minacce dall’altra.

Concludiamo citando un estratto dell’intervista al giornalista Luca Poma “qualunque azienda è in grado di recuperare la propria reputazione, però ci sono tre aspetti fondamentali da tener in considerazione: primo l’azienda deve essere consapevole della gravità del problema, il secondo aspetto risiede nella volontà d’intervenire e il terzo aspetto riguarda le capacità per intervenire”.

ALLEGATO 1

TRACCIA DOMANDE X INTERVISTA

1. UNA SUA BREVE RIFLESSIONE SU QUELLO CHE RITIENE OGGI SIA IL MPS (TUTTI).

CLIENTI

2. IN QUANTO CLIENTE DELLA BANCA MPS, MI RACCONTI IL SUO VISSUTO/LA SUA ESPERIENZA DURANTE LA CRISI. Da cui indagare la sua valutazione sullo stato di salute della banca oggi.
3. QUAL E' IL SUO GIUDIZIO SULLA RELAZIONE DELLE BANCHE CON I SUOI CLIENTI.
4. SI FIDA DEL SISTEMA BANCARIO ITALIANO? E DELLA SUA BANCA (MPS)?
5. RISPETTO AL MPS PRE-CRISI E QUELLO DI OGGI, COM'E' CAMBIATO IL SUO RAPPORTO DI FIDUCIA CON LA BANCA? PENSA CHE TALE RAPPORTO DI FIDUCIA POSSA TORNARE AD ESSERE COME PRIMA?

ESPERTI

6. PUO' FARE UN'ANALISI DELLE RAGIONI CHE SECONDO LEI HANNO PORTATO ALLA CRISI DEL MPS? In base alla risposta, cercare di capire se lo attribuiscono più ad un problema del sistema bancario in generale o a problemi di gestione del management interno alla banca.
7. QUESTA CRISI MPS POTEVA ESSERE EVITATA? COME?
8. PARLANDO DI REPUTAZIONE, ESISTE SECONDO LEI UNA CORRELAZIONE TRA QUESTA E I RITORNI ECONOMICI E FINANZIARI DELL'AZIENDA?
9. SECONDO LEI, IL MPS E' IN GRADO DI RECUPERARE LA SUA REPUTAZIONE? SE SI, COME E COSA DEVE FARE ?
10. SECONDO GLI ORGANISMI DI VIGILANZA E DI CONTROLLO DELLE BANCHE, QUESTE ULTIME SONO PARTICOLARMENTE SENSIBILI AL RISCHIO REPUTAZIONALE. CHE COSA NE PENSA?

ALLEGATO 2

Trascrizione delle interviste

TRACCIA INTERVISTA CLIENTE BANCA MPS

1. UNA SUA BREVE RIFLESSIONE SU QUELLO CHE RITIENE OGGI SIA IL MPS.

- *Purtroppo è stata una banca che è sempre stata utilizzata a fini diversi da quelli bancari; ma sembra che da quando lo stato ci ha messo le mani, è tornata a fare la banca. È una banca oggi più attenta all'istituto ma anche ai clienti.*

2. IN QUANTO CLIENTE DELLA BANCA MPS, MI RACCONTI IL SUO VISSUTO/LA SUA ESPERIENZA DURANTE LA CRISI. (Da cui indagare la sua valutazione sullo stato di salute della banca oggi).

- *Non mi sono sentito tutelato dalla mia banca. Quando è scoppiata la crisi, come tutti gli altri clienti, mi sono recato presso la mia filiale per saperne di più, per trovare risposte che purtroppo non mi sono state date. Ho comunque fatto la scelta di mantenere là i miei risparmi. La banca ha ricevuto gli aiuti da parte dello stato, ora spero che le cose andranno meglio.*

3. QUAL E' IL SUO GIUDIZIO SULLA RELAZIONE DELLE BANCHE CON I SUOI CLIENTI.

- *Ho notato che le cose stanno cambiando all'interno della banca, ma non basta avere qualche contatto sporadico,*
- *Le banche in generale, non solo Mps, fanno molto poco per recuperare il rapporto con il cliente, che ha bisogno di piccoli contatti/conferme quotidiani, non basta solo guardare i titoli in borsa, il cliente guarda al comportamento della banca nei suoi confronti.*

4. QUAL è IL SUO GIUDIZIO SUL SISTEMA BANCARIO ITALIANO OGGI?

- *Purtroppo negli ultimi 20 anni il sistema bancario ha mandato in pensione una serie di professionisti che aveva un grosso rapporto con il cliente. Oggi sembra che chi abbiamo di fronte non solo non ci conosce, ma in più non sa fare bene il proprio lavoro, nel senso che sembra mancare di esperienza.*

5. SI FIDA DEL SISTEMA BANCARIO ITALIANO? E DELLA SUA BANCA (MPS)?

- *Prima che il governo salvasse la banca, mi sono chiesto cosa stesse succedendo, ma ho deciso di mantenere fede alla mia scelta e vedere cosa sarebbe successo.*

6. RISPETTO AL MPS PRE-CRISI E QUELLO DI OGGI, COM'E'CAMBIATO IL SUO RAPPORTO DI FIDUCIA CON LA

BANCA? PENSA CHE TALE RAPPORTO DI FIDUCIA POSSA TORNARE AD ESSERE COME PRIMA?

- *Da un punto di vista della gestione, per recuperare il rapporto di fiducia, la banca dovrà gestire nel miglior modo possibile l'istituto per fare in modo di meritarsi, di nuovo, la nostra fiducia; il che vuol dire soprattutto darci delle risposte, qualsiasi essa sia, questo rapporto con il cliente non deve e non può limitarsi solo all'invio dell'sms per gli auguri di compleanno; la customer service deve espandersi anche quando il cliente viene di persona in banca.*
- *Ma c'è da dire che ultimamente di fronte ad una situazione o un problema, la banca ha dato risposte tempestive e corrette che hanno fatto lentamente cambiare idea. Una volta, comportamenti di questo tipo sarebbero stati già una conferma definitiva di fiducia nei confronti della banca, ma oggi sono più prudente.*

TRACCIA INTERVISTA Prof. UNIVERSITA' DI UDINE

1. UNA SUA BREVE RIFLESSIONE SU QUELLO CHE RITIENE OGGI SIA IL MPS.

- *La banca oggi pare sia ancora un'importante istituto pubblico a livello italiano che finalmente comincia o ricomincia a fare la banca (si occupa finalmente dei clienti), e non ciò che ha sempre fatto con la Fondazione prima.*
- *I segnali che arrivano dalla banca sono buoni, ma non si può affermare che sia uscita dalla crisi, però le modalità e l'attenzione dei dipendenti sono cambiati.*
- *Si nota nei dipendenti una maggiore consapevolezza: se prima erano o sembravano molto depressi e demotivati, oggi si nota progressivamente una maggiore gioia.*

2. PUO' FARE UN'ANALISI DELLE RAGIONI CHE SECONDO LEI HANNO PORTATO ALLA CRISI DEL MPS?

- *Prima causa della crisi è il gigantismo, cioè il voler diventare grandi facendo passi più grandi della gamba, con l'acquisto della banca Antonveneta, ma non solo; Anche altre acquisizioni che non dovevano essere fate, caratterizzando una banca che voleva crescere ma che non riposava su budget solido.*
- *Problema è chi faceva il controllo sulla banca. Il management era l'esatta espressione di chi la controllava. Il management non era all'altezza e ha dovuto adeguarsi alle decisioni di chi era al vertice della banca => mancanza di autonomia del management, che non viene giudicato sulla base dell'efficienza, della produttività, della reputazione, ma sarà valutato sull'obbedienza e altre cose, in tal senso il management si adegua.*

3. QUESTA CRISI MPS POTEVA ESSERE EVITATA? COME?

- *Da una parte sicuramente no x cosa della crisi economica mondiale, che ha reso evidente le debolezze e fragilità del nostro sistema bancario.*

- *Sistema bancario fragile sia sul piano della capitalizzazione, ma soprattutto era molto fragile sul piano delle strategie di marketing e del modello di business e quindi hanno (vertice Mps) imbrogliato finché l'economia e la situazione era, di fatto, quella del dopo guerra; ma nel momento in cui bisognava tirare fuori quello che valeva realmente l'istituto e alle sue competenze intese non solo in termini di rapporti con i clienti, ma quello di produrre utili (modello di business), la banca è andata in crisi.*
- *Ci sono stati dei vincoli e parametri imposti dall'UE che hanno evidenziato ulteriormente le nostre debolezze.*

4. PARLANDO DI REPUTAZIONE, ESISTE SECONDO LEI UNA CORRELAZIONE TRA QUESTA E I RITORNI ECONOMICI E FINANZIARI DELL'AZIENDA?

- *In generale sì, la reputazione incide sulle attività di qualsiasi azienda. Certo che nelle imprese dove c'è un rapporto diretto con i consumatori (prodotto di largo consumo), la reputazione si può misurare immediatamente. Con una banca il ragionamento è un po' più complesso, nel caso della banca Mps, sia dal punto di vista del cliente che del professionista, essa è un osservato speciale nel senso che la reputazione incide, ma sono scelte da fare su base più larghe che dipendono dalla legislazione, dai rapporti con il governo, l'istituto di credito ha un ruolo economico molto più ampio rispetto a quello che è l'istituto in se.*
- *La reputazione oggi è una competizione quotidiana sul mercato.*

5. SECONDO LEI, IL MPS E' IN GRADO DI RECUPERARE LA SUA REPUTAZIONE? SE SÌ, COME E COSA DEVE FARE ?

- *Sì, ma ci vuole uno sforzo collettivo. Prima dentro il Mps, cioè tutta la filiera dall'amministratore delegato all'ultimo impiegato di sportello; perché non bastano solo i dati di bilancio o la salvezza dello stato, ma tutte le volte che il cliente ha ancora un contatto diretto, è importante capire se il cambio di passo è avvenuto o no. Ma le banche in generale, non solo Mps, fanno molto poco per recuperare la loro reputazione, a volte sembrano proprio scoraggiare i clienti attraverso comportamenti, atteggiamenti quotidiani che sono quelli che alla fine permettono agli stakeholder di giudicare positivamente o non l'azienda e in questo caso la banca. La reputazione si costruisce col tempo, giorno dopo giorno con piccoli contatti/conferme quotidiani, non basta solo guardare i titoli in borsa, il cliente guarda al comportamento della banca nei suoi confronti.*
- *Il Mps, da un punto di vista della gestione, dovrà gestire nel miglior modo possibile l'istituto per fare in modo di meritarsi la fiducia dello stato da una parte e dall'altra quella dei clienti, il che vuol dire soprattutto dare risposte al cliente, qualsiasi essa sia, questo rapporto con il cliente non deve e non può limitarsi solo all'invio dell'sms per gli auguri di compleanno; la customer service deve espandersi anche quando il cliente viene di persona in banca.*

6. SECONDO GLI ORGANISMI DI VIGILANZA E DI CONTROLLO DELLE BANCHE, QUESTE ULTIME SONO PARTICOLARMENTE SENSIBILI AL RISCHIO REPUTAZIONALE. CHE COSA NE PENSA?

- *Come ha dimostrato la recente attività della commissione di inchiesta sulle banche in parlamento, i limiti del controllo si sono rivelati per tutti. Quindi l'attività di vigilanza ha avuto gravi falle, ed è un profondo dispiacere perché quando viene a mancare la catena di controllo, è un grave danno per tutti, è*

chiaro che se ci mettiamo anche gli acquisti incauti che ha fatto Mps e la cattiva gestione/governance rispetto alla Fondazione Mps e alla dispersione delle risorse, e se mettiamo anche il ritardo più che decennale del sistema bancario italiano nell'introdurre un modello di business chiaro e non basato solo sui Buoni del Tesoro decennali dell'Italia.

- *Possiamo dare una colpa a ABI e Banca d'Italia che non hanno fatto il lavoro di vigilanza per il quale sono stati pagati.*

**TRACCIA INTERVISTA Gionalista e Prof. LUCA POMA-
Titolare della Cattedra di RP Avanzate all'università Lumsa di Roma**

1. UNA SUA BREVE RIFLESSIONE SU QUELLO CHE RITIENE OGGI SIA IL MPS.

- *A prescindere dalle vicende che l'hanno coinvolto, il Monte dei Paschi di Siena resta una grande banca, e un motore dal punto di vista economico: ha un ruolo indispensabile per il territorio di quella regione, e spiace quindi che i suoi assets fondamentali siano stati messi in discussione da scandali e problemi di carattere finanziario.*

2. PUO' FARE UN'ANALISI DELLE RAGIONI CHE SECONDO LEI HANNO PORTATO ALLA CRISI DEL MPS?

- *Premesso che io mi occupo di Reputation management e non certamente di analisi finanziaria, a mio personale avviso – confortato anche dal parere di analisti esperti – il problema è stato in larga parte di governance, con un'ingerenza indebita del mondo della politica nella vita del Monte, inclusi quindi i crediti clientelari – davvero ingenti - che sono stati erogati dal Mps a gruppi industriali vicini al mondo della politica. La gestione della banca non è parsa improntata al rispetto dei criteri del Codice Civile in materia di amministrazione e diligenza che dovrebbe essere improntata a quella “del buon padre di famiglia”; questi criteri di diligenza appunto, nel caso del Mps, non sono stati adottati, o perlomeno non nella misura nella quale sarebbe stato necessario, il che ha portato a un progressivo deterioramento del capitale della banca e della sua capacità di essere autore d'innovazione per il territorio. Il problema del management poco indipendente della banca, e troppo al servizio del mondo della politica, ha fatto perdere di vista i criteri di merito, che sarebbe stato essenziale preservare.*

3. QUESTA CRISI MPS POTEVA ESSERE EVITATA? COME?

- *La crisi poteva essere evitata, tanto è vero che non tutte le banche sono nella situazione del Monte. Vorrei ad esempio citare CREDEM, la banca più importante dell'Emilia Romagna, e tra i primi 10 gruppi bancari in Italia, che prendiamo come modello di esatta antitesi della modalità gestione del Monte: è una banca che si è saputa distinguere per invece essere impermeabile alle*

pressioni della politica, tanto è vero che sia ad oggi una banca molto solida che è riuscita a superare il periodo della crisi bancaria con impegno ma anche con disinvoltura, cosa che il Monte non ha saputo fare. È chiaro che se una struttura è debole, basta poco per abbatterla.

4. PARLANDO DI REPUTAZIONE, ESISTE SECONDO LEI UNA CORRELAZIONE TRA QUESTA E I RITORNI ECONOMICI E FINANZIARI DELL'AZIENDA?

- *Certo che sì, è indubbio. C'è una diretta, misurabile e indiscutibile relazione tra la reputazione di un'organizzazione e la sua capacità di generare valore. La reputazione non è quindi più – da tempo - solo una questione “di parlar bene”, ma è una questione di denaro, di valore, perché è dimostrato scientificamente che la reputazione orienta i comportamenti d'acquisto dei cittadini. E' chiaro che se questo accade in un settore come quello dei beni di consumo, figuriamoci se non accade quando parliamo di un settore come quello bancario che ha, tra i suoi asset immateriali più importanti, proprio la fiducia. Tra l'altro, quello finanziario è un settore sovraesposto in termini reputazionale: se è vero che possiamo decidere di comprare il televisore “sbagliato” presso un'azienda che non ha un'ottima reputazione, che però lavora sulla leva del prezzo in maniera così appetibile da farci chiudere un occhio sulla sua reputazione perché il televisore costa la metà, nessuno però affiderebbe i risparmi di tutta una vita ad una banca che ha una cattiva reputazione. Nel settore bancario la reputazione è assolutamente fondamentale e stupisce l'ignoranza e l'incompetenza del mondo della politica che ha condizionato il management del Monte senza porre attenzione a quest'aspetto, e stesso dicasi per gli organi di vigilanza, che in quest'occasione hanno dimostrato tutti i propri limiti.*

5. SECONDO LEI, IL MPS E' IN GRADO DI RECUPERARE LA SUA REPUTAZIONE? SE SÌ, COME E COSA DEVE FARE?

- *Chiunque è in grado di recuperare la propria reputazione: primo, la consapevolezza della gravità del problema; secondo, la volontà d'intervenire; terzo, le capacità tecniche, le competenze, per intervenire. E se tali capacità non esistono internamente, si possono “acquistare” sul mercato. Su questi tre aspetti - consapevolezza, volontà e capacità - il Mps fatica assai; abbiamo una banca che, anche nel presunto caso di suicidio del suo direttore della comunicazione, non ha saputo, minimamente, essere reattiva su vicende anche così gravi che avrebbero richiesto ben altra attenzione e capacità di risposta. Questo proprio perché il Monte appare come un grande carrozzone appesantito da pressioni e ingerenze del mondo della politica che probabilmente ne rallenta i riflessi. Per cambiare, bisognerà predisporre un piano di recovery, ma prima di tutto bisognerà avere la consapevolezza della gravità del problema prima di pensare a eventuali soluzioni.*

6. SECONDO GLI ORGANISMI DI VIGILANZA E DI CONTROLLO DELLE BANCHE, QUESTE ULTIME SONO PARTICOLARMENTE SENSIBILI AL RISCHIO REPUTAZIONALE. CHE COSA NE PENSA?

- *Affermazione tanto corretta quanto sconcertante, perché è corretta nel merito, peccato che venga da un sistema – Consob, Abi, Banca d'Italia – che non si è mai minimamente preoccupato di maturare consapevolezza sull'importanza e delicatezza dell'aspetto reputazionale, non è stato messo in atto un meccanismo per far sì che le banche comprendano a pieno il valore della reputazione e gli aspetti legati al rischio reputazionale, non solo a chiacchiere ma nei fatti, basti pensare che la quasi totalità degli istituti bancari italiani non ha un Digital Crisis Plan codificato, condiviso e applicato all'occorrenza, e questo nel 2018 è quanto mai sconcertante. Non è stato fatto molto in questo senso, in Italia, negli ultimi anni, ci si è affidati molto all'improvvisazione. Quel che doveva assolutamente essere fatto, non è stato fatto, e oggi il Monte dei Paschi sta pagando il prezzo che altre banche come il CREDEM ad esempio non stanno pagando.*

TRACCIA INTERVISTA Prof. GIAMPIETRO VECCHIATO **UNIVERSITA' DI PADOVA**

1. UNA SUA BREVE RIFLESSIONE SU QUELLO CHE RITIENE OGGI SIA IL MPS.

- *La situazione di crisi economica che viviamo ancora adesso ha costretto le banche italiane a cercare di raggiungere dimensioni diverse e proiezioni internazionali.*
- *Quindi l'acquisizione di Antonveneta diventa una cosa abbastanza strana. Abbiamo una banca con un fortissimo radicamento locale che esiste a Siena da sempre ed è fondamentale proprio per l'economia di un centro periferico e piccolo come Siena, che però deve attenersi a regole globali, deve competere su dimensioni globali, quindi su un mercato italiano che si apre alle banche straniere... Un "animale" complesso da questo punto di vista. Non è come Unicredit che ha fortissimamente internazionalizzato, quindi non è più una banca milanese, le radici ci sono ancora, è chiaro che è un mastodonte proprio come massa amministrativa in termini di numero di clienti e di filiali.*

2. PUO' FARE UN'ANALISI DELLE RAGIONI CHE SECONDO LEI HANNO PORTATO ALLA CRISI DEL MPS?

- *Dal momento in cui è chiaro che Siena è sempre stato un'amministrazione con una certa coloritura politica, è ovvio che la banca è stata fortemente legata anche a quell'amministrazione, quindi gran parte del dibattito assume anche toni legati alla dimensione politica.*
- *Bisognerebbe capire, andando a guardare i dati dei debiti incagliati, c'è un problema molto serio del tessuto imprenditoriale italiano per cui in generale le imprese sono molto indebitate con le banche; perché c'è una capacità di raccogliere mezzi propri, quindi le imprese tendono a indebitarsi;*

- *Il fatto che la discesa dei tassi d'interesse, cioè che queste fossero bassi, rappresentava ancora di più un incentivo per le imprese a indebitarsi.*
- *Quindi c'è un problema generale che non c'entra specificamente con il Mps e il forte indebitamento del sistema delle imprese; nel momento in cui arriva la crisi, il fenomeno della leva finanziaria vuol dire che le imprese non riescono più a ripagare i loro debiti. Non è quindi un problema specifico del Mps; il problema dei debiti incagliati, cioè i debiti che le imprese, che non stano bene, non riescono a ripagare è un problema presente in tutta Europa ma soprattutto in Italia per i meccanismi di finanziamento delle piccole e medie imprese.*
- *Bisognerebbe andare a capire in che misura questo fenomeno è diverso all'interno del Mps e se c'entra con la specializzazione settoriale delle imprese finanziate.*
- *È chiaro che ci sono stati anche dei problemi di tipo giudiziario, sono, in questo caso, aspetti di abuso, non di fattori di crisi: ci sono dei fenomeni strutturali che hanno intasato il sistema bancario italiano, ci sono degli errori gestionali della banca e poi dei comportamenti criminali.*

3. QUESTA CRISI MPS POTEVA ESSERE EVITATA? COME?

- *Sicuramente poteva essere in parte prevenuta. Molto dipende dai sistemi d'incentivi; ricordiamo che l'Italia è tra i paesi che hanno speso di meno per salvare le banche in tutta Europa.*
- *Molto dipende di come si mettono gli incentivi: se si mettono degli incentivi sbagliati di breve termine, è chiaro che il management è portato a fare delle stupidaggini per portarsi a casa il bonus annuale e quindi per esempio concedere crediti in casi rischiosi, quando non ci sono le condizioni giuste per fare credito.*
- *Dimensione fondamentale è avere degli incentivi che non inducano i decisori ai diversi livelli a fare cose che espongono la banca a maggiori rischi; incentivi sbagliati stimolano comportamenti sbagliati.*

4. PARLANDO DI REPUTAZIONE, ESISTE SECONDO LEI UNA CORRELAZIONE TRA QUESTA E I RITORNI ECONOMICI E FINANZIARI DELL'AZIENDA?

- *È chiaro che la reputazione è un asset intangibile molto importante; "Correlazione" è una parola tecnica forte, vuol dire che c'è un rapporto di proporzionalità; bisogna capire quando c'è il ritorno.*
- *La reputazione è un asset importante, quindi le aziende correttamente cercano di curarla e che possa avere un IMPATTO sulla redditività è ragionevole.*
- *Nelle banche la reputazione è importante quando ci sono possibilità di scelta, in quanto il depositario deve decidere dove mettere i propri soldi. C'è però da sottolineare che in maniera generale, il sistema bancario e finanziario non gode di una buona reputazione*

5. SECONDO LEI, IL MPS E' IN GRADO DI RECUPERARE LA SUA REPUTAZIONE? SE SI, COME E COSA DEVE FARE?

- *L'opinione pubblica ha una memoria a breve termine, quindi se, come sembra, i fondamenti della banca sono solidi, e se la banca riprenderà a fare il suo mestiere, essa continuerà a esistere e potrà recuperare la sua reputazione.*

- *Tante istituzioni sono state oggetto di scandali anche più gravi, la vicenda del Mps ha avuto una grossa visibilità perché lo scandalo è capitato in periodo di profonda crisi; cioè si è mescolato problemi di comportamenti illeciti, problemi di errori e problemi strutturali di una profonda crisi economica, la combinazione di questi elementi ha dato una grossa botta alla banca.*

6. SECONDO GLI ORGANISMI DI VIGILANZA E DI CONTROLLO DELLE BANCHE, QUESTE ULTIME SONO PARTICOLARMENTE SENSIBILI AL RISCHIO REPUTAZIONALE. CHE COSA NE PENSA?

- *Quando se ne parla in questi organi, si parla di un problema di sistema: una banca la cui solidità viene messa in discussione, c'è la corsa agli sportelli.*
- *Il problema reputazionale si pone quindi quando il risparmiatore non si fida che i soldi che ha depositato in banca possano effettivamente essere liquidati; questo chiaramente mina non solo la banca ma tutto il sistema perché chiaramente, la singola banca proprio per definizione e per come funziona il business bancario ha dei depositi che devono essere nominalmente disponibili a vista sul conto corrente di ogni cliente. È chiaro se una massa importante di cliente corre agli sportelli per ritirare i propri soldi, la banca si ritrova nell'incapacità di pagare tutto perché i soldi sono stati prestati, per la natura stessa del business bancario.*
- *Quindi quest'affermazione è vera, ma fa riferimento al rischio sistemico a fronte del problema di corsa agli sportelli.*
- *Nel caso Mps, siamo in una dimensione reputazionale in termini di immagine, credibilità del brand... un conto è dire che si danneggia la brand equity, un conto è la corsa agli sportelli, che sono due dimensioni diversi alla reputazione.*

TRACCIA INTERVISTA RESPONSABILE FILIALE BNL

1. UNA SUA BREVE RIFLESSIONE SU QUELLO CHE RITIENE OGGI SIA IL MPS.

- *Siena è la sede storica del Mps che è un Istituto tra i più storici e i più solidi per l'immaginario (...) è una delle poche banche in attività dal 1400 per cui ha sempre retto tutta l'economia della città, quindi è sempre stata considerata un'Istituzione vera e propria.*
- *Il problema del Mps nasce dal momento in cui c'è stata l'acquisizione di Antonveneta, la banca ha voluto fare un passo più lungo della gamba. Con i tempi di oggi e di fronte a tutte le situazioni che le banche si sono ritrovate a vivere, acquisizioni... un po' tutte le banche si sono trovate di fronte a quel dilemma ad un certo punto: espandersi comprando altre reti di sportelli, altre banche, piuttosto che (...); di fronte a Unicredit che aveva acquisito banca di Roma, Intesa che si era fusa con Sanpaolo, Bnl era stata comprata da BNP, il Mps ha vissuto un momento di dubbio e ha poi deciso di fare quest'acquisizione di Antonveneta che poi si è rilevata l'inizio dei suoi problemi, perché è ciò che li ha portati alla crisi a scandali su scandali che hanno intaccato sia l'immagine che la solidità della banca.*

2. PUO' FARE UN'ANALISI DELLE RAGIONI CHE SECONDO LEI HANNO PORTATO ALLA CRISI DEL MPS?

- *Il contesto italiano ha messo tutti i vari management nelle condizioni di dover fare delle scelte più o meno drastiche, che qualche anno fa non si pensava che si sarebbero dovuto prendere.*
- *Probabilmente però nel caso del Mps, ha inciso anche la gestione del management, perché effettivamente anche altre banche hanno avuto possibilità di fare azioni più o meno speculative ma non l'hanno fatto. Hanno messo un'asticella per il Mps che per certi versi era anche molto appoggiato dalla Fondazione che, per tanti anni è riuscita con la liquidità a coprire dei buchi e forse questo ha dato al Monte la sensazione di poter usare più di quanto hanno fatto altre banche.*
- *Al di là della scelta della fusione, ci sono state anche tante scelte –sbagliate - del management che fino a quel momento non erano venute fuori, e che però con la crisi ha scoperchiato una situazione che ha fatto vedere cose nascoste che sarebbero rimaste tali.*

3. QUESTA CRISI MPS POTEVA ESSERE EVITATA? COME?

- *Non si può dire se la crisi sarebbe comunque venuta fuori più in là.*
- *L'acquisizione di Antonveneta ha spinto la banca a fare delle scelte drastiche che ha scoperchiato dei problemi che comunque già c'erano. Però probabilmente senza questa mossa la crisi sarebbe stata più contenuta e gestibile. Sicuramente l'acquisizione è stato l'effetto scatenante.*

4. PARLANDO DI REPUTAZIONE, ESISTE SECONDO LEI UNA CORRELAZIONE TRA QUESTA E I RITURNI ECONOMICI E FINANZIARI DELL'AZIENDA?

- *Assolutamente sì. Soprattutto quando la reputazione viene intaccata da scandali; legato alla fiducia dei clienti (alla Bnl abbiamo vissuto un'ondata di clienti del Mps che hanno portato soldi e liquidità da noi perché non avevano più fiducia nella banca, ne tranquillità di avere i loro risparmi lì).*
- *Un discorso è quando la banca non ha una buona reputazione perché genera dei disservizi es. il sito che non funziona bene, problemi allo sportello... questa è una cattiva reputazione che indubbiamente comporta delle perdite, però quando la (cattiva) reputazione è legata a degli scandali o cattive amministrazioni, hanno degli impatti molto più forti, soprattutto quando coinvolge anche i media.*
- *Esiste quella correlazione ed è il motivo per cui un po' tutte le grosse aziende, le banche comprese, stanno mettendo in piedi delle metodologie di rilevazione della soddisfazione della clientela un po' più evolute come ad esempio il **Net Promoter Score** (che è uno strumento di gestione che può essere usato per valutare la fedeltà in una relazione impresa-cliente). Perché dopo tanti anni di sondaggi, di assistenza clienti tradizionale, adesso proprio perché si è dimostrato che c'è una correlazione molto forte tra chi viene considerato come "recupero motore" rispetto ai detrattori, si è ammesso che i promoter hanno una serie di prodotti posseduti molto più elevata dei detrattori.*

5. SECONDO LEI, IL MPS E' IN GRADO DI RECUPERARE LA SUA REPUTAZIONE? SE SI, COME E COSA DEVE FARE?

- *Indubbiamente qualcosa la stanno già recuperando attraverso, ad es. la loro banca online WIDIBA, una veste un po' post moderna di rottura con l'immagine del Mps tradizionale.*
- *Quindi col tempo qualcosa in termini di reputazione rientra, anche perché dal momento in cui i media smetteranno di parlare di quello scandalo, e a fronte di una loro modalità di servizio, i clienti tenderanno a ritornare e a rivalutare l'Istituto che ha magari delle offerte valide.*
- *Se effettivamente richiameranno anche tutti i buchi economici che hanno ancora, ma a livello proprio di economia della città in cui ancora si percepisce tanto il problema.*
- *La banca dovrà lavorare sulla comunicazione, puntando a mandare messaggi comunicativi in termini di solidità; la continuità dei servizi, magari rivedere nuovi investimenti possono incoraggiare le persone a tornare verso la banca e riacquistare fiducia.*

6. SECONDO GLI ORGANISMI DI VIGILANZA E DI CONTROLLO DELLE BANCHE, QUESTE ULTIME SONO PARTICOLARMENTE SENSIBILI AL RISCHIO REPUTAZIONALE. CHE COSA NE PENSA?

- *In realtà ci sono anche tanti preconcetti in alcuni casi, nel senso che tutti gli scandali che ci sono stati nel sistema bancario negli anni, hanno portato poi ad avere un'immagine della banca come quell'Istituzione che cerca di lucrare sui soldi dei clienti, che in molti casi è stato vero, però a volte ce ne rendiamo conto anche dal fatto che quando la banca dà un servizio e se lo fa pagare, i clienti si lamentano sempre; ma quando ci si pensa, qualsiasi azienda di qualsiasi natura che eroga servizi, ci deve essere per forza qualcosa a pagamento. Quindi, anche laddove le politiche sono trasparenti, il percepito dei clienti è che tutto deve sempre essere gratuito.*
- *Quindi si scontra tanto preconcetto su questo e a maggior ragione nel momento in cui c'è poca trasparenza, una volta si basava molto sulla fiducia delle persone che gestivano il nostro patrimonio, la gente non cercava di capire le dinamiche bancarie e si fidava, oggi invece c'è molto meno fiducia quindi, se la banca non ha persone molto preparate agli sportelli e altro, che spieghino molto bene le cose che una volta non c'era neanche bisogno di spiegare, c'è sempre una diffidenza di base.*
- *Viviamo in un contesto in cui è diventato molto importante più che il prezzo, la qualità delle persone e il modo in cui si rapportano al cliente.*

TRACCIA INTERVISTA_GIORNALISTA IL SOLE 24 ORE

1. UNA SUA BREVE RIFLESSIONE SU QUELLO CHE RITIENE SIA OGGI IL MONTE DEI PASCHI DI SIENA?

- *Una banca fallita nei numeri - è un dato di fatto considerate la mole di passività ancora in bilancio - ma che va salvaguardata per ragioni reputazionali legate all'immagine mondiale del paese e per ragioni economiche domestiche: le ricadute di una bancarotta formalizzata sarebbero di impatto devastante per l'intero territorio. L'Italia non ha vissuto, in questi ultimi dieci anni, crisi bancarie simili a quelle sperimentate in altri paesi (ovvero, non ha vissuto una crisi di impatto sistemico come successo con il crack di Lehman Brothers), tuttavia ha vissuto una crisi di sistema dovuta all'effetto della situazione internazionale, che ha portato al fallimento di molte aziende che non hanno potuto onorare i prestiti contratti. Da qui la questione degli Npl che per Mps è di portata particolarmente gravosa. Oggi la banca sta facendo uno sforzo formidabile per risalire la china e per riallacciare lo storico legame con il territorio: l'intervento dello Stato ha permesso di gestire l'emergenza, ma in questa fase la banca sta mettendo in campo ogni tentativo possibile per ricostituire la sua solidità. Certo, l'Europa e i paletti sempre più rigidi chiesti dai regolatori non aiutano, ma sembra che il senso di responsabilità mostrato dal nuovo management sia fuori di ogni dubbio. E la nazionalizzazione ha messo al riparo la banca e al sicuro tutti i clienti.*

2. PUO' FARE UN'ANALISI DELLE RAGIONI CHE SECONDO LEI HANNO PORTATO ALLA CRISI DEL MONTE? LO ATTRIBUISCE A PROBLEMI DEL SISTEMA BANCARIO IN GENERALE O AL MANAGEMENT INTERNO ALLA BANCA SENESE?

- *Questa banca è stata una roccaforte di poteri forti, ogni ricostruzione storica lo dimostra chiaramente. In un contesto internazionale e di globalizzazione finanziaria, ostinarsi a fare la banca degli amici e luogo di poltrone di prestigio era, ad un certo punto, anacronistico e fuori di ogni logica. Nel nostro paese rivestire certi ruoli – come accaduto al vecchio management di Rocca Salimbeni – fa sentire invincibili. In troppi non hanno voluto accettare il fatto che il vento stesse cambiando.*

3. QUESTA CRISI POTEVA, SECONDO LEI, ESSERE EVITATA? COME?

- *Non saprei... è difficile da dire.*

4. PARLANDO DI REPUTAZIONE, ESISTE UNA CORRELAZIONE TRA QUEST'ULTIMA E I RITORNI ECONOMICI E FINANZIARI DELL'AZIENDA?

- *Questa relazione è fortissima e vale per ogni azienda, per ogni settore e ogni comparto economico. Il proprio 'biglietto da visita' è fondamentale ma si ha a volte la sensazione che molte banche non hanno per nulla considerato in modo adeguato questo aspetto, approfittando anche del fatto che la 'cultura finanziaria del paese' è a livelli talmente bassi tali da non far accorgere loro questioni di macroscopica importanza. Il settore bancario – e purtroppo anche i regolatori e le autorità che dovrebbero vigilare - in Italia è caduto spesso in spiacevoli vicende che hanno determinato danni di immagine anche importanti ma riescono sempre ad effettuare dei poderosi recuperi. Il Monte ha la fortuna di avere dalla sua ancora un legame con il territorio fortissimo che, abbiamo la sensazione, protegge anche la reputazione.*

5. SECONDO LEI IL MONTE E'IN GRADO DI RECUPERARE LA SUA REPUTAZIONE? SE SI, COME E COSA DEVE FARE?

- *Deve essere leale e trasparente con stakeholder e comunità, mostrare fortissima determinazione nella sua volontà nel dimostrare di aver chiuso con un certo tipo di passato clientelare.*

6. SECONDO GLI ORGANISMI DI VIGILANZA E DI CONTROLLO DELLE BANCHE, QUESTE SONO PARTICOLARMENTE SENSIBILI AL RISCHIO REPUTAZIONALE. CHE COSA NE PENSA?

(accorpiamo alla risposta precedente, che ne dici??? mi sembra più o meno di poter dire le stesse cose).

TRACCIA INTERVISTA_GIORNALISTA LA REPUBBLICA

1. UNA SUA BREVE RIFLESSIONE SU QUELLO CHE RITIENE SIA OGGI IL MONTE DEI PASCHI DI SIENA?

E' una Banca in forte difficoltà. E' sulla buona strada per risollevarsi, ma il fardello che si porta dietro è ancora molto pesante, soprattutto a causa della gran mole di credito deteriorato.

Per salvarsi ha bisogno di almeno tre cose: aumentare la propria efficienza e redditività, anche riducendo ulteriormente i costi; confidare che il quadro economico e finanziario globale migliori; confidare che il miglioramento dell'economia mondiale la rendano appetibile ad una acquisizione da parte dei capitali privati quando lo Stato dovrà necessariamente uscire dall'azionariato. Ritengo ancora possibile che alla fine si renda necessario quello che si definisce uno "spezzatino": ovvero che la banca venga smembrata e ceduta a pezzi, con la perdita della sua unitarietà e la chiusura della direzione generale di Siena che occupa duemila persone. A Mps servono capitali privati che abbiano interesse a mantenere l'unitarietà della Banca. Ma questi capitali interverranno solo se Mps sarà nel frattempo risanato, reso efficiente e capace di produrre reddito.

2. PUO' FARE UN'ANALISI DELLE RAGIONI CHE SECONDO LEI HANNO PORTATO ALLA CRISI DEL MONTE? LO ATTRIBUISCE A PROBLEMI DEL SISTEMA BANCARIO IN GENERALE O AL MANAGEMENT INTERNO ALLA BANCA SENESE?

Le ragioni sono molteplici. E questa molteplicità - singolare rispetto a molte altre realtà bancarie - ci aiuta a capire perché la crisi di Mps sia stata più acuta rispetto a quella di altri istituti.

Il primo elemento è il sopraggiungere della crisi economica e finanziaria globale, che ovviamente ha accomunato e colpito molti istituti. La crisi economica globale ha fatto emergere un credito deteriorato in Mps sopra la media rispetto al resto del sistema bancario perché – è ragionevole ipotizzare – il radicamento territoriale dell'istituto senese spinto fino alla patologica commistione tra impresa e management della banca, e le influenze che, sulla Banca, ha storicamente avuto la politica, sia nazionale che locale, avevano accentuato nei decenni passati l'erogazione da parte di Rocca Salimbeni di credito facile, amicale e clientelare, non sempre legato da una effettiva valutazione del merito creditizio.

Quanto al management, penso che ci sia chi ha sbagliato in buona fede (i più alti vertici amministrativi e tecnici) e chi in malafede (manager di elevato livello). I vertici amministrativi della Banca hanno sbagliato, soprattutto, nel non circondarsi di competenze adeguate ad affrontare le nuove sfide della globalizzazione finanziaria, fatte d'ingegneria, derivati, contratti internazionali di grande complessità, e di aver mantenuto capacità di controllo e di indirizzo insufficienti alle sfide dell'epoca, proprie di un modo antico e tradizionale di far banca: raccogliere soldi sul territorio e reimpiegarli. Insomma, c'è chi ha voluto fare il grande banchiere internazionale nella nuova era di mercati globalizzati senza averne le capacità e senza circondarsi di uomini di fiducia che avessero queste capacità.

Non mi sento di mettere all'indice, invece, l'operazione Antonveneta: anche in quel caso ci sono state valutazioni superficiali e incompetenti, ma erano anni d'oro, in cui gli sportelli si pagavano a caro prezzo nella convinzione che comunque nel tempo avrebbero aumentato il loro valore. Mps aveva perso tempo e non era avanzato nel processo di crescita dimensionale che all'epoca sembrava necessaria e imprescindibile, Banca Antonveneta era una delle ultime occasioni di shopping e Mps ci si lanciò nell'affare in base a queste considerazioni: bisognava far presto, senza preoccuparsi troppo del prezzo da pagare, tanto poi il valore degli sportelli sarebbe aumentato. Invece subito dopo è scoppiata la crisi finanziaria del 2008, le cose sono andate diversamente da quanto si era ipotizzato, il sovrapprezzo speso per Antonveneta ha fatto pagare tutte le sue conseguenze.

3. QUESTA CRISI POTEVA, SECONDO LEI, ESSERE EVITATA? COME?

Non penso. Ci si può semmai chiedere se un intervento dello Stato più tempestivo avrebbe ridotto il danno. E' difficile rispondere. L'intervento dello Stato è la soluzione estrema, prima si è giustamente tentato di trovare una soluzione sul mercato privato.

Resta il quesito: si poteva capire prima che il mercato non sarebbe arrivato in soccorso?

- 4. PARLANDO DI REPUTAZIONE, ESISTE UNA CORRELAZIONE TRA QUEST'ULTIMA E I RITORNI ECONOMICI E FINANZIARI DELL'AZIENDA?**

Sicuramente sì.

- 5. SECONDO LEI IL MONTE E'IN GRADO DI RECUPERARE LA SUA REPUTAZIONE? SE SI, COME E COSA DEVE FARE?**

Deve ritirarsi in una dimensione interregionale, concentrarsi sul credito alle imprese e alle famiglie, come in fondo le chiede l'Europa. Non ha più senso – a mio avviso – che Mps mantenga presidi fuori dai confini nazionali, ma piuttosto si dedichi con maggiore attenzione ai suoi territori di riferimento, cominciando dalla Toscana e dal Centro Italia.

- 6. SECONDO GLI ORGANISMI DI VIGILANZA E DI CONTROLLO DELLE BANCHE, QUESTE SONO PARTICOLARMENTE SENSIBILI AL RISCHIO REPUTAZIONALE. CHE COSA NE PENSA?**

Che è giusto così.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker D.A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York, NY.
- Aaker D. A. (2007), *Brand equity. La gestione del valore della marca*, Franco Angelli, Milano.
- Aaker D.A., Joachimsthaler E. (2000), *Brand Leadership*, FrancoAngeli Editore.
- Aaker D., Keller K.L. (1990), *Consumer Evaluations of Brand Extensions*, Journal of Marketing, vol. 54.
- Abrahamson E., Fombrun C. (1992), *Forging the iron cage: . . .*, Journal of Management Studies.
- Abrahamson E., Fombrun C. (1992), *Macrocultures: Determinants and Consequences*, Academy of Management Review.
- Alba J. W., Hutchinson J. W. (1987), *Dimensions of consumer expertise*, Journal of Consumer Research, Vol. 13.
- Alniacik E., Alniacik U., Erdogmus N. (2012), *How do the dimensions of corporate reputation affect employment intentions?*, Corporate Reputation Review, 15.
- Alloza Losana A., (2011), *La economia de la reputacion: un nuevo modelo de gestion empresarial*, Havard deusto Busuness Review, Vol. 2017.
- Alloza Losana A., F. J. Javier (2004), *Capital disonante: la imagen de las inversiones espanolas en América Latina*, in working paper n. 6/2002, p. 7, Real Instituto de Estudios Internacionales and Estratégicos.
- Alloza Losana A. (2001), *La gestione strategica della marca*, in Villafane, Justo (ed.) El estado de la publicidad and el Corporate en Espana and Latinoamérica, annual report, chap. 4, pp. 207-264, Piràmide, Madrid.
- Anholt S. (2002), *Foreword to the Special Issue on Place Branding*, Journal of Brand Management, Vol. 9
- Antonides G., Van Raaij F. W. (1998). *Consumer Behaviour: A European Perspective*. John Wiley & Sons.
- Baker S. (2004), *New Consumer Marketing: Managing a living demand system*, Wiley & Sons, England.
- Barnett M. L., Jermier J. M., Lafferty B. A. (2006), *Corporate Reputation: The Definitional Landscape*, Corporate Reputation Review, vol. 9, n. 1.
- Barton D., (2011), *Capitalism for the Long Term*, Harvard Business review.
- Banca d'Italia, Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche, Circolare n.

263 del 27 dicembre 2006.

- Basel Committee on Banking Supervision (2009), *Proposed enhancements to the Basel II framework*, Bank for International Settlement, January.
- Bendisch F., Larsen G., Trueman M. (2013), *Fame and fortune: A conceptual model of CEO brands*, European Journal of Marketing, Vol. 47.
- Berthon P., Hulbert J.M., Pitt L.F. (1997), *Brands, brand managers and the management of brands: Where to next?*, Marketing Science Institute, Report N.122/97.
- Betts P. (1977), *Italian Communist Party in Bank Appointments Row*, Financial Times, The Financial Times Historical Archive, 1888-2010, Londra.
- Bourdieu P. (2000), *Las formas del capital : capital economico, capital cultural, and capital social*, in Bourdieu, Pierre (1st edition) *Poder, derecho, and classes sociales*, chap. 4, pp. 131-164, Declée de Brouwer, Bilbao.
- Bodeklint K., Lindhe A., Unosson W. (2017), *Crisis Management and Brand Reputation, An exploratory study on crisis management and its effects on brand reputation*, Jonkoping University, International Business School.
- Boush D. and Loken B. (1991), *A Process-Tracing Study of Brand Extension Evaluation*, Journal of Marketing, vol. 28.
- Bromley D. B. (2001), *Relationships between personal and corporate reputation*, European Journal of Marketing.
- Brown T.J. and Dacin P.A. (1997), *The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses*, Journal of Marketing, January, 1997, vol. 61.
- Bonne L. E, Kurt D. L. (2004), *Contemporary marketing, 11° Ed., Cincinnati, OH: Thomson/South-Western*.
- Buckley Ross P., Nixon J. (2009), *The Role of Reputation in Banking*, Journal of Banking and finance Law and Practice, Vol. 20.
- Busacca B. (2000), *Il valore della marca tra postfordismo ed economia digitale*, Milano, Egea.
- Carreras E., Alloza A., Carrera A. (2013), *Corporate reputation*, LID Publishing Ltd., London, p. 21.
- Casado A.M., Peláez J.I., Cardona J. (2014), *Managing corporate reputation: A perspective on the Spanish market*, Corporate Reputation Review, 17.
- Clancy K. J., Krieg P. C. (2000), *Marketing scientifico. Quando l'intuito non basta*, Egea edizione, Milano.
- Coda v. (1991), *Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa*, Giappichelli.

- Codeluppi V. (2000), *Verso la marca relazionale*, paper presentato al Convegno “Le tendenze del marketing in Europa”, Università Cà Foscari, Venezia.
- Corradini I., Nardelli E. (2015), *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, Franco Angeli, Milano.
- Cornelissen J., Christensen L. T., Fuat A. (2009), *New Tensions and Challenges in Integrated Communications*, *Corporate Communications : An International Journal*, Vol. 14.
- Courtright J.L., Smudde P.M. (2009), *Leveraging organizational innovation for strategic reputation management*, *Corporate Reputation Review*, 12.
- Cozzi G., Ferrero G. (2004), *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Cramer, S. & Ruefli, T. (1994), *Corporate reputation dynamics: Reputation inertia, reputation risk, and reputation prospect*, Paper presented at the National Academy of Management Meetings, Dallas.
- Davis G. F. (2005), *New directions in corporate governance*, *Annual Review of Sociology*, Vol. 31.
- Dawar N., Parker P. (1994), *Marketing universals: Consumers use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signals of product quality*, *Journal of Marketing*, Vol. 58.
- De Chernatony L., Knox S. (1990), *How an appreciation of consumer behaviour can help in product testing*, *Journal of market research society*.
- Dichter E. (1985), *What's in an Image*, *Journal of Consumer Marketing*, 2.
- Dobni D., Zinkhan G.M., 1990, *In search of brand image: a foundation analysis*, in Goldberg M.E., Gorn G., Pollay R.W. (a cura di) *Advances in Consumer Research*, vol.17.
- Dooley K. (2012), *Burson-Marsteller*. [online] Burson-marsteller.com.
- Dutton J. & Penner W. (1992), *The importance of organizational identity for strategic agenda building*, in Johnson G., and Hendry J. (Eds.), *Leadership strategic change, and the learning organization*.
- Dutton, J.E. & Dukerich, J.M. (1991), *Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation*, *Academy of Management Journal*.
- Engel, Blackwell, Miniard (1995), *Consumer Behaviour*, *The Dryden Press*, Harcourt Brace College Publishers.
- Fang E., Palmatier R.W., Grewal R. (2011), *Effects of customer and innovation asset configuration strategies on firm performance*, *Journal of Marketing Research*, 48.

- Fang H. L. (2005), *Investment Bank Reputation and the Price and Quality of Underwriting Services*, The Journal of Finance.
- Fang, Serdar Dinc (2000), *Bank Reputation, Bank Commitment, and the effects of Competition in Credit Markets*, The Review of Financial Studies, Vol. 13.
- Farquhar P. H. (1989), *Managing Brand Equity*, Marketing Research, Vol. 1.
- Feldman, E. (2015), *How to Recover From a Brand Crisis | Cision*. [online] Cision.
- Feldwick P. (1996), *What is brand equity anyway, and how do you measure it?*, Journal of Market Research Society.
- Fiocca R., A. Marino, M. Testori (2007), *Brand management. Valori e relazioni nella gestione della marca*, Rizzoli Etas, Torino.
- Flatt S.J., Harris-Boundy J., Wagner S. (2013), *CEO succession: A help or hindrance to corporate reputation?*, Corporate Reputation Review, Vol. 16.
- Fombrun C. J., Ponzi L. J., Newburry W. (2015), *Stakeholder Tracking and Analysis : The RepTrak® System for Measuring Corporate Reputation*, Corporate reputation review, Vol. 18, N. 1.
- Fombrun C. J., Van Riel C. (2004), *Fame and Fortune : How Successful Companies Build Winning Reputations*, Pearson-Financial Times, New York,
- Fombrun C. J., Gardberg N. A., Server J.M. (2000), *The reputation quotient: a multistakeholder measure of corporate reputation*, The Journal of Brand management, vol. 7.
- Fombrun C. J., Gardberg N. A., Sever J. M. (1999), *The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation*, The Journal of Brand Management, vol. 7.
- Fombrun C. J., Van Reil (1997), *The reputational landscape*, Corporate reputation Review, Vol. 1.
- Fombrun C. J. (1996), *Reputation: Realizing value from corporate image*, Harvard Business School, Cambridge, MA.
- Fombrun, C.J. & Shanley, M. (1990), *What's in a name? Reputation-building and corporate strategy*, Academy of Management Journal, 33: 233-258.
- Fors-Andrée J. and Ronge P. (2015). *När drevet går*. 1° ed. Stockholm: Liber.
- Fournier S. (1998), *Consumer and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research*, Journal of Consumer Research, Vol. 24.
- Gabrielli V. (2014), *Brand Communication*, Il Molino, Bologna.
- Ghosh M., John G. (2009), *When should original equipment manufacturers use branded component contracts with suppliers?*, Journal of Marketing Research, 46.

- Gotsi M., Wilson A.M. (2001), *Corporate reputation: seeking a definition*, Corporate Communications: An International Journal, vol. 6, n. 1.
- Goldfarb, A. and Yang, B. (2009), *Are all managers created equal?*, Journal of Marketing Research, Vol. 46.
- Greyser S. (2009). *Corporate brand reputation and brand crisis management*. Management Decision, Vol. 47.
- Greif A. (2000), *The fundamental problem of exchange: A research agenda in Historical Institutional Analysis*, European Review of Economic History.
- Grossman, S. & Stiglitz, J. (1980), *On the impossibility of informationally efficient markets*, American Economic Review.
- Halff G. (2013), *The presentation of CEOs in economic downturn*, Corporate Reputation Review, Vol. 16.
- Heckler S., Keller K.L, Houston M. J. (1992), *The Effects of Brand Repositioning on Ad Re-call*, working paper, Karl Eller School of Management, University of Arizona.
- Heilbrunn B. (1997), *Marque*, Encyclopédie de Gestion, Vol. 2, Economica.
- Herbig P., Milewicz J., Golden J. (1994), *A model of reputation building and construction*, Journal of Business Research.
- Herzog H., 1963, *Behavioral science concepts for analysing the consumer* in P.Bliss (a cura di), Marketing and the Behavioural Sciences, Allyn and Bacon.
- Hoeffler S., Keller K.L., (2003), *The marketing advantages of strong brands*, Brand Management, vol.10:6.
- Iannone B. (2009), *La Corporate Reputation quale risorsa (intangibile) strategica. Dinamiche di sviluppo e strumenti di misurazione*, Aracne editrice S.r.l, Roma, p. 73.
- Il Sole 24 Ore (2013), *Mps, ecco perché la più antica banca del mondo non fallirà*.
- Johar G., Birk M., Einwiller S. (2010). *How to Save Your Brand In the Face of Crisis*. [online] MIT Sloan Management Review.
- Jourdan Ph. (1999), *Valeur d'information de la marque: modélisation de l'effet du produit et de la publicité*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, ESA Grenoble.
- Kapferer J.N. (1992), *Strategic Brand Management*, Kogan Page, London.
- Kapferer J.N. e Thoenig J.C. (1991) (a cura di), *La marca. Motore della competitività delle imprese e della crescita dell'economia*, Guerini, Milano.
- Keller K. L. (2013), *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*, Journal of Marketing, Vol. 57, N. 1.

- Keller K. L. (1998), *Strategic Brand Management*, London, Kogan Page.
- Keller K. L. (2003), *Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge*, Journal of Consumer Research, Vol. 29.
- Kim S. K., McFarland R. G., Kwon S., Son S., Griffith D. A. (2011), *Understanding governance decisions in a partially integrated channel: A contingent alignment framework*, Journal of Marketing Research.
- Kim, P., Ferrin, D., Cooper, C. and Dirks, K. (2004). *Removing the Shadow of Suspicion: The Effects of Apology Versus Denial for Repairing Competence- Versus Integrity-Based Trust Violations*. SSRN Electronic Journal.
- Kotler P., Scott W. G. (2002), *Marketing management*, Isedi, Torino.
- Krishnan H. S. (2003), *Characteristic of memory associations: a consumer-based brand equity perspective*, International Journal of Research in Marketing.
- Kuvykaitė R., Maščinskienė J. (2010), *Transformation of a National Brand into an International Brand*, Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics, 21(4).
- Lange D., Lee P.M., Dai Y. (2011), *Organizational reputation : A review*, Journal of Management, Vol. 37.
- Liaw K. T. (2006), *The business of Investment Banking*, 2nd edition.
- Low G., Lamb C. (2000), *The measurement and dimensionality of brand associations*, The journal of product and brand management 9.
- Lynch John G. Jr., Howard Mamorstein, Michael Weigold (1988), *Choices From Sets Including Remembered Brands: Use of Recalled Attributes and Prior Overall Evaluations*, Journal of Consumer Research, Vol. 15.
- Markwick N., Fill C. (1997), *Towards a framework for managing corporate identity*, European Journal of Marketing.
- Mazzei A. (2004), *Comunicazione e reputazione nelle università*, Franco Angeli, Milano.
- Moisescu O. I. (2007), *A conceptual analysis of brand evaluation*, International Conference “Competitiveness and European Integration”, Cluj-Napoca.
- Mollica A. (4 aprile 2013), *Bankitalia punisce gli ex vertici del Monte dei Paschi*, GadLerner.it.
- Morgan R., Hunt S. (1994). *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*. Journal of Marketing, Vol. 58.
- Morris S.A., Bartkus B.R., Glassman M., Rhiel G.S. (2013); *Philanthropy and corporate reputation: An empirical investigation*, Corporate Reputation Review, Vol. 16.
- Nayar, P.R. (1990), *Information Asymetries: A Source of Competitive Advantage for*

Diversified Firms, Strategic Management Journal.

- Nelli R. P. (2012), *Corporate reputation: valore per l'impresa e garanzie per il consumatore*, Consumatori, Diritti e Mercato, N. 3.
- Nelli R. P., Bensi P. (2009), *La media reputation dell'impresa e la sua misurazione. Un'esperienza di applicazione della media coverage analysis in Italia*, Vita e Pensiero, Milano
- Newman J. W. (1957), *New Insight, New Progress for Marketing*, Harvard Business Review, Vol. 35.
- Nolan K.P., Gohlke M., Gilmore J., Rosiello R. (2013), *Examining how corporations use online job ads to communicate employer brand image information*, Corporate Reputation Review, Vol. 16.
- Norsa L. (2002), a cura di, *Crisis Management: come gestire la crisi aziendale*, Simone, Milano.
- Orlitzky M., Swanson D.L. (2012), *Assessing stakeholder satisfaction: Toward a supplemental measure of corporate social performance as reputation*, Corporate Reputation Review, Vol. 15.
- Park, C.W., Milberg, S. and Lawson, R. (1991), *Evaluations of brand extensions: the role of product feature similarity and brand concept consistency*, Journal of Consumer Research.
- Park C., Srinivatan V. (1994), *A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility*, Journal of Marketing Research.
- Park C. Whan, Bernard J. Jaworski, Deborah J. MacInnis (1986), *Strategic Brand Concept-Image Management*, Journal of Marketing, 50 (October), 621-35.
- Pastore A., Vernuccio M. (2006), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano.
- Poma L. (2016), (Seminario) *Una nuova reputazione per banche e controllori bancari*, Gruppo Federico Caffè e Assotag – Fondazione Basso, Roma.
- L. Poma, G. Vecchiato (2012), *Come comunicare la crisi : strategie e case history e la reputazione*, La guida del sole 24 ore al Crisis Management, Studio Allegri-Vaccher, Milano.
- Ponzi L., Fombrun C. J., Gardberg N. A. (2011), *ReptTrakTMPulse : Conceptualizin and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation*, Corporate Reputation Review, Vol. 14.
- Rao H. (1994), *The social construction of reputation : Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry 1895-1912*, Strategic management Journal.

- Rasmusen E. (2005), *Games and Information – An Introduction to Game Theory*, 4th Ed.
- Rindova, V. & Frombrun, C.J. (1997), *Constructing Competitive Advantage*, Strategic Management Journal, forthcoming.
- Roedder J. D., Loken B., Joiner C. (1998), *The negative impact of extension: can flagship products be diluted?*, Journal of Marketing, Vol.62.
- Rossiter J. R., Percy L. (1987), *Advertising and Promotion Management*, New York, Mac Graw Hill.
- Sabate J. M., Puentes E. (2003), *Empirical analysis of the relationship between corporate reputation and financial performance : A survey of the literature*, Corporate Reputation Review, Vol. 6, N. 2.
- Salvador A., Ikeda A., Crescitelli, E. (2017), *Crisis management and its impact on brand image*, São Paulo: Gestão & Produção.
- Schultz D.E., Tannenbaum S.I., Lauterbron, R.F. (1994), *Integrated Marketing Communication*, NTC Books, Chicago.
- Schweizer T. S., Wijnberg N. M. (1999), *Transferring reputation to the corporation in different cultures: Individuals, collectives, systems and the strategic management of corporate reputation* , Corporate Reputation Review, Vol. 2.
- Serdar Dinc I. (2000), *Bank Reputation, Bank Commitment, and the effects of Competition in Credit Markets*, The Review of Financial Studies, Vol. 13.
- Séguéla J. (1985), *Hollywood lava più bianco. Il manifesto della pubblicità spettacolo*, Lupetti, Milano.
- Shocker A. D., Weitz B. (1988), *A Perspective on Brand Equity Principle and Issues*, in Leuthesser L., *Defining, Mesuring and Managing Brand Equity*, Marketing Science Institute, Report N° 88-104, Cambridge.
- Sirdeshmukh D., Singh, J., Sabol B. (2002). *Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges*. Journal of Marketing.
- Sirgy J. K. (1981), *Product Familiarity: Critical Comments on Selected Studies and Theoretical Extensions*, Advances In Consumer Research, Vol. 8.
- Soleimani, A., Schneper, W.D. and Newburry, W. (2014), *The impact of stakeholder power on corporate reputation: A cross-country corporate governance perspective*, Organization Science, 25.
- Sondaggio Demos & Pi per La Repubblica – Dicembre 2015.
- Sondaggio Demos & Pi per Banca Etica, Settembre 2009.
- Sonnier G., Ainslie A. (2011), *Estimating the value of brand-image associations: The role of general and specific brand image*, Journal of Marketing Research, Vol. 48.

- Sridhar K. (2012), *The relationship between the adoption of triple bottom line and enhanced corporate reputation and legitimacy*, Corporate Reputation Review, Vol. 15.
- Stiglitz, J.E. (1989) *Imperfect information in the product market*, in Schmalensee R. & Willig R. (Eds.), *Handbook of Industrial Organization*, Cap. 13: 769-847, Amsterdam, Holland: North-Holland Press.
- Thomson D., Jain A. (2006), *Corporate Governance Failure And Its Impact On National Australia Bank's Performance*, Journal of Business Case Studies 41.
- Tichy N. M., McGill A. R., St Clair L., (1997), *Corporate Global Citizenship*, New Lexington Press, San Francisco.
- Treadway D.C., Adams G.L., Ranft A.L. and Ferris G.R. (2009), *A meso-level conceptualization of CEO celebrity effectiveness*, Leadership Quarterly, Vol. 20.
- van Riel C.B.M., Fombrun C.J. (2007), *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*, Routledge, London and New York.
- Venturozzo F. (2017), *Financial Webinar*, Reputation Institute Italy.
- Vlachos P.A., Krepapa A., Panagopoulos N.G., Tsamakos A. (2013), *Curvilinear effects of corporate social responsibility and benevolence on loyalty*, Corporate Reputation Review, Vol. 16.
- Wade J.B., Porac J.F., Pollock T.G. and Graffin S.D. (2008), *Star CEOs: Benefit or burden*, Organizational Dynamics, Vol. 37.
- Wartick, S.L. (1992), *The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation*, Business & Society, 31: 33-49.
- Wei Y.-K. (2002), *Corporate image as collect ethos: A poststructuralist approach*, Corporate Communications, 7 (4), 269 – 278.
- Weigelt, K., Camerer C. (1988), *Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications*, Strategic Management Journal, Vol. 9
- Whetten D. A., Mackey A. (2002), *A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation*, Business & Society, 41 (4), 393 – 414.
- Xavier O., Alloza Losana A. (2009), *Atrapados por el consumo*, LID Editorial Empresarial, Madrid.
- Xie Y., Peng, S. (2009). *How to repair customer trust after negative publicity: The roles of competence, integrity, benevolence, and forgiveness*. Psychology and Marketing, Vol. 26.

- Zadek S., Pruzan P., Evans R. (1997), *Building corporate accountability. Emerging practices in social an ethical accounting, auditing and reporting*, Earthscan, Londra.
- Zaltman G., Higie Coulter R., (1995), *Seeing the voice of the customer: metaphor-based advertising research*, Journal of Advertising Research, vol.35
- Zimmerman R., Klein-Bolting U., Sander B., Murad-Aga T. (2001), *Brand Equity Review*, Vol. 1, BBDO Group, Dusserdorf.

SITOGRAFIA

Bates C., *what is brand?*, http://www.sideroad.com/Branding/what_is_brand.html.
Seth Godin, *Define brand* (2009/12), www.sethgodin.typepad.com.
www.abi.it
www.clubgenius.it
www.hellobank.it
www.widiba.it
www.enjoyski.ubibanca.com
<http://www.demos.it/a01207.php>.
<http://www.ilpost.it/2012/09/15/lehman/>
<http://www.treccani.it/vocabolario/fiducia/>
<http://www.gruppomps.it/gruppo/storia.html>.
<http://www.treccani.it/vocabolario/reputazione/>
<https://www.investopedia.com/terms/g/gametheory.asp>
<https://www.aimia.com/en/loyalty-lens/2014-global.html>
<http://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/opa.htm>.
<https://www.theguardian.com/business/2004/jan/28/money>
<http://www.treccani.it/enciclopedia/monte-dei-paschi-di-siena/>.
<http://formiche.net/2016/12/dipendente-azionista-mps-monte/>.
<http://www.bankpedia.org/index.php/it/home-page-it?id=20695>.
<https://www.pressreader.com/italy/libero/20170111/281625304991151>
<https://www.panorama.it/economia/aziende/scandalo-mps-dieci-anni-crisi/>.
<http://www.bankpedia.org/index.php/it/129-italian/t/23637-tier-1-capital-enciclopedia>.
<http://www.bankpedia.org/index.php/it/115-italian/m/21198-monte-dei-paschi-di-siena>.
<http://archivio.lucapoma.info/comunicazione/comunicazione-crisi/una-nuova-reputazione-per-banche-e-controllori-bancari/>.
http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2013-02-01/correntista-azionista-piramide-rischi-123650_PRN.shtml.
<http://archivio.lucapoma.info/comunicazione/comunicazione-crisi/una-nuova-reputazione-per-banche-e-controllori-bancari/>.
https://www.gruppomps.it/static/upload/archivio/547/Bilancio_individuale_e_consolidato.pdf.
https://www.gruppomps.it/static/upload/archivio/543/Bilancio_individuale_e_consolidato.

pdf.

https://www.gruppomps.it/static/upload/archivio/547/Bilancio_individuale_e_consolidato.pdf.

<http://www.consob.it/web/investor-education/crisi-finanziaria-del-2007-2009>.

http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2013-02-01/correntista-azionista-piramide-rischi-123650_PRN.shtml.

<http://www.psicologiadellavoro.org/?q=content/abraham-maslow-e-la-piramide-dei-bisogni>.

https://www.gruppomps.it/static/upload/archivio/538/Bilancio_individuale_e_consolidato.pdf.

<https://www.cision.com/us/2015/07/how-to-recover-from-a-brand-crisis/>.

<http://www.burson-marsteller.com/bm-blog/peak-performance/>

<https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-save-your-brand-in-the-face-of-crisis/>

<http://www.wallstreetitalia.com/monte-dei-paschi-di-spazzatura-la-verit-dietro-la-banca-senese/>

http://www.repubblica.it/economia/2014/10/26/news/stress_test_bce_banche_italiane-99048871/.

<https://www.bancaditalia.it/media/approfondimenti/2016/stress-test-2016/nota-stress-test-2016.pdf>.

http://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2017/07/04/mps-un-anno-in-bilico-da-stress-test-a-salvezza_2ab20ec6-d4b6-4c74-8639-7b10bea03d8b.html.

<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2017-07-04/banca-padoan-convoca-conferenza-stampa-17--131743.shtml?uuid=AEL2H7qB>.

http://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2017/07/04/mps-un-anno-in-bilico-da-stress-test-a-salvezza_2ab20ec6-d4b6-4c74-8639-7b10bea03d8b.html.

<http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2016-08-12/mps-fintech-scende-224percento-tesoro-diventa-primo-azionista-162923.shtml?uuid=ADZhiJ5>.

https://www.agi.it/economia/da_antonveneta_ad_alexandria_perch_mps_nei_guai-1271758/news/2016-11-23/.

http://www.repubblica.it/economia/finanza/2017/06/01/news/mps_ok_condizionato_dalla_ue_al_salvataggio_di_stato-166956646/.

<http://www.engage.it/campagne/banca-monte-dei-paschi-di-siena-punta-sulla-fiducia-nei-nuovi-spot-pubblicitari/121776#xZXr1ZmYqKJUKST2.97>.

<http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2015-07-24/mps-profumo-lascia->

[dimissioni-6-agosto-fondazione-indica-tononi--182726.shtml?uuid=ACxqhAX.](#)
[http://www.lastampa.it/2013/03/06/speciali/storia-e-storie-di-un-anno/2013/mps-suicida-david-rossi-il-capo-della-comunicazione-rPqWUHhdn1I1aA2iHop1nO/pagina.html.](#)
[http://www.engage.it/campagne/banca-monte-dei-paschi-di-siena-punta-sulla-fiducia-nei-nuovi-spot-pubblicitari/121776#IUTtqVgRMieTEgvc.97.](#)

RINGRAZIAMENTI

Un ringraziamento speciale alla mia famiglia, in particolare a mio marito: è grazie al suo sostegno e al suo incoraggiamento se oggi sono riuscita a raggiungere questo traguardo.

Vorrei ringraziare la professoressa Renata Kodilja, relatrice di questa tesi e fonte di conoscenza. Oltre ad avermi guidato nella stesura di questo lavoro, mi ha trasmesso la passione e l'entusiasmo necessari affinché la tesi prendesse forma giorno dopo giorno.

Grazie ai professori, giornalisti, esperti che hanno contribuito al mio lavoro di ricerca, e senza i quali non avrei potuto concludere quest'elaborato.