CORSO DI LAUREA IN SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE, MARKETING E DIGITAL MEDIA

CLASSE L-20

GESTIONE DELLA REPUTAZIONE E RELAZIONI PUBBLICHE DIGITALI

SECS-P/08 - ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

CRITERI E METODI DI MISURAZIONE DELLA CORPORATE REPUTATION: IL CASO FERRARI

CRITERIA AND METHODS OF MEASURING CORPORATE REPUTATION: THE FERRARI CASE

Relatore
Prof. Luca Poma

Nome e Cognome del candidato

Lidia Petrella

Matricola 33968/110

Anno accademico 2024- 2025

A Ivana, per averci sempre creduto, anche quando io non riuscivo a farlo.

A Francesco, per essere sempre stato il primo a gioire dei miei successi.

A Margherita, perché sei fonte inesauribile di ispirazione.

"*Date a un bambino un foglio di carta, dei colori e chiedetegli di disegnare un'automobile, sicuramente la farà rossa*".

Enzo Ferrari

"*Da piccolo, quando guardavo il Gran Premio di Monaco, cercavo sempre la macchina rossa non so perché, è sempre stato così. Quando mi guardo che sono in rosso, sono fiero ed è un'emozione speciale.*"

Charles Leclerc

INDICE

INTRODUZIONE 6

CAPITOLO I- LA REPUTAZIONE AZIENDALE 8

1. CHE COS'È LA REPUTAZIONE 8
2. I TRE PILASTRI DELLA REPUTAZIONE 10
3. LA REPUTAZIONE CREA VALORE 14

CAPITOLO II- MISURARE LA REPUTAZIONE AZIENDALE 18

1. LA REPUTAZIONE COME INSIEME DI VARIABILI COMPLESSE 18
2. MODELLI DI MISURAZIONE DELLA CORPORATE REPUTATION 23
3. IL MODELLO REPTRAK®PULSE E REPTRAK® 28

CAPITOLO III- IL CASO FERRARI 33

1. I LOVEMARK E IL MADE IN ITALY 33
2. IL MITO FERRARI 36
3. IL CASO FERRARI 40

CONCLUSIONI 46

APPENDICE A 48

APPENDICE B 59

BIBLIOGRAFIA 67

SITOGRAFIA 71

RINGRAZIAMENTI 73

INTRODUZIONE

La *corporate reputation* è un costrutto complesso, alla cui creazione contribuiscono un insieme ampio di variabili che interagiscono tra loro e che ne garantiscono il mantenimento nel tempo. La reputazione è un attributo dell'azienda e pertanto le viene riconosciuta dall'esterno. Nell'epoca attuale il concetto di reputazione è diventato fondamentale. Una buona *corporate reputation* crea valore strategico per le aziende, in quanto costituisce uno di quegli *asset* difficilmente imitabili da parte dei competitor, che permettono di ottenere una performance finanziaria superiore e durevole. Investire nella costruzione e nel mantenimento di una buona reputazione crea quindi valore nel lungo termine per l'azienda e tutti i suoi *stakeholder*.

Nel primo capitolo ho analizzato il concetto di reputazione mettendo in luce come questo termine affondi le proprie radici nel bisogno umano di riconoscimento e stima da parte degli altri. L'uomo in quanto animale sociale costruisce la propria identità attraverso il rapporto con la società, questa dinamica si riflette inevitabilmente anche nelle sue organizzazioni, che a loro volta sono soggette alla necessità di costruire e mantenere una reputazione positiva. Partendo quindi dal significato etimologico della parola sono arrivata ad una definizione precisa della *corporate reputation* e dei suoi pilastri fondanti.

Il secondo capitolo è dedicato all'approfondimento delle caratteristiche che rendono la reputazione un costrutto *multidimensional, time based e people dependent.* Attraverso un'analisi della letteratura esistente, ho preso in considerazione i principali metodi di misurazione che vengono utilizzati ad oggi, ponendo una particolare attenzione al metodo *RepTrak®Pulse* e *RepTrak®.*

Nel capitolo conclusivo è stato preso in considerazione il caso Ferrari. L'azienda è stata inserita nella classifica del Global Rep Track 2025 al settimo posto tra le 100 aziende che hanno la migliore reputazione del mondo. Ferrari non ha bisogno di presentazioni, il cavallino rampante è un simbolo immediatamente riconoscibile. Enzo Ferrari ha posto le fondamenta della sua azienda nel settore del *racing*. A differenza di molte altre case automobilistiche le Ferrari nascono come auto da corsa, per poi trasformarsi in automobili

da strada. Guidare una Ferrari dà la sensazione di essere su un circuito. Non esiste l'azienda Ferrari senza la Scuderia Ferrari. Comprare una qualsiasi auto sportiva è uno sfoggio della propria ricchezza, comprare una Ferrari è qualcosa di più, significa condividere una passione e dei valori. Una passione che non appartiene solo a chi può permettersi di acquistare un'auto, ma anche a tutti coloro che sono fan della Ferrari, i tifosi. Ferrari rientra perfettamente nel concetto di Lovemark, un brand che ha instaurato un legame emotivo profondo con i suoi clienti e con gli appassionati. È un marchio che esporta *Made in Italy* nel mondo, esprime uno stile e un'eleganza tutti italiani. Il mito Ferrari si costruisce proprio sul suo *heritage* straordinario.

Tenendo quindi in considerazione che tipo di azienda sia Ferrari e i metodi di misurazione della reputazione precedentemente elencati, ho indagato qual è il fattore preponderante che rende la Ferrari un'azienda con una così alta reputazione. Soprattutto, poiché l'azienda è così atavicamente legata al settore delle corse automobilistiche, ci si propone di capire come essa, anche in periodi di crisi di risultati, riesca comunque a mantenere la sua reputazione in ogni campo. A supporto della mia analisi ho avuto il piacere di intervistare il Dott. Dennis DeMunck, *Head of Employer Branding and University Relations* in Ferrari, che ha dato una prospettiva interna. Ho poi somministrato a 103 soggetti in target, appassionati di Formula 1, un questionario in modo da avere ulteriori dati esterni.

Capitolo I- La reputazione aziendale

1. Che cos'è la reputazione

Tutti viviamo della nostra reputazione, del modo in cui chi è intorno a noi percepisce la nostra persona. Questo concetto può essere utilizzato non solo per le persone, ma anche per le organizzazioni di ogni genere, le aziende o gli enti pubblici. La parola reputazione deriva dal latino *reputare* ovvero: «computare, pensare», è un derivato di *putare* «pensare» e riconduce al concetto di valutare, stimare. Secondo una definizione generica dell'enciclopedia *Treccani* la reputazione è*:*

> ***1.*** *letter. Il fatto di reputare, la stima, il favore che si concede a uno: [la plebe]* volse la sua reputazione a Mario*,* tanto che la lo fece quattro volte consule *(Machiavelli).* ***2.*** *Il fatto di essere reputato, la stima e la considerazione in cui si è tenuti da altri:* come avvocato gode buona*,* ottima r.*;* si è procurato una pessima r.*;* qui in paese ha cattiva r.*;* r. d'avaro*,* d'incostante*;* è una ditta di solida reputazione.[1]

Il concetto di reputazione può essere, però, considerato da vari punti di vista che attraversano in maniera trasversale più discipline di studio quali: l'economia, la psicologia finanche alle neuroscienze, la sociologia e la comunicazione. La nozione di reputazione costituisce qualcosa di più ben radicato nella storia umana. Aristotele nella sua *Politica* definiva l'uomo come un *animale sociale;*[2] la traduzione esatta è *animale politico*, in quanto questo era l'aggettivo usato per indicare tutto ciò che atteneva alla vita comune e quindi all'uomo in quanto cittadino della polis. L'essere umano, quindi, vive all'interno della società e ad essa non può sottrarsi, la sua determinazione come singolo deriva dalle relazioni che incrocia con gli altri, essendo inevitabilmente soggetto al giudizio che gli altri hanno di lui. Potremmo in questo caso portare all'attenzione una differenza sottile, ma importante, tra onore e reputazione. Schopenhauer definisce l'onore come il rappresentante del nostro valore nei pensieri altrui. L'onore è strettamente

[1] Treccani, *Reputazione* in https://www.treccani.it/vocabolario/reputazione/ .
[2] "ὁ ἄνθρωπος φύσει πολιτικὸν ζῷον- *L'uomo è un animale sociale".* Aristotele, *"Politica"* I, 2, 1253°.

collegato al valore che noi stessi riteniamo di avere, ma al contempo dipende da quello che siamo capaci di far trasparire all'esterno attraverso le nostre azioni concrete. La reputazione è, invece, la considerazione che gli altri hanno di noi e dalla quale, come membri della società civile, non possiamo sottrarci, in quanto, in tutte le attività che svolgiamo ci relazioniamo con gli altri e siamo suscettibili del loro giudizio. Come lui stesso ricorda, infatti: "bonne renommée vaut mieux que cinture dorée"[3] "una buona reputazione vale più di una cintura dorata". Avere una buona reputazione significa quindi possedere qualcosa di intangibile, che agli occhi degli altri ci fa acquisire un valore aggiunto. Questo permette a chi gode di una alta reputazione di avere maggiore influenza su chi lo circonda e ottenere una sorta di *potere* vero e proprio.

La reputazione, come già specificato, non è qualcosa che viene attribuito solo ed esclusivamente alle persone fisiche, ma anche alle associazioni, alle organizzazioni, agli enti pubblici e alle aziende private. In questo caso la reputazione costituisce uno degli *asset* immateriali più importanti dell'azienda e va costruita e curata nel tempo, in quanto aumenta la sua "licenza di operare"*,* ovvero il margine operativo che la società ci concede per raggiungere i nostri scopi di vita e di business.[4]

La reputazione si costruisce nel tempo attraverso il rapporto che l'azienda instaura con i propri *stakeholder*. Il termine *stakeholder* è stato definito da R. Edward Freeman come "*any group or individual who is affected by or can affect the achievement of an organization's objectives*".[5] In parole semplici uno *stakeholder* è qualunque pubblico interessante o interessato a noi. Quindi la reputazione ruota attorno ad un rapporto costante con i pubblici dell'azienda e di come questi percepiscono l'organizzazione, attraverso i messaggi, le azioni che l'azienda compie o di cui è partecipe.

Per definire correttamente la reputazione bisogna tener conto di più fattori ed è necessario introdurre altri due concetti: quello di identità e quello di immagine. Questi termini anche se simili, in realtà hanno due significati ben distinti. Identità deriva dal latino tardo *identitas*,[6] derivato di *idem,* "stessa cosa", indica la perfetta uguaglianza, ovvero

---

[3] Tr. It. di Giovanni Gurisatti, «una buona reputazione vale più di una cintura dorata», Schopenhauer A. *L'arte di farsi rispettare esposta in 14 massime - Trattato sull'onore*, Adelphi, XIX edizione, 1998, Milano, p. 18.

[4] Poma L., Grandoni G., *Il reputation management spiegato semplice: con un focus sulla misurazione della reputazione.*, Torino, CELID, p.30.

[5] Freeman R. Edward, Mc Vea John, *A stakeholder approach to strategic management, in* «SSRN Electronic Journal», gennaio 2001, p. 4.

[6] Treccani, *Identità* in https://www.treccani.it/enciclopedia/identita_(Universo-del-Corpo)/.

l'uguaglianza di una cosa a sé stessa. Nel nostro caso si riferisce all'essenza dell'azienda, a quell'insieme di elementi che la caratterizzano nel profondo: la *mission*, la *vision*, i valori, che ne costituiscono il nucleo. L'identità è il motivo stesso per il quale l'organizzazione esiste. L'immagine, invece, è la forma esteriore degli oggetti e nel caso della reputazione riguarda la forma esteriore dell'azienda, il riflesso dell'identità dell'organizzazione così come appare agli occhi dei suoi pubblici. Se l'immagine è esteriore, l'identità è interiore, ed è attraverso «il grado di allineamento tra l'identità dell'organizzazione e la sua immagine che si identifica il concetto di reputazione».[7]

Una definizione esaustiva del concetto di reputazione che adopera proprio questo *framework* è quella ideata da Poma L.:

> La reputazione consiste nel grado di allineamento tra immagine e identità, e si costruisce nel tempo attraverso l'interazione con tutti gli *stakeholder*. Non è una caratteristica propria dell'impresa, ma un attributo di essa, e, in quanto tale, le viene riconosciuta e certificata dall'esterno."[8]

Sostanzialmente ottenere un buon grado di allineamento e quindi essere capaci di far trasparire all'esterno un'immagine coerente con l'identità dell'azienda è il modo migliore per costruire una solida reputazione. La reputazione è un "*asset* intangibile*"* per l'azienda, ovvero una risorsa che rappresenta il capitale umano, intellettuale, sociale, relazionale e simbolico dell'impresa. Questo rappresenta un valore aggiunto per l'azienda, non è imitabile da parte dei competitor, ma anzi distingue l'organizzazione dalla altre permettendo anche di orientare positivamente i comportamenti di acquisto. Godere di una buona reputazione è quindi fondamentale per mantenere un rapporto di fiducia con gli *stakeholder*, i quali percepiranno l'organizzazione come coerente e autentica, ed è altrettanto importante per poter prosperare nella moderna società industriale.

2. I tre pilastri della reputazione

La *corporate reputation*, pur essendo un attributo riconosciuto dall'esterno all'azienda, ha bisogno di solide fondamenta su cui poggiarsi per poter essere mantenuta nel tempo.[9]

[7] Poma L., Grandoni G., *Op. Cit., p. 34.*
[8] *Ivi*, *p. 35.*
[9] *Ibidem.*

Secondo quanto teorizzato da Poma L. e Grandoni G.,[10] i pilastri sui quali si fonda una buona reputazione sono tre: la qualità del prodotto, la capacità di ascolto e l'autenticità.
La qualità del prodotto o del servizio offerto dall'azienda rappresenta l'elemento fondamentale per la costruzione di una buona reputazione. Vendere un prodotto o servizio di qualità ad un prezzo adeguato è il modo migliore per iniziare a costruire una relazione di fiducia con il pubblico. Uno dei principali *stakeholder* sono gli stessi clienti, i quali, infatti, sapranno fidarsi dell'azienda, scegliendola rispetto alle altre, se questa si distingue per la qualità del proprio prodotto.
Il secondo pilastro è la capacità di ascolto, ovvero la capacità dell'azienda di ascoltare in maniera attenta i propri interlocutori, per dare una risposta adeguata ed efficace alle aspettative e ai bisogni di questi. Ascoltare gli *stakeholder* è l'unico modo per non perdere di vista le richieste e i bisogni degli *stakeholder* in modo da poter rispondere in maniera adeguata e tempestiva. Molto spesso l'ascolto viene sottovalutato, soprattutto nel panorama italiano, dove si tende ad occuparsi dei problemi solo nel momento in cui si presentano. Saper ascoltare, invece, è l'unico modo per captare in anticipo i segnali che ci avvertono di questi problemi, ovvero i "segnali deboli di crisi".
L'ultimo pilastro è l'autenticità. Autentico è ciò che è vero, cioè non falso, non falsificato e di cui si ha la possibilità di dimostrare la veridicità.[11] L'autenticità è necessaria per far si che l'identità e l'immagine dell'organizzazione siano ben allineate e che l'organizzazione possa godere di una buona reputazione. L'autenticità rappresenta un *asset* di fondamentale importanza attraverso il quale guadagnare fiducia e rispetto da parte dei propri *stakeholder*.
A questi tre pilatri, si aggiunge poi un *driver*,[12] l'emozione, che è un potente acceleratore in grado di divenire una risorsa significativa per la costruzione di una buona reputazione. L'emozione agisce come stimolante per veicolare messaggi utili alla costruzione della reputazione dell'azienda; questi permettono di arrivare all'animo di chi li riceve, creando così un elemento distintivo rispetto ai competitor.
Le organizzazioni devono essere capaci di generare nel cliente stati d'animo che vadano oltre il mero possesso dell'oggetto o fruizione del servizio, dando vita ad interazioni

[10] Poma L., Grandoni G., *Op. Cit., p. 40.*
[11] Treccani, *Autentico* in https://www.treccani.it/vocabolario/autentico/.
[12] Poma L., Grandoni G., *Op. Cit., p. 40.*

complesse che agiscono sul piano cognitivo e percettivo.[13] Come precisa Tortora D.:[14] "viene quasi imposto il "dovere di emozionare il cliente" al fine di conquistare la sua fiducia, ovvero nel lungo periodo la *loyalty.*" Se è vero che le emozioni orientano l'agire umano, allora fare leva su di esse, e riuscire ad orientarle in maniera positiva, permette all'azienda di creare un flusso di azioni favorevoli verso sé stessa.

In termini di pilastri che sono alla base della gestione della corporate reputation si sono espressi anche Shamma H. M. e Hassan S. S.,[15] stabilendo una gerarchia che permette di individuare quali sono gli elementi più importanti da tenere in considerazione. La reputazione aziendale è un costrutto complesso alla quale creazione concorrono molti fattori, che vengono differenziati in due categorie principali: primari e secondari. I pilastri primari costituiscono le fondamenta della reputazione aziendale e sono costituiti da: ambiente di lavoro (*workplace environment*) e prodotti e servizi (*products and services*). È stato evidenziato in questo studio come l'ambiente di lavoro rappresenti un aspetto decisivo della reputazione aziendale agli occhi del pubblico e dei clienti. Effettivamente il clima interno è indice anche di altri fattori esterni che interessano l'azienda, come la qualità del prodotto e la fiducia che trasmette l'azienda. È importante quindi gestire la reputazione aziendale partendo dall'interno verso l'esterno. Siamo d'accordo, infatti, con Shamma H. M. e Hassan S. S. nell'affermare che: "L'ambiente di lavoro dei dipendenti di un'azienda costituisce la base su cui la reputazione aziendale viene costruita e sviluppata".[16] Prodotti e servizi costituiscono il secondo pilastro fondamentale per la reputazione aziendale. C'è una congruenza tra le conclusioni di Poma L. e Grandoni G. e quelle di Shamma H. M. e Hassan S. S. nel porre alla base della reputazione la qualità di prodotti e servizi offerti dall'azienda. Entrambi, infatti, riconoscono l'importanza di proporre un prodotto di qualità al pubblico, non solo per coloro che sono clienti, ma anche per coloro che non lo sono. Proporre un prodotto di qualità significa essere capaci di differenziarsi dai competitor e, saperlo comunicare, diventa un vantaggio competitivo per l'azienda. Se i pilastri primari costituiscono le fondamenta su cui costruire una reputazione solida, imparare a gestire anche i pilastri secondari significa aspirare ad

---

[13] Metallo G., Tortora D., *Il ruolo delle emozioni nello sviluppo della reputazione dell'insegna commerciale. Il caso del dettaglio tradizionale*. In «Esperienze d'Impresa», Vol. 15. N. 2, 2007, p.9.
[14] *Ibidem.*
[15] Shamma H. M., Hassan S. S., *Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation.*, in «Journal of Product & Brand Management», Vol. 18, n. 5, 2009, pp. 326-337.
[16] *Ivi, p.335.*

ottenere una reputazione eccellente. La performance finanziaria (*financial performace*) costituisce un modo per trasmettere fiducia ai propri *stakeholder*. Appeal emotivo (*emotional appeal*), *vision e leadership*, responsabilità sociale e ambientale (*environmental and social responsibility*), costituiscono, invece, le variabili più raffinate che incidono sulla corporate reputation e rappresentano un vantaggio competitivo nel lungo periodo. Pilastri primari e secondari possono essere rappresentati graficamente attraverso l'utilizzo di una piramide (vedi Figura 1):

[17]

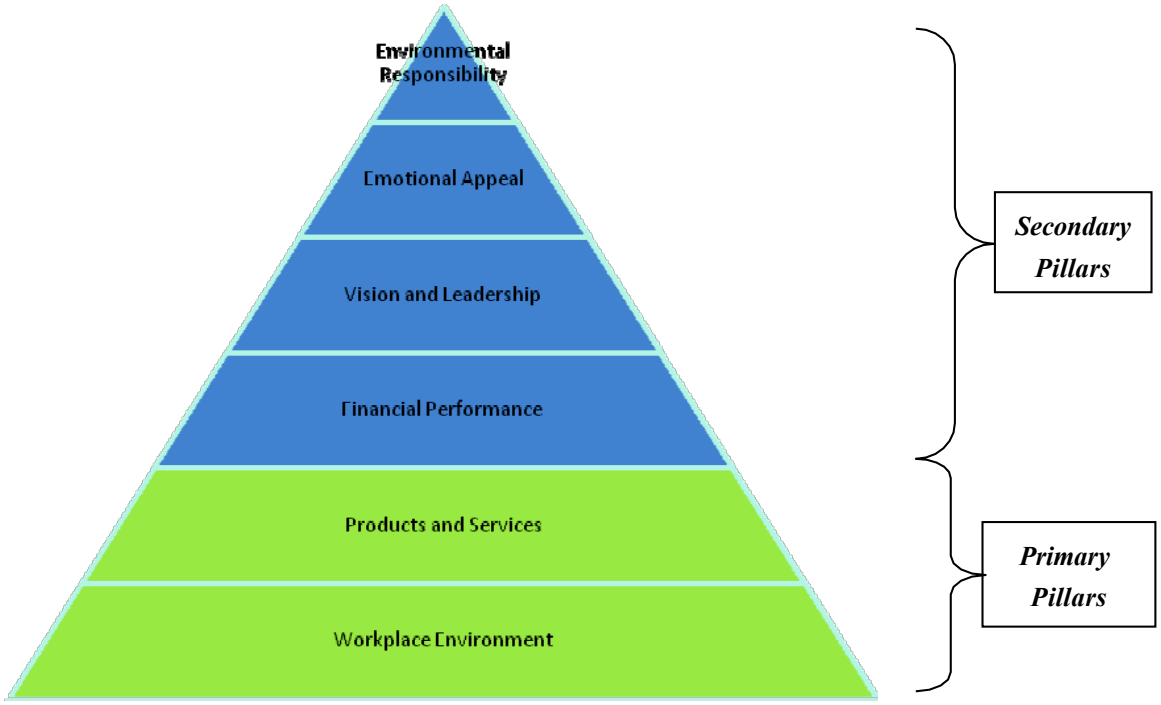


Figura 1. Piramide dei pilastri per la gestione della reputazione aziendale

La piramide esplicita in maniera chiara l'ordine da seguire nella gestione dei pilastri. Per creare solide fondamenta bisogna padroneggiare i pilastri primari, i quali costituiscono la base della piramide e sui quali poggiano quelli secondari. Costruendo una base solida si può arrivare ad affinare la gestione dei pilastri secondari e, quindi, di tutte le variabili "complementari" che permettono di rifinire il perimetro reputazionale. Riuscire a gestire in maniera adeguata tutti i pilastri permette non solo di avere una buona reputazione, ma anche di saperla sfruttare come *asset* attraverso il quale creare valore per l'azienda.

[17]Shamma H. M., *Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications*, in « International Journal of Business and Management», Vol. 7, n. 16, 2012, pp. 151-169.

3. *La reputazione crea valore*

Il concetto di valore è poliedrico e assume accezioni diverse a seconda del punto di vista adottato. In economia politica il valore economico di un bene è il prezzo al quale è possibile che sia venduto e acquistato; per quanto riguarda la finanza il valore è strettamente legato al capitale e a come le diverse scelte politiche e aziendali lo impattano.[18] In economia aziendale come affermano Fiori G. e Tiscini R. [19]: "Un'impresa crea valore nel momento in cui il tasso di rendimento dei propri investimenti risulta sistematicamente superiore al costo delle sue fonti di finanziamento". La creazione di valore è quindi strettamente legata alla *performance* aziendale, intesa come capacità di raggiungere determinati obiettivi e risultati.[20]

La teoria economica classica pone come fine ultimo dell'azienda la massimizzazione del profitto. Secondo questa teoria, infatti, l'imprenditore intraprende la sua attività essenzialmente per avere il più alto guadagno possibile.[21] Milton Friedman, premio Nobel per l'economia 1976, all'interno di un articolo scritto per il New York Times Magazine affermava: "*there is one and only one social responsibility of business—to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud*."[22] Questa, che è in realtà un'autocitazione dal precedente lavoro "*Capitalism and Freedom"*[23] del 1962, spiega chiaramente come il profitto sia l'unico e insostituibile obiettivo che le imprese devono perseguire, in quanto agenti di sviluppo economico del sistema capitalistico.[24] Ma per quanto il profitto sia importante, esso non deve essere considerato il solo e unico fine dell'azienda. Parlare di profitto in termini di differenza tra ricavi e costi è riduttivo, bisogna prendere in considerazione le variabili che incidono su di esso e includere in questo anche la creazione di valore per gli azionisti stessi.[25] Il successo dell'impresa non è quindi determinato solo dal profitto, ma nel lungo

---

[18] Treccani, *Valore* in https://www.treccani.it/enciclopedia/valore_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/
[19] Fiori G., Tiscini R., *Economia aziendale*, ("I Manuali"), III ed., Milano, EGEA, 2020.
[20] *Ivi*, p. 357.
[21] *Ivi*, p. 358.
[22] Friedman M., *The social responsibility of business is to increase its profits*, in «The New York Times Magazine», 13 Sept., 1970, p.17.
[23] Friedman M., *Capitalism and Freedom*, Chicago and London, The University of Chicago Press, 2020.
[24] Donna G., *Milton Friedman e la buona causa (purpose) dell'impresa*, in «Impresa Progetto - Electronic Journal of Management», n. 2, 2021, pp. 1-14.
[25] *Ivi*, p.7.

termine anche da quanto essa riesca a creare delle connessioni con tutti i suoi portatori di interesse. Ad oggi si è passati da una *shareholders' view*, in cui si mettevano al centro solo i bisogni degli azionisti, a quella che viene chiamata *stakeholders' view*, che allarga la visione a tutti i portatori di interesse dell'azienda.[26]

La *shareholder value theory*, di cui Friedman fu uno dei maggiori esponenti, afferma che l'unico scopo dell'impresa è la massimizzazione del valore per gli azionisti. Quindi l'unico compito dei manager è quello di accrescere il ritorno economico sugli investimenti effettuati da chi detiene i diritti di proprietà dell'impresa, ovvero gli *shareholders*.[27] Secondo questa teoria quindi, grazie al fatto che il valore dell'impresa cresce nel tempo, verrebbero salvaguardati anche gli interessi di tutti gli altri soggetti che ruotano attorno ad essa.[28]

Si mette in contrasto con questa visione la *stakeholder value theory,* modello proposto da R. Edward Freeman e David L. Reed.[29] La *stakeholder value theory* è volta non solo a realizzare profitti per gli azionisti, ma anche a creare valore per tutti gli altri soggetti con cui l'impresa si rapporta. Infatti, il compito primario dei dirigenti che utilizzano questo approccio è quello di creare quanto più valore possibile per gli *stakeholder*, senza scendere a compromessi.[30] Creare valore per gli *stakeholder* significa comprendere che le imprese sono formate da esseri umani e operano in un contesto reale; quindi, interessarsi del bene degli *stakeholder* è prendersi cura della società di cui l'azienda fa parte. Il termine *stakeholder* fu coniato in un memorandum interno dello *Stanford Research Institute* nel 1963, e definisce come tale: "*those groups without whose support the organization would cease to exist*".[31] A seguito di questa prima definizione, il concetto di *stakeholder* si è evoluto lentamente fino alla metà degli anni '70, quando destò interesse nel campo della teoria dei sistemi, in particolare da parte di Russel L. Ackoff, il quale proponeva una visione delle organizzazioni come sistemi aperti.[32] Un altro contributo fu

---

[26] *Ivi*, p.8.
[27] Detti anche stockholders (share/stock=azione o quota, holder= detentore), sono gli azionisti dell'azienda. Soggetti che detengono parte del capitale di una società.
[28] Fiori G., Tiscini R., *Op. Cit., p. 58.*
[29] Freeman R. Edward, Reed David L., *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, in «California Management Review», Vol. 25, n. 3, 1983, pp. 88-106.
[30]Freeman R. Edward, Harrison Jeffrey S., Wicks Andrew C., Parmar Bidhan L., de Colle Simone, *Stakeholder Theory. The State of the Art*., New York, Cambridge University Press, 2010.
[31] *Ivi.*, p. 89.
[32] *Ibidem.*

quello di Dill. W. R. che riconosceva la crescente importanza di tutti gli individui e le organizzazioni che cercavano di avere un'influenza sulle azioni delle imprese.[33] Dill riuscì ad ampliare il concetto di *stakeholder*, affermando che: "*Each enterprise has a broad aggregation of people outside, call them stakeholders, who have ideas about what the economic and social performance of the enterprise should include*". [34] Così facendo il termine *stakeholder* può essere utilizzato come termine ombrello.[35] Freeman arriva quindi ad una redazione finale del concetto di *stakeholder*: "*A stakeholder is any group or individual who can affect, or is affected by,* the *achievement of a corporation's purpose. Stakeholders include employees, customers, suppliers, stockholders, banks, environmentalists, government and other groups who can help or hurt the corporation*.".[36] Questa definizione non solo mette in luce la varietà di pubblici che ruotano intorno all'azienda, ma anche come ognuno di essi abbia caratteristiche e bisogni differenti che devono essere gestiti. La sopravvivenza dell'organizzazione è quindi dipendente non solo dal profitto generato, ma anche dal rapporto che ha con i propri *stakeholder*. Così come affermano anche Cuomo M. T., Metallo G. e Tortora D. "La vitalità di ogni organizzazione imprenditoriale si basa appunto sulla capacità di accrescere la ricchezza a disposizione dell'impresa per la soddisfazione dei suoi interlocutori."[37] Le organizzazioni sono, infatti, istituzioni sociali a finalità plurime che hanno come obiettivo la creazione di valore collettivo attraverso l'impiego di risorse sia tangibili che intangibili e sono proprio queste ultime a costituire un vantaggio competitivo concreto.[38]

Come abbiamo già precedentemente illustrato,[39]una buona reputazione costituisce un vantaggio competitivo che si manifesta attraverso benefici concreti. La reputazione aumenta la "licenza di operare"; permette di aumentare i prezzi dei prodotti; costruire una rete di clienti leali; attrarre più capitali. Di conseguenza una gestione corretta della propria

[33] Dill W. R., *Public participation in corporate planning— strategic management in a Kibitzer's world*, in «Long Range Planning», Vol. 8, n.1, febbraio 1975, pp. 57–63.
[34] *Ivi,* p. 58.
[35] Cft. Freeman R. Edward, Reed David L., *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, in «California Management Review», Vol. 25, n. 3, 1983, p. 90.
[36] Freeman R. Edward, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, "Pitman Series in Business and Public Policy", Boston, Pitman Publishing Inc., 1984.
[37] Cuomo M. T., Metallo G., Tortora D., *Corporate Reputation Management. Analisi e Modelli di misurazione*., Torino, Giappichelli, 2014, p. 1.
[38] *Ivi,* p. 3.
[39] V. par. 1.

reputazione contribuisce alla creazione di valore, soprattutto in termini economici per l'impresa.

Dowling G. R. e Roberts P.W.[40] nel 2002 hanno condotto uno studio basato sui dati empirici raccolti da "*Fortune*" nell'arco di 15 anni (1984-98) nella lista "*Most Admired* Corporations", dimostrando come le aziende con performance finanziarie superiori, se possiedono anche una buona reputazione, hanno maggiori possibilità di mantenere tali *performance* nel tempo. Le pratiche che le aziende mettono in atto per migliorare la loro reputazione facilitano il mantenimento della *performance* nel lungo termine. Una buona *corporate reputation*, infatti, crea valore strategico per le aziende, in quanto costituisce uno di quegli *asset* difficilmente imitabili da parte dei competitor, che permettono di ottenere una performance finanziaria superiore e durevole.[41]

Un'ulteriore ricerca condotta da Mediobanca per il Cineas[42] su 277 imprese italiane, dimostra come: investire nella gestione della reputazione, considerandola un'area di rischio, genera un ritorno d'investimento fino al 10%, quindi un valore concreto e misurabile. D'altronde anche il rapporto Aon 2017 mette in evidenza come in caso di crisi d'immagine o reputazionale la perdita monetaria subita dall'azienda può arrivare fino al 20% del suo valore azionario.

Questi dati mostrano chiaramente quanto nella società moderna, caratterizzata da un livello alto di competitività, sia imprescindibile costruire, mantenere e gestire la propria reputazione, in modo tale da creare valore economico nel lungo periodo permettendo così all'organizzazione di prosperare.

---

[40] Roberts Peter W., Dowling Grahame R., *Corporate reputation and sustained superior financial performance.*, in «Strategic Management Journal», Vol. 23, n.12, 2002, pp. 1077–1093.
[41] *Ivi,* p. 1077.
[42] Poma L., *"Investire sulla reputazione rende il 10%"*, in Creatoridifuturo.it, 2018

Capitolo II- Misurare la reputazione aziendale

1. La reputazione come insieme di variabili complesse

La reputazione è un costrutto complesso ed è il risultato di un insieme di variabili che interagiscono tra loro e contribuiscono alla sua creazione e al suo mantenimento nel tempo. Tali variabili contribuiscono alla rappresentazione della reputazione trovando anticipazione nelle esperienze pregresse degli attori del macro e del micro-ambiente e si consolidano nelle relazioni con gli *stakeholder*. Quindi, è necessaria l'instaurazione di un rapporto di fiducia con gli *stakeholder* sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.[43] Charles J. Fombrun, uno dei massimi esperti di *corporate reputation* e fondatore del *Reputation Insitute*, descrive la reputazione come: "*A corporate reputation is a perceptual representation of a company's past actions and future prospects that describes the firm's overall appeal to all of its key constituents when compared with other leading rivals*."[44] La reputazione si costruisce grazie al giudizio dei suoi interlocutori, che deriva dalla loro percezione della credibilità, dell'affidabilità, e dalla capacità dell'organizzazione di assumersi delle responsabilità; così, le percezioni degli *stakeholders* si consolidano in un giudizio diffuso sull'azienda.[45] I diversi tipi di pubblico costruiscono la reputazione di un'azienda a partire dalle informazioni disponibili riguardanti le attività della stessa, che provengono dall'azienda (*corporate communication*), dai media o da altre fonti.[46] È chiaro, però, come ci sia un'asimmetria informativa tra le informazioni che sono disponibili ai dirigenti rispetto a quelle disponibili agli osservatori esterni dell'azienda, i quali devono affidarsi a degli indicatori per creare dei giudizi. Si capisce quindi come la reputazione sia fondamentale nella creazione di un giudizio positivo da parte del pubblico.[47]

---

[43] Cuomo M., Tortora D., Metallo G., *Misurare il contributo della comunicazione alla corporate reputation per la creazione di valore*, in «Sinergie», Vol. 90, 2013, pp. 167-190.
[44] Fombrun Charles J., *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Cambridge (MA), Harvard Business School Press, 1996, p. 144.
[45] Cuomo M., Tortora D., Metallo G., *Misurare il contributo della comunicazione alla corporate reputation per la creazione di valore*, in «Sinergie», Vol. 90, 2013, pp. 169.
[46] Fombrun Charles J., *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*, in «*Academy of management Journal*» Vol. 33, N. 2, 1990, pp. 233-258.
[47] Fombrun Charles J., Van Riel C., *The Reputational Landscape*, in «Corporate Reputation Review», Vol. 1, N. 1-2, 1 luglio 1997, pp. 5–13.

La reputazione è un costrutto *time-based* in quanto si compone attraverso la sedimentazione dei giudizi dei pubblici interessati e interessanti per l'impresa. Uno dei modelli più noti più noti di *reputation building*[48] accredita le percezioni degli *stakeholder* a quattro aree di valutazione, in riferimento ai segnali che la stessa azienda emette:

1. *market signals*, che riguardano le informazioni relative alle attività, ai risultati e alle prospettive future dell'azienda. Questi segnali sono composti da *current market performance* e *corrent market risk*, secondo i quali l'azienda che ha una elevata performance e un basso rischio gode di una reputazione migliore; *current dividend yield*, ovvero si riconosce una reputazione migliore a un'azienda il cui rapporto tra i dividendi il prezzo delle azioni è più basso;
2. *accounting signals,* sono i dati contabili riguardanti la performance economica e finanziaria. In questo caso si considerano *prior accounting profitability* e *prior accounting risk*; nel caso in cui due aziende avessero livelli simili di *profitability* la reputazione migliore è attribuita a quella caratterizzata da un livello di rischio più basso;
3. *institutional signals,* riguardano l'impresa come istituzione sociale a finalità plurime. In questo caso diventa importante considerare che maggiore è il numero di investitori istituzionali, migliore sarà la reputazione dell'azienda (*istituzional ownership*); la *social responsibility*, ovvero il contributo dell'impresa al benessere sociale che conferisce un'elevata reputazione; la *current media exposure*, avere una buona visibilità sui media dà la possibilità di mostrare le buone pratiche attuate dall'azienda; infine, la *firm size* influenza l'attenzione che il pubblico ha nei confronti dell'azienda, una grande azienda tende ad essere sempre sotto lo scrutinio del pubblico, ma questo gioca anche a suo favore perché il pubblico ricorderà maggiormente le sue azioni;
4. *strategy signals*, si riferiscono alle strategie utilizzate dai manager, come la diversificazione e l'allocazione delle risorse.

[48] Fombrun Charles J., *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*, in «*Academy of management Journal*» Vol. 33, N. 2, 1990, pp. 233- 258.

Possiamo quindi individuare le principali variabili per un processo di *reputation building*, raggruppate in sei pilastri fondamentali:[49]

1. *emotional appeal,* si riferisce alla capacità dell'azienda di suscitare ammirazione e fiducia nel target di riferimento e negli altri *stakeholder*, promuovendo una percezione positiva dell'organizzazione;
2. *prodotti e servizi*, ci si riferisce alla percezione della qualità dell'offerta proposta, dai prodotti al rapporto qualità-prezzo adeguato, alla propensione all'innovazione dell'azienda e alla sua disponibilità e affidabilità nel correggere eventuali mancanze;
3. *performance reddituale e finanziaria*, *si* prendono in considerazione le percezioni rispetto alla redditività aziendale, le aspettative di crescita futura, la capacità di conseguire risultati migliori rispetto ai *competitor* e di gestire il rischio;
4. *vision & leadership*, che si riferisce alla percezione della qualità della leadership aziendale, delle strategie adottate nella pianificazione di una vision per il futuro, alla capacità del management di sfruttare le opportunità per soddisfare gli interessi degli *stakeholder*;
5. *ambiente di lavoro*, si prendono in esame le caratteristiche dell'ambiente lavorativo la professionalità dei dipendenti, e una giusta remunerazione;
6. *responsabilità sociale*, che si riferisce, sempre in termini percettivi, all'attitudine dell'organizzazione di impegnarsi in cause sociali, ambientali e di curarsi dei rapporti con la comunità locale.

Le dimensioni citate vanno a creare aree di valore su cui puntare per avere un vantaggio competitivo,[50] tenendo conto del *sentiment* che si genera attorno alle capacità aziendali da parte degli *stakeholder*, creando una stima quantitativa delle componenti fiduciarie e reputazionali. Mappare le dimensioni che compongono la reputazione permette di individuare quegli aspetti che influenzano in maniera particolare l'opinione dei pubblici, riuscendo così ad orientare il processo di *reputation building* in maniera favorevole. Non

[49] Cfr. Fombrun Charles J., Gardberg Naomi A., Sever Joy M., *The Reputation Quotient: A multistakeholder measure of corporate reputation*, in «Journal of Brand Management», Vol. 7, N. 4, 2000, pp. 241–255.
[50] Cft. Gardberg, Naomi A., Fombrun, Charles J., The *Global Reputation Quotient Project: First Steps Towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation*, in «Corporate Reputation Review», Vol. 4, N. 4, 2002, pp. 303–307.; Groenland Edward A., Qualitative *Research to Validate the RQ Dimensions*, in «*Corporate reputation Review*», Vol. 4, N. 4, 2002, pp. 308-315.

bisogna tralasciare anche alcuni aspetti che riguardano per esempio la struttura proprietaria, la longevità dell'organizzazione, la capacità di gestire le crisi, il *word-of-mouth*. Le aziende, quindi, possono contribuire al processo di *reputation building*, fermo restando che il giudizio finale è sempre dato dagli *stakeholder*. È necessario guardare alla reputazione come concetto complesso, che ha più livelli di analisi da prendere in considerazione.[51]

Inoltre, la reputazione è un costrutto *people dependent*, cioè viene vista in maniera differente da diversi gruppi di *stakeholder*.[52] Hall R.[53]inserisce la reputazione tra le risorse intangibili dell'azienda che includono anche le proprietà intellettuali di: brevetti, marchi, diritti d'autore ecc., tra queste, la reputazione può essere definita un *asset* in quanto possiede caratteristiche di appartenenza, che possono essere utilizzate anche per difendersi dalla diffamazione. La cosa interessante è che, a differenza di altre risorse intangibili, questa non può essere comprata o venduta (come accade con i brevetti), ma così come il *know-how*, o i *network*, che dipendono dalle persone non si ha la certezza che appartenga sempre all'azienda. Hall stesso afferma che la reputazione deve ricevere una costante gestione: "*Reputation, which is usually the product of years of demonstrated superior competence, is a fragile resource; it takes time to create, it cannot be bought, and it can be damaged easily.*"[54] Quindi è evidente come la reputazione si formi e abbia significato solo in quanto "condizione relazionale"[55], ovvero riconosciuta e utilizzata da soggetti esterni all'organizzazione. Quindi, come precisano gli autori,[56] la *corporate reputation* ha anche la natura di costrutto *multistakeholder*, tanto che la sua valutazione è influenzata anche da elementi che non sono esclusivamente relativi ai clienti (*non-costumer related*), così come da elementi relativi alla percezione interna all'azienda.

Un'altra caratteristica fondamentale della reputazione è il suo essere un costrutto multidimensionale. Da un punto di vista accademico la reputazione è stata studiata in

---

[51] Cuomo M. T., Metallo G., Tortora D., *Corporate Reputation Management. Analisi e Modelli di misurazione*., Torino, Giappichelli, 2014, p. 34-35.
[52] Ang Siah H., Wight, Ana-Maria, *Building Intangible Resources- The Stickiness of Reputation*, in «Corporate Reputation Review», Vol. 12, N. 1, 2009, pp. 21–32.
[53] Hall R., *A framework linking intangible resources and capabiliites to sustainable competitive advantage*, in «Strategic Management Journal», Vol. 14, N.8, 1993, pp. 607–618.
[54] *Ivi*, p. 616.
[55] Cuomo M., Tortora D., Metallo G., *La misurazione multilivello e multistakeholder della corporate reputation.*, in «RASSEGNA ECONOMICA», N.1, 2012, pp. 165-181.
[56] *Ivi*, p. 176.

molti e differenti campi, da quello economico a quello strategico, organizzativo, manageriale, dal marketing a quello sociologico, psicologico, giuridico ecc.
Definizioni della *corporate reputation* (vedi tabella 1):[57]

Discipline	**Definition**
Economics	Reputations are traits or signals that describe a company's probable behaviour in a particular situation.
Strategy	Reputations are intangible assets that are difficult for rivals to imitate, acquire, or substitute, and so create mobility barriers that provide their owners with a sustained competitive advantage.
Accounting	Reputation is one of many types of intangible assets that are difficult to measure but create value for companies.
Marketing	Reputation describes the corporate associations that individuals establish with the company name.
Communications	Reputations are corporate traits that develop from relationships companies establish with their multiple constituents.
Organization theory	Reputations are cognitive representations of companies that develop as *stakeholders* make sense of corporate activities.
Sociology	Reputational rankings are social constructions emanating from the relationships firms establish with *stakeholders* in their shared institutional environment.

Tabella 1. Definizioni della corporate reputataion

Fombrun C. J. e Van Real C.,[58] nell'*Inaugural Issue* della rivista "*Corporate Reputation Review*", avevano già evidenziato come i contributi scientifici riguardanti la *corporate reputation* provenissero da vari ambiti, e come il non essere arrivati ad una definizione univoca avrebbe reso le ricerche in questo campo più complesse. Gli autori, infatti, affermano: "*Although corporate reputations are ubiquitous, they remain relatively understudied. In part, it is surely because reputations are seldom noticed until they are*

[57] Fombrun Charles J., Gardberg Naomi A., Sever Joy M., *The Reputation Quotient: A multistakeholder measure of corporate reputation*, in «Journal of Brand Management», Vol. 7, N. 4, 2000, p. 243.
[58] Fombrun Charles J., Van Riel C., *The Reputational Landscape*, in «Corporate Reputation Review», Vol. 1, N. 1-2, 1 luglio 1997, pp. 5-13.

threatened. In part, however, it is also a problem of definition."[59] Al contempo, però, la varietà dei contributi teorici suggerisce che la reputazione sia un costrutto collettivo che si basa sulla sedimentazione dei giudizi aggregati sulla performance aziendale. Così come la performance si articola in più dimensioni, anche la reputazione è un costrutto multidimensionale, che riflette le dimensioni a cui fanno riferimento gli *stakeholder* nel formare i loro giudizi.[60]

Come risultato di queste affermazioni possiamo definire la *corporate reputation* come costrutto *time based*, *people dependent*, *multistakeholder* e *multidimensional*.

2. *Modelli di misurazione della Corporate Reputation*

La reputazione è un catalizzatore di risorse per l'azienda da più punti vista: ne aumenta l'*appeal* sul mercato del lavoro; stimola gli acquisti; una buona reputazione fa diminuire il costo del capitale e attrae nuovi investitori; aumenta la media coverage e influisce positivamente sulle raccomandazioni degli analisti finanziari.[61] È evidente allora un'influenza del capitale reputazionale sull'accesso ai mercati e nei rapporti con gli *stakeholder*, facendo diventare essenziale riuscire a quantificare l'impatto di tale influenza. Identificare un modo attraverso il quale misurare la reputazione e i cambiamenti che la interessano nel tempo permetterebbe di individuare l'impatto delle crisi reputazionali, rendendo possibile assicurare il rischio.[62] Il processo di misurazione quantitativa serve per poter trasformare l'insieme di variabili complesse in forma chiara ed efficace, ma deve essere preceduto da un processo di valutazione qualitativa che fa riferimento alle variabili che compongono il costrutto.[63] Nel processo di valutazione è normale trovare degli elementi soggettivi, a differenza di quello di misurazione in cui è fondamentale l'oggettività delle dimensioni considerate. Quindi, nel contesto delle variabili complesse che compongono la *corporate reputation*, come costrutto multidimensionale, non è esaustivo fermarsi solo alla misurazione, così come afferma

[59] *Ivi*, p. 5.
[60] Cft. Fombrun Charles J., Gardberg Naomi A., Sever Joy M., *The Reputation Quotient: A multistakeholder measure of corporate reputation*, in «Journal of Brand Management», Vol. 7, N. 4, 2000, p. 242.
[61] Cuomo M. T., Metallo G., Tortora D., *Corporate Reputation Management. Analisi e Modelli di misurazione*., Torino, Giappichelli, 2014, p. 24.
[62] Poma L., Grandoni G., *Op. Cit., p. 397.*
[63] *Ivi*, p. 25.

Maran L.: "Non si tratta di una semplice "misurazione", perché questa presuppone la disponibilità dei riferimenti oggettivi e lascia trasparire l'eliminazione di ogni certezza attraverso la corretta applicazione di metodologie sofisticate; valutare, invece, implica una componente di giudizio, collegato a una procedura di analisi e di ricerca che si avvale anche di misure, ma non si riduce solo a queste".

Il processo che si va a creare è quindi di tipo circolare (vedi figura 2).

[64]

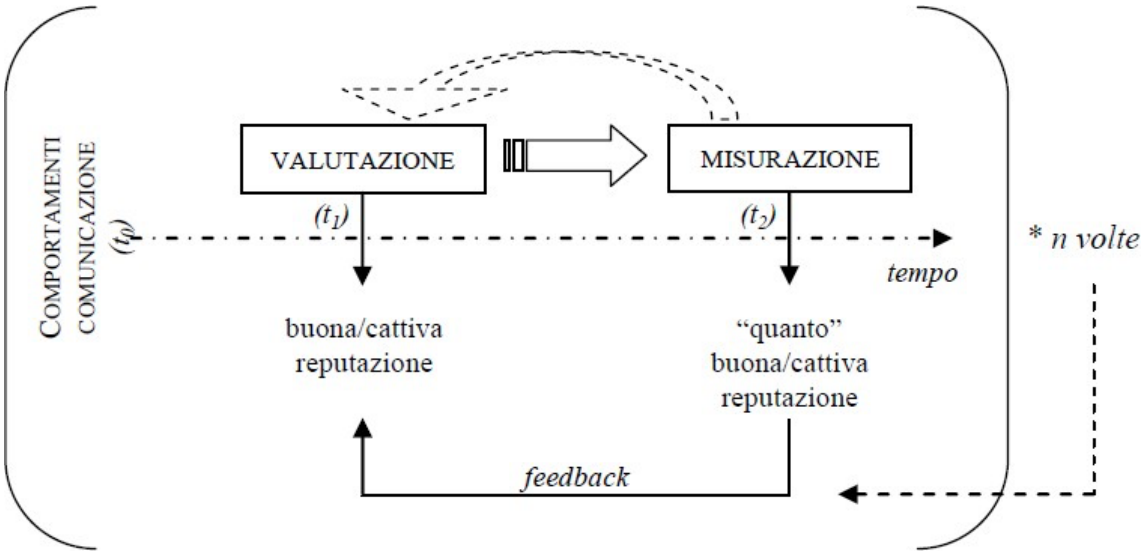


Figura 2. Dalla valutazione alla misurazione della Corporate reputation.

L'impresa attua nel tempo un processo di accumulazione di capitale reputazionale. Se, ad esempio, un'azienda sta entrando in un nuovo mercato (tempo t0), deve immettersi individuando una collocazione adatta al contesto competitivo, impegnandosi nella costruzione di un suo network relazionale e di un bacino d'utenza. Essendo la *corporate reputation* un costrutto *time based* e *people dependen*t, quindi in evoluzione, in questa fase non è ancora possibile iniziare il processo di valutazione. Con il trascorrere del tempo, via via che l'impresa opera nel mercato (tempo t1), si avvia il processo di *reputation building*, che permette l'accumulo di capitale reputazionale. Il tempo t1 rappresenta il momento in cui si può attivare il processo di valutazione, basato sul *sentiment*, permettendo di ampliare le azioni e comportamenti messi in pratica dall'organizzazione. Infine, al tempo t2 si può dare il via il processo di misurazione, ovvero la trasformazione della fama riconosciuta all'azienda in dato quantitativo, e

[64] Cuomo M. T., Metallo G., Tortora D., *Corporate Reputation Management. Analisi e Modelli di misurazione*., Torino, Giappichelli, 2014, p. 26.

consente, effettuandola più volte di tracciare il c.d. *trend* reputazionale. Certo, il valore numerico che si ottiene è molto utile ai fini della comparazione tra le varie organizzazioni e consente di avere un dato oggettivo che funge da indicatore per il monitoraggio del *reputation equity* nel corso del tempo; ma inevitabilmente comporta una semplificazione del costrutto reputazionale.[65]

Per mettere in pratica un processo di misurazione della reputazione aziendale è necessario definire gli indicatori da prendere in considerazione, definire un modello concettuale e un obiettivo ben preciso.[66] In letteratura esistono due modelli di misurazione principali per indagare il fenomeno: il modello riflessivo, si basa sull'assunzione che un insieme di variabili, correlate tra loro positivamente, possa rappresentare la spiegazione di un costrutto latente, ne consegue che un cambiamento in una variabile si rifletta negli indicatori presenti; il modello formativo, invece, mostra come un costrutto latente si ottenga come risultato finale di una combinazione lineare di variabili (non necessariamente correlate positivamente), ne consegue che il costrutto risulta formato da una serie di indicatori, le cui modifiche causano cambiamenti nel costrutto latente analizzato.[67]Il modello concettuale favorito per misurare la *corporate reputation* è di tipo formativo, permette di definire delle aree di indagine, alle quali corrispondono delle variabili latenti, che consentono di misurare il fenomeno. Prendendo come aree di indagine i sei pilastri identificati nel processo di *reputation building*[68], vanno assegnati ad ognuno delle variabili (vedi tabella 2). [69]

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

Tabella 2. Corporate reputation: aree da investigare e variabili latenti.

[65] Cuomo M. T., Metallo G., Tortora D., *Corporate Reputation Management. Analisi e Modelli di misurazione*., Torino, Giappichelli, 2014, p. 27.
[66] *Ivi*, p. 35.
[67] *Ivi*, p. 37.
[68] V. cap. 2, par. 1.
[69] Cuomo M. T., Metallo G., Tortora D., *Corporate Reputation Management. Analisi e Modelli di misurazione*., Torino, Giappichelli, 2014, p. 38.

Gli indicatori e le variabili latenti associate ad essi rappresentano gli elementi fondamentali per misurare la reputazione tenendo in conto le percezioni degli *stakeholder*. Il calcolo di un Reputation Quotient (RQ), basato su venti indicatori, permette di trasformare in forma quantitativa il concetto.[70]

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

Tabella 3. Dimensioni del modello Fortune AMAC.

Uno degli indicatori più utilizzati è il *Corporate Reputation Index* di "*Fortune*" *magazine.* Nella *survey* di *Fortune* vengono considerate le prime dieci aziende con il più alto fatturato nell'ambito di ogni settore, e la valutazione viene fatta assegnando a ciascuna azienda un punteggio che va da 0 (*poor*) a 10 (*excellent*), in relazione ai propri *competitor* sulla base di otto indicatori (vedi tabella 3).[71] Ogni anno dal 1982 Fortune stila questa classifica, chiamata America's Most Admired Corporations (AMAC), che è stata ampliata nel tempo a livello mondiale (World's Most Admired Corporations)[72]

Questo indice permette di stilare una classifica delle imprese con la migliore reputazione basandosi sulle opinioni di *top manager*, amministratori, consulenti aziendali e analisti finanziari.[73] Proprio la scelta degli esperti valutatori è uno dei limiti del modello, in quanto, come mostrano anche Fryxell G.E. e Wang J.,[74] se venissero utilizzati altri gruppi sicuramente il risultato sarebbe diverso. Una critica di base che gli autori muovono nei

[70] *Ibidem*.
[71] Fryxell Gerald E., Wang J., *The Fortune Corporate "Reputation" Index: Reputation for What?* in «Journal of Management», Vol. 20, N. 1, 1994, pp. 1–14.
[72] Elaborazione da Romenti S. (2008), *Corporate Governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement*, pp. 14-15.
[73] Cuomo M. T., Metallo G., Tortora D., *Corporate Reputation Management. Analisi e Modelli di misurazione*., Torino, Giappichelli, 2014, p. 40.
[74] Fryxell Gerald E., Wang J., *Op. Cit.*, p. 13.

confronti di questo modello è la natura principalmente finanziaria dell'area di misurazione, affermando anche che: "*it appears that the "reputation" of these firms, as evaluated by this panel of industry expert speaks most directly to their "reputations" an investment.*"[75]

Un modello alternativo di valutazione della *corporate reputation*, perfezionato dal Centro di Studi Accademici sulla Reputazione (CeSAR), indaga il vissuto dei portatori di interesse nei confronti dell'azienda, con il fine di comprendere quale condizionamento abbia portato sulla loro attitudine nel presente e sullo sviluppo del loro comportamento in futuro.[76] Il *Research International Model*, invece, prende in considerazione affinità, performance e responsabilità come aree di indagine da considerare, correlate da sette dimensioni con relativi indicatori.[77]

La letteratura scientifica sul tema della misurazione della *corporate reputation* è stata arricchita nel tempo da nuovi modelli e indicatori, che però soddisfano solo in parte il loro compito, a causa della multidimensionalità e complessità del costrutto reputazionale. Alcuni modelli si focalizzano sul legame tra valutazione della *corporate reputatio*n, attitudini e intenzioni di *stakeholder* ma non esaminano il rapporto con la reputazione in quanto asset valoriale, a volte tralasciando le determinanti gestionali e comunicazionali; altri modelli si concentrano sulle aspettative sociali, che però non hanno una correlazione con le performance aziendali e la creazione di valore tangibile; altri si interessano semplicemente delle determinanti della *corporate reputation*, non premurandosi di valutare in che modo influenzino le percezioni delle parti interessate.[78] Analizzando i vari modelli ci si rende conto di come il campione utilizzato non sia sempre adatto alla valutazione della *corporate reputation*, che in quanto costrutto *people dependent* è subordinata alle percezioni degli *stakeholder* e, pur riconoscendo ampio credito a tutti i modelli, si nota come ci sia una difficoltà nel cercare di rappresentare tutti gli *stakeholder*. Seppure ogni modello produca degli specifici output è evidente la necessità di individuare

[75] *Ibidem.*
[76] Cuomo M. T., Metallo G., Tortora D., *Corporate Reputation Management. Analisi e Modelli di misurazione*., Torino, Giappichelli, 2014, p. 41.
[77] *Ivi*, p. 42.
[78] De Luca Maria A., *Modelli di analisi della Reputazione: tassonomia e analisi critica*, in De Luca Maria A., Lapucci M., Pessione M., Taverna, R. (2012), *Modelli quantitativi per la valutazione del Reputation management: un'applicazione nel settore bancario*, B2 Axioma, 5 luglio 2012.

un solo modello di analisi che riesca a tenere conto di tutti gli aspetti sopracitati contemporaneamente.

3. Il modello RepTrak®Pulse e RepTrak®

La reputazione è un asset intangibile e, in quanto tale, difficile da misurare. Come si è potuto osservare nel precedente paragrafo, nel tempo sono stati creati molti strumenti di valutazione e misurazione della *corporate reputation*, seppure ognuno con le sue limitazioni. Il *Reputation Institute* (dal 2020 *RepTrak Company*) è stato fondato nel 1997 da Charles J. Fombrun e Cees van Riel come think-tank per ampliare la conoscenza sulla reputazione, creando due modelli di misurazione della reputazione che sono oggi tra i più utilizzati e riconosciuti a livello globale: il modello *RepTrak® Pulse* e *RepTrak®*.

Il *RepTrak® Pulse* rappresenta un modello di misurazione semplificato basato sulle emozioni, che cattura appunto "the beating heart" della reputazione.[79] Sostanzialmente questo modello è una misura validata in forma breve della reputazione aziendale, gli autori affermano che era crescente la necessità di creare uno strumento di misurazione sintetico che mettesse in risalto le componenti emotive della reputazione. Ponzi Leonard J., Fombrun, Charles J., Gardberg N. affermano infatti: "*we propose that a validated short-form measure of 'corporate reputation' would help to address theoretical, methodological and practitioner concerns by reducing fatigue, demand effects, redundancy and non-responsiveness; allowing inclusion of other constructs in the same questionnaire; providing pollsters and researchers with a rigorous and analytically grounded measure of corporate reputation on which to draw; and facilitate data collection, particularly when carried out in surveys and online*."[80] La ricerca ha utilizzato come base gli indicatori della dimensione *emotional appeal* del Reputation Quotient (RQ): *company feeling, admire and respect, company confidence*. A seguito di una ricerca qualitativa e quantitativa effettuata, ai tre indicatori ne è stato aggiunto un quarto, *overrall reputation*, relativo alla reputazione complessiva dell'azienda (vedi figura 3). Sono stati successivamente effettuati quattro studi, con gruppi differenti di *stakeholder* (grande pubblico statunitense, medici canadesi, clienti di società statunitensi fornitrici di energia,

[79] Ponzi Leonard J., Fombrun, Charles J., Gardberg N., *RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation*, in «Corporrate Reputation Review», Vol. 14, N. 1, 2011, pp. 15–35.
[80] *Ivi*, p. 16.

impiegati di una compagnia di trasporti danesi), attuando una validazione dello strumento in più campi. La validità nomologica è stata supportata in ogni caso anche da altri comportamenti quali le intenzioni di acquisto, la propensione ad investire nelle azioni dell'azienda e il *word-of-mouth*. Infine, la validità del modello è stata testata e assicurata dal punto di vista interculturale, quindi riguardo all'applicazione in contesti e culture differenti, prendendo in esame aziende provenienti da 17 paesi differenti. I risultati positivi di questi test hanno fatto sì che questo divenisse uno dei modelli più utilizzati per la misurazione della reputazione.

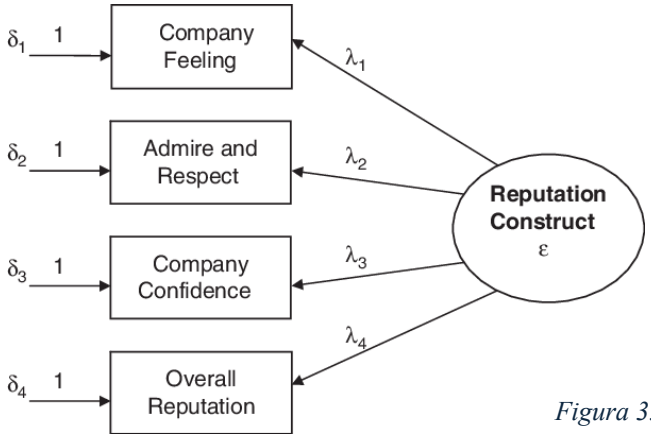


Figura 3. Modello RepTrak® Pulse

[81]

Il *RepTrak® Pulse* può essere usato come strumento per: valutare la percezione della reputazione da parte del grande pubblico e di *stakeholder* esperti; comparare la reputazione tra gruppi differenti di *stakeholder*; mettere a confronto la *corporate reputation* a livello interculturale.[82] Costituisce uno strumento versatile, semplice ed efficace di misurazione della *corporate reputation*.

Oltre a questo modello, messo a punto dal *Reputation Institute* nel 2005, è stato sviluppato tra il 2005 e il 2006 un modello completo che potesse mettere a disposizione uno strumento analitico che potesse non solo valutare le percezioni degli *stakeholder*, ma anche permettere di comprendere in maniera più approfondita i *driver* che sottendono alla reputazione causando un attaccamento emotivo: il *RepTrak® System.*[83] Il sistema si basa sull'utilizzo del *RepTrak® Pulse* per misurare la reputazione complessiva dell'azienda,

[81] Ponzi Leonard J., Fombrun, Charles J., Gardberg N., *RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation*, in «Corporrate Reputation Review», Vol. 14, N. 1, 2011, pp. 23.
[82] *Ivi*, p. 30.
[83] Fombrun Charles. J., Ponzi Leonard. J., Newburry W., *Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak® System for Measuring Corporate Reputation*., in «Corporate Reputation Review», Vol. 18, N.1, 2015, pp. 3–24.

per poi scomporre l'attaccamento emotivo in sottodimensioni, in modo da prevedere l'effetto che tali dimensioni avranno sugli *stakeholder*. Il *Reputation Institute*, tra il 1996 e il 2006, ha condotto una serie di interviste ad un vasto ed eterogeneo numero di *stakeholder* al fine di individuare le sette dimensioni strutturali che compongono il modello. La dimensione *products & services* valuta le percezioni degli *stakeholder* in base a ciò che l'azienda offre, in base alla qualità e all'abilità di venire incontro alle esigenze del cliente; *innovation*, si riferisce alla percezione della capacità dell'azienda di adeguarsi al cambiamento, di sviluppare nuove idee e prodotti; il parametro *workplace*, fa riferimento alla valutazione da parte dei pubblici dell'ambiente di lavoro, per ciò che riguarda il clima, dalla capacità di gestire il personale ai benefit riservati ai dipendenti, alla parità, al clima interno; la dimensione della *governance* valuta la percezione dell'azienda come etica, equa e trasparente; *citizenship* fa riferimento al fatto che l'impresa è parte della società e valuta il contributo che dà ad essa, anche da un punto di vista ambientale e benefico; il fattore della *leadership* si concretizza nella percezione dei vertici aziendali come persone capaci, visionarie, che suscitano ammirazione da parte dei pubblici; la *performance* riguarda la percezione degli *stakeholder* della situazione finanziaria, del profitto e delle prospettive di crescita dell'impresa. Le dimensioni sono affiancate da ventitré attributi che le caratterizzano (vedi tabella 6).

Fombrun Charles. J., Ponzi Leonard. J., Newburry W.[84] hanno ipotizzato che a queste dimensioni si aggiungano ventitré attributi, questi si raggruppano in una struttura di primo ordine formata dalle sette variabili latenti, che a loro volta formano una singola struttura di secondo ordine che misura la "Reputazione". Per dimostrare la validità *cross-stakeholder* del modello gli autori hanno proseguito a scegliere dati sugli *stakeholder* provenienti da cinque studi condotti in precedenza dal *Reputation Institute*, che rappresentavano un campione vario e trasversale: il grande pubblico statunitense; *opinion leader* brasiliani; investitori e clienti che valutano banche spagnole; medici in svizzera; clienti in Danimarca e Svizzera che valutano le compagnie di assicurazione.

[84] *Ivi*, p.9

Dimension	*Attribute*
Products & Services	Offers high quality products and services
Products & Services	Offers products and services that are a good value for the money
Products & Services	Stands behind its products and services
Products & Services	Meets customer needs
Innovation	Is an innovative company
Innovation	Is generally the first company to go to market with new products and services
Innovation	Adapts quickly to change
Workplace	Rewards its employees fairly
Workplace	Demonstrates concern for the health and well-being of its employees
Workplace	Offers equal opportunities in the workplace
Governance	Is open and transparent about the way the company operates
Governance	Behaves ethically
Governance	Is fair in the way it does business
Citizenship	Acts responsibly to protect the environment
Citizenship	Supports good causes
Citizenship	Has a positive influence on society
Leadership	Has a strong and appealing leader
Leadership	Has a clear vision for its future
Leadership	Is a well-organized company
Leadership	Has excellent managers
Performance	Is a profitable company
Performance	Delivers financial results that are better than expected
Performance	Shows strong prospects for future growth

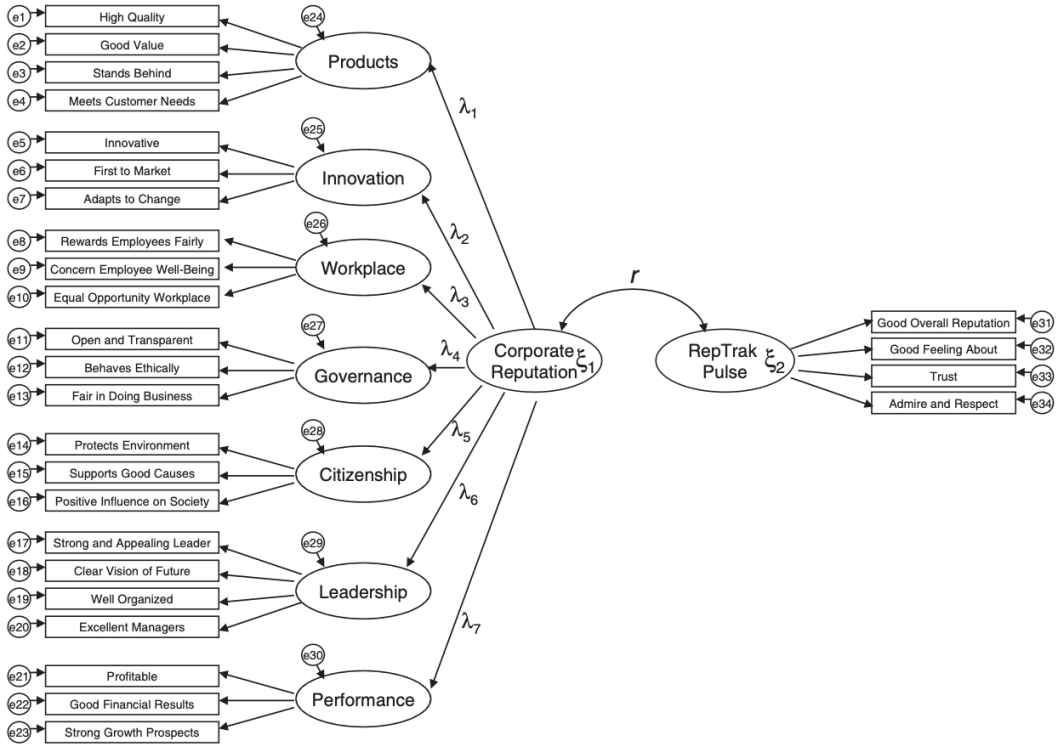
[85] *Tabella 6.* RepTrak® System *dimensioni e attributi.*

Dalla valutazione fattoriale di primo ordine è emerso un risultato positivo, adattabile in tutti e cinque gli studi. Dall'analisi fatta sulle sette variabili latenti, considerate come variabili mediali all'interno di un'unica variabile latente di secondo ordine, sono stati sviluppati modelli di secondo ordine. In questo modo si è potuto dimostrare come le sette dimensioni del *RepTrak® System* siano componenti di un costrutto di secondo ordine, ovvero la reputazione (vedi figura 4).

Fombrun Charles. J., Ponzi Leonard. J., Newburry W. hanno quindi dimostrato l'affidabilità del modello *RepTrak® System*, e della validità sia interna che esterna delle sette dimensioni e ventitré attributi. Inoltre, includendo nel framework sia le sette

[85] [85] Fombrun Charles. J., Ponzi Leonard. J., Newburry W., *Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak® System for Measuring Corporate Reputation*., in «Corporate Reputation Review», Vol. 18, N.1, 2015, p.9.

Figura 4. Modello ipotetico della corporate reputation.



[86] *Figura 4. Validità dell'analisi e conferma del secondo ordine.*

dimensioni della reputazione, che la sua rappresentazione generalizzata. In questo modo si agevolano le ricerche future a comprendere la reputazione nella sua complessità. Questo modello può essere usato non solo in campo accademico, ma anche da professionisti del settore per cercare di monitorare e gestire al meglio la reputazione. Sicuramente ci sono delle limitazioni che derivano dall'impossibilità di testare su altri gruppi di *stakeholder*, ma il contributo dato è ben più grande. In un mondo che dà sempre più importanza alla reputazione, il sistema *RepTrak*® è uno dei modelli più validi di misurazione di questo costrutto complesso e multidimensionale, e permette di migliorare la gestione non solo di problemi legati alla reputazione, ma anche degli asset economici intangibili che la *corporate reputation* rappresenta.

[86] Fombrun Charles. J., Ponzi Leonard. J., Newburry W., *Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak® System for Measuring Corporate Reputation*., in «Corporate Reputation Review», Vol. 18, N.1, 2015, p.19.

Capitolo III- Il caso Ferrari

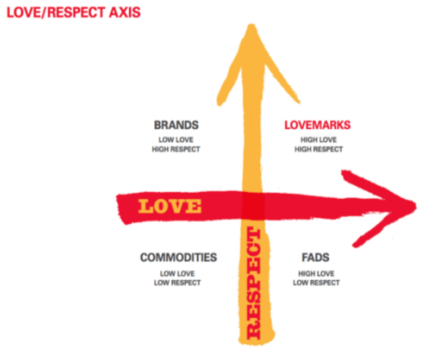
1. I Lovemark e il Made in Italy

Il *Made in Italy* è un concetto difficile da definire, in quanto estremamente articolato al suo interno. Letteralmente *Made in Italy* significa "fatto in Italia", ma nell'epoca della globalizzazione e della delocalizzazione parlare di un prodotto che viene fatto interamente in un singolo paese è quasi utopico. Bucci A., Codeluppi V. e Ferraresi M. considerano il Made in Italy come: "*l'insieme dei prodotti il cui processo produttivo è realizzato per la maggior parte nel nostro paese*".[87] Gli autori mettono in evidenza come il concetto di "*made in*" sia legato all'immaginario che si crea nel momento in cui sappiamo che il prodotto viene fatto in un determinato luogo. Questo viene chiamato *country effect*, in quanto ogni paese ha una propria identità che viene traslata ai prodotti realizzati al suo interno. Molto esaustiva risulta essere anche la definizione data da Marco Fortis che definisce il Made in Italy come: "*l'insieme dei prodotti di un complesso di settori che, nell'immaginario collettivo del mondo, sono strettamente associati all'immagine del nostro paese, consacrata e ribadita ossessivamente dai media*".[88] Inizialmente per indicare i settori chiave ci si riferiva alle 3 F: *food, fashion, forniture*; ora, ci si è orientati verso le 4 A: abbigliamento (beni per la persona), arredamento (articoli per la casa), automotive (inclusa la meccanica) e agroalimentare.[89] L'idea di *Made in Italy* d'altronde nasce con la moda degli anni Cinquanta, ma è da molto più tempo che i prodotti realizzati in Italia sono conosciuti nel mondo e apprezzati per l'elevata qualità. L'Italia è stata sempre fortemente frammentata, ma le regioni italiane, che oggi rappresentano i distretti produttivi, hanno sempre commerciato con gli altri paesi più che tra di loro.[90] Ancora oggi, infatti, il *Made in Italy* costituisce una componente fondamentale del sistema produttivo italiano e rappresenta forse la voce più importante di *export* del nostro paese. Lo storico Pascale Morand ha individuato un fattore che risulta

[87] Bucci A., Coldeluppi V., Ferraresi M., *Il Made in Italy*., Roma, Carocci Editore, 2011, p. 13.
[88] Becattini G., *Il calabrone Italia. Ricerche e ragionamenti sulla peculiarità economica italiana.*, Bologna, Il Mulino, 2007.
[89] Cft. Treccani, *Made in Italy*, https://www.treccani.it/enciclopedia/made-in-italy_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/
[90] Bucci A. (a cura di), *Moda a Milano: stile e impresa nella città che cambia*, Milano, Abitare Segesta, 2002.

essere fondamentale quando si parla di questa tematica, ovvero un'arte del vivere italiana, che l'Italia è sempre stata aperta a condividere con il resto del mondo.[91] La società italiana è stata in grado di trasmettere al mondo, anche grazie all'effetto dei media, uno stile di vita caratterizzato dalla capacità di godere dei piccoli piaceri quotidiani, di un vivere bene che ancora affascina il resto del mondo. Il *Made in Italy* è considerato il *lovemark* che più permette di incrementare il valore di un prodotto.

Quando parliamo di *brand* in maniera generica ci riferiamo a un: "*Segno distintivo, protetto da titolo di proprietà industriale, finalizzato a contraddistinguere i prodotti o servizi di un'impresa da quelli di altre.*"[92] Ovvero, ad un qualsiasi marchio che offre prodotti o servizi. Un *lovemark* è molto più di tutto questo. Nel suo libro "*Lovemarks. The future beyond brands.*"[93] Kevin Roberts, CEO di Saatchi & Saatchi, descrive I *lovemark* come quei brand che amiamo, ai quali siamo affezionati e fedeli, che ci trasmettono emozione con i loro prodotti. Sono le emozioni che muovono l'operato degli esseri umani, che ci fanno compiere delle azioni, la ragione, invece, ci fa semplicemente arrivare a delle conclusioni.[94] L'amore e il rispetto sono le due caratteristiche basilari di un *lovemark*, l'amore è necessario, ma il rispetto è ciò che fa durare quella relazione a lungo, l'amore senza rispetto finisce per essere una semplice infatuazione. I *lovemark* sono proprio questo, una relazione, non una semplice transazione. Ponendo in un grafico cartesiano gli assi dell'amore (ascisse) e del rispetto (ordinate), Roberts spiega come distinguere i *brand*, dalle *commodities* e le mode (*fads*), da un vero e proprio *lovemark*.



[95]

Figura 8. Asse cartesiano Lovemarks.

[91] *Ivi*, p. 160.
[92] Treccani, Brand https://www.treccani.it/enciclopedia/brand_(Lessico-del-XXI-Secolo)/
[93] Roberts K., *Lovemarks. The future beyond brands*., New York, powerHouse Books, 2005.
[94] *Ivi*, p. 42.
[95] Roberts K., *Op. Cit*., p. 149.

Come si può osservare, partendo dal IV quadrante del piano cartesiano, le mode sono caratterizzate da molto amore, un'infatuazione momentanea, e poco rispetto. Nel III quadrante ci sono i prodotti, ovvero cose che compriamo per la loro utilità, caratterizzate da poco amore e poco rispetto. Nel II quadrante troviamo i *brand*, ovvero quei marchi che non amiamo particolarmente, ma che rispettiamo molto. Infine, nel I quadrante troviamo i *lovemark*, caratterizzati da molto amore e rispetto, che rappresentano quelle relazioni di lungo termine instaurate con i marchi a cui siamo più affezionati. D'altronde come Roberts afferma: "*Lovemarks are not owned by the manufacturers, the producers, the businesses. They are owned by the people who love them.*"[96] La sopravvivenza di questi marchi è strettamente legata all'amore e alla fedeltà che le persone hanno nei loro confronti. Per attirare e rimanere nel cuore delle persone è necessario combinare tre elementi fondamentali: mistero, sensualità e intimità.[97] Il mistero rappresenta le storie, il passato, il presente e il futuro che si intrecciano tra loro; attinge alla dimensione di sogni, miti e icone, aggiunge un elemento di segretezza dal quale le persone sono attratte. La sensualità si basa sui cinque sensi, dal modo in cui ci fanno percepire le cose. La combinazione di vista, udito, tatto, olfatto e gusto ci permette di assaporare le esperienze nella maniera più totalizzante possibile ed è quello che un *lovemark* deve stimolare. Infine, l'intimità è un insieme di empatia, passione e dedizione (*commitment*). Il legame che si crea con il marchio deve essere leale, l'intimità è il modo per ottenerlo. Il rapporto con un *lovemark*, quando sono soddisfatte queste caratteristiche, è totalizzate e crea un livello di fedeltà verso il brand molto alto.

I *lovemark* appartengono alle persone che li amano, ai cosiddetti *inspirational consumers*,[98] ovvero quei consumatori che non solo amano il marchio, ma sono disposti ad impegnarsi attivamente nel sostenerlo, a difenderlo, a mettersi in gioco; diffondono conoscenza sul marchio attraverso il passaparola, diventano dei veri e propri ambasciatori del marchio. Quindi l'amore per il marchio li spinge a voler condividere le loro esperienze, si fonda su una profonda connessione con esso. Si evince quindi che i *lovemark* crescono grazie alle connessioni emotive che si creano, all'amore che questi consumatori dimostrano verso il marchio.

[96] Roberts K., *Op. Cit*., p. 74.
[97] *Ivi*., p. 77.
[98] *Ivi*, p. 192-194.

Un ultimo elemento va considerato quando si parla di lovemark, la passione. "*With passion, the most difficult of objectives can be achieved*",[99] la passione è ciò che lega le persone al marchio in maniera radicata. Quello che caratterizza di più il marchio Ferrari è proprio la passione. Non possiamo non riconoscere quanto Ferrari non sia solo uno dei casi più emblematici del Made in Italy, le auto e tutto ciò che le riguarda vengono interamente pensate, progettate e costruite a Maranello, ma rappresenta la più grande passione di clienti, appassionati e tifosi.

2. *Il mito Ferrari*

Ferrari è molto più di un nome, di un marchio, di una casa automobilistica… Ferrari è la realizzazione di un sogno e la passione di migliaia di persone. La nascita della Scuderia Ferrari risale al novembre del 1929,[100] ma bisogna aspettare il 1947 per vedere un'auto, la 125 S, portare questo nome[101]. Enzo Ferrari è stato un uomo che ha segnato la storia italiana del Novecento, un pioniere nel vero senso della parola, un innovatore che non ha mai tradito le sue radici. "La migliore Ferrari che sia mai stata costruita è la prossima."[102] Così dicendo Enzo Ferrari faceva trasparire la costante innovazione, la capacità di puntare al futuro, mantenendo l'eccellenza e la qualità collegati al marchio. Ha fatto dell'automobile e delle corse automobilistiche l'unico scopo della sua vita, il suo unico amore. Il mito Ferrari è qualcosa di intrinsecamente connesso all'Italia, rappresenta lo stile e la capacità tutta italiana di intendere la bellezza. Enzo Ferrari ha fondato un'azienda che ancora oggi pone le sue fondamenta nel settore delle corse automobilistiche, principalmente della Formula1. Comprare una qualsiasi auto sportiva è uno sfoggio della propria ricchezza, comprare una Ferrari è qualcosa di più, significa condividere una passione e dei valori, ed è in questo che risiede la forza dell'azienda. La Ferrari non vende solo auto, ma anche sogni e passione. Guidare una delle auto di Maranello dà la sensazione di essere su un circuito, di poter gareggiare ad alta velocità accompagnati dalla

[99] Roberts K., *Op. Cit*., p. 142.
[100] Turrini L, *Enzo Ferrari. Un eroe italiano*., Milano, Loganesi, Nuova ed, 24 novembre 2023.
[101] Enzo Ferrari fu a capo del reparto corse dell'Alfa Romeo e, la "clausola di divieto di concorrenza" non gli ha permesso di fabbricare auto con il suo nome fino al 1944.
[102]Ferrari, https://www.ferrari.com/it-IT/magazine/articles/the-best-ferrari-ever-built-is-the-next-one.

sinfonia di un motore dal suono è perfetto. Non esiste l'azienda Ferrari senza la Scuderia Ferrari. La Ferrari è come una religione per tutti gli appassionati.

[103]

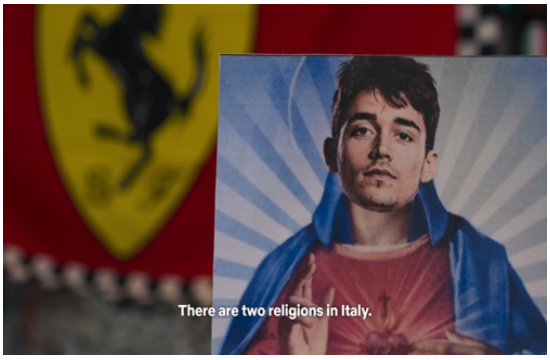


Figura 5. Scena da "Drive to Survive", Netflix.

Come afferma Luca di Montezemolo: "*Ferrari made its racing debut in 1947. Its target then was passion. The drivers risked their lives to create the myth, the legend of cars bred to race, bred for courageous individuals who stood out from the crowd.*"[104]Enzo Ferrari ha sempre avuto una certa autorità nel *circus* della Formula 1, in quanto la sua Scuderia ha partecipato ad ogni singolo Gran Premio dal 1950 ad oggi, è una delle squadre più vincenti con sedici titoli Mondiali Costruttori e quindici Piloti, l'ultimo vinto nel 2007 da Kimi Räikkönen. È per la sua storia di passione e di successi che è diventata il sogno di molti piloti; anche il sette volte campione del mondo Lewis Hamilton non ha saputo resistere al fascino del Cavallino e, infatti, dall'inizio del 2025 è al fianco di Charles Leclerc in rosso. È famosa la risposta che Sebastian Vettel diede ad una giornalista nel 2016, affermando: "*Everybody is a Ferrari fan. Even if they are not, they are Ferrari fan.*", spiegando in parole semplice come la Rossa sia amata da tutti in Formula 1. Anche quando non è al massimo dello splendore, rappresenta un punto di riferimento per tutto il Paddock. La Ferrari ha continuato a gareggiare, sempre e comunque, senza esitazione, anche nei suoi periodi più bui, infatti: "*Ferrari would be nothing without racing. In fact, there will never be a Ferrari without racing*".[105] Non è azzardato dire che la Formula 1 senza Ferrari non sarebbe la stessa. La casa automobilistica di Maranello ha sempre tenuto

---

[103] *"There are two religions In Italy. The Catholic Church and Ferrari."*, frase presente in Drive to Survive.
[104] di Montezemolo L., "*Ferrari and Maserati*", Cap. 4, pp. 269-295, in Gottschalk B., Kalmbach R.G., *Markenmanagement in der Automobilindustrie. Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager*, Gabler Verlag Wiesbaden, 2003. Trad: "*La gestione del marchio nel settore automobilistico. Le strategie di successo dei top manager internazionali*"
[105] *Ivi*, p. 273.

fede ai suoi valori, mirando alla qualità del prodotto con una strategia che ne mettesse in risalto l'esclusività, ruotando attorno ad alcuni capisaldi: il settore delle corse automobilistiche, in quanto non è impegnata solo nel mondiale di Formula 1, ma anche in altre categorie; la produzione di auto tecnicamente perfette e in edizione limitata; un focus sul motore e sulla sua potenza; il colore rosso, che era inizialmente caratteristica di tutte le auto italiane che gareggiavano, ma che è rimasto alla Ferrari, insieme al Cavallino Rampante su sfondo giallo Modena; l'innovazione tecnologica costante.[106]

L'immagine identitaria della Ferrari è curata nei minimi particolari, per essere sempre riconoscibile. Il logo con la F che si allunga fino alla finale i; il Cavallino Rampante, che adornava la fusoliera dell'aviatore Francesco Baracca durante la Prima Guerra Mondiale, donato ad Enzo come portafortuna dalla madre; il giallo Modena, che è considerato il vero colore Ferrari, nonostante le auto rosse che si vedono in pista.[107] In realtà il rosso originario delle prime auto Ferrari era più vicino all' amaranto,[108] poi si è trasformato nel Rosso Corsa, colore identificativo ormai. È stato addirittura lanciato nello spazio, in una capsula appositamente realizzata a bordo della Mars Express, in una missione del 2003 dell'Agenzia Spaziale Europea sul Pianeta Rosso. Esistono però anche altre sfumature che i clienti possono utilizzare: il Rosso Dino, il Rosso Portofino, il Rosso Scuderia.[109]

Figura 7. Livrea speciale della SF-1000 per il Gran Premio della Toscana 2020(Mugello) per i 1000 GP disputati in Formula 1 .

Lo stile, curato precedentemente da Pininfarina, un altro marchio simbolo del *Made in Italy*, oggi è invece curato dal Centro Stile di Maranello, che dà alle auto un design tutto italiano, curato nei minimi dettagli.

---

[106] *Ivi*, p. 274
[107] Di Montezemolo L., *Op. Cit.*, p. 283.
[108] Usato recentemente in Formula 1 nella livrea speciale dei 1000 GP e nella parte posteriore della SF-21.
[109] Ferrari Magazine. https://www.ferrari.com/it-IT/magazine/articles/does-rosso-ferrari-exist

Sono questi gli elementi distintivi della Ferrari, che caratterizzano la sua doppia identità di marchio di lusso e di Scuderia. L'azienda è sinonimo di innovazione, ma la sua più grande forza sono le sue origini, per quanto possa cambiare rimane sempre ancorata ai suoi valori fondamentali.[110] "The Ferrari Way" è il modo in cui si lavora all'interno dell'azienda, filosofia condivisa dai designer, dagli ingegneri e dai manager, per creare auto che abbiano tre caratteristiche principali: piacere di guida, *performance* e stile. Flavio Manzoni, capo del reparto design afferma: "*At Ferrari, we have a F1 mentality and a capacity to adjust and work fast*".[111] Bisogna saper combinare fattori aerodinamici efficienti ad un design che attiri, che abbia linee accattivanti. Il concetto che viene portato avanti è che le auto devono essere il più possibile simili ad una monoposto di Formula 1, quella è l'esperienza di guida a cui si ambisce. La cura dei particolari è essenziale per riuscire a creare un'auto perfetta. In Ferrari anche il suono, anzi il rombo, del motore viene modificato e reso il più piacevole possibile. Ad esempio, il problema dei motori turbo è rappresentato da un fischio che si può sentire in sottofondo, per altri costruttori questo può non essere un problema, ma per Ferrari sì. Gli ingegneri hanno lavorato giorno e notte per far sì che il fischio fosse ridotto al minimo e il motore "suonasse" in maniera giusta.
La visione imprenditoriale di Enzo Ferrari è stata tramandata nel tempo non solo con riguardo alle auto che vengono create, ma anche all'ambiente di lavoro e alla capacità di far sentire clienti e tifosi parte integrante dell'azienda. È stato creato il reparto delle "Corse clienti", un programma esclusivo che permette di fare corsi di guida sportiva, che consente di guidare nei circuiti più belli e famosi del mondo, diventando protagonisti.[112] Oltre alle numerose iniziative per i tifosi, esiste anche un parco a tema completamente brandizzato Ferrari ad Abu Dhabi, il Ferrari World.
Sergio Marchionne, nel descrivere il modo in cui Ferrari lavora, utilizzava queste parole: "*The Ferrari Way is a unique mix of innate passion for excellence and high-end innovation, the desire to leave a mark, a mindset that the best is yet to come, and the belief that every success belongs to us all - just as every defeat is everybody's problem*."[113]

[110] Cft. Thomke S., Corsi E., Nimgade A., *Ferrari,* Harvard Business School, Case 618-047, 30 aprile 2018, pp. 1- 26.
[111] *Ivi*., p. 5.
[112] Ferrari, https://www.ferrari.com/it-IT/corse-clienti/f1-clienti-cars.
[113] Thomke S., Corsi E., Nimgade A., *Op. Cit*., p. 12.

3. *Il caso Ferrari*

Nei paragrafi precedenti abbiamo potuto vedere come Ferrari sia non solo una delle case automobilistiche più importanti al mondo, ma un'azienda atavicamente legata al settore delle corse e che ancora oggi ha il primato come Scuderia più vincente in Formula 1. Il mondo delle corse ha visto nel secolo scorso un'evoluzione importante, che ha influenzato particolarmente anche lo sviluppo dell'automobile stessa. A differenza di molti costruttori che si erano avvicinati a questo mondo dopo aver iniziato con la produzione di automobili, Ferrari aveva seguito il percorso contrario: aveva iniziato con la produzione di vetture da gara e si era poi affacciato alla produzione di automobili sportive.[114] Ferrari, è simbolo del *Made in Italy* in tutto il mondo e porta con sé un Heritage che difficilmente altre aziende possono vantare.

Ogni anno la *RepTrak Company* (*Reputation Institute* fino al 2020) stila una classifica delle aziende più rispettate al mondo. Negli ultimi cinque anni Ferrari è sempre stata presente all'interno di questa classifica. È passata dal quarto posto del 2020, al terzo nel 2021 fino ad arrivare al secondo posto nel 2022. Nei successivi due anni è rimasta all'interno delle venti migliori aziende con un tredicesimo e diciannovesimo posto. Nel 2025 è rientrata nella Top 10 aggiudicandosi il settimo posto.[115]

Prendendo in esame il caso Ferrari per approfondire e comprendere quali siano le ragioni per cui, pur non ottenendo risultati eccellenti nel settore delle corse automobilistiche, l'azienda continui a godere di un'altissima reputazione ho avuto il piacere di intervistare un esperto interno. Il Dott. Dennis DeMunck, *Head of Employer Branding and University Relations* in Ferrari, ha più di vent'anni di esperienza nel campo delle risorse umane, ha lavorato per dieci anni per *L'Oreal* e ha poi preso la decisione di trasferirsi in Italia a Maranello solo per lavorare in Ferrari.[116] I contenuti dell'intervista rivelano in modo chiaro come la Ferrari aderisca a principi di management etico, responsabile e orientato alla sostenibilità reputazionale. Tutto ciò che è emerso a livello contenutistico in ogni

[114] P. Principi, *Enzo Ferrari. Cuore e strategia*, San Lazzaro di Savena (Bo), Area51 Publishing, 2017.
[115] 2025 The Global RepTrak® 100 https://www.reptrak.com/globalreptrak/.

[116] V. Appendice A.

risposta fornita dal Dott. DeMunck riguarda una o più delle sette dimensioni su cui si basa il *RepTrak® System*[117] rendendo evidente come Ferrari riesca ad avere una così alta reputazione, in quanto riesce ad integrarle perfettamente e a renderle la base della sua cultura aziendale.

Un aspetto importante su cui soffermarsi è il modo in cui in Ferrari sono considerate le automobili vendute, non si tratta di un veicolo, ma di un vero e proprio sogno realizzato appositamente per il cliente. Infatti, il Dott. DeMunck precisa: «La macchina alla fine è frutto di un sogno del proprietario. Lui o lei ha un sogno e il nostro ruolo è di realizzare questo sogno.» Questa visione è possibile soprattutto grazie all'enorme eredità lasciata dal fondatore Enzo Ferrari. «Oggi Ferrari è molto più di un marchio automobilistico: è una realtà globale con una reputazione eccezionale e una forte presenza in Borsa. Siamo quotati sia negli Stati Uniti che in Italia e, ad oggi, Ferrari è la società con la più alta capitalizzazione tra quelle quotate in Italia. Solo cinque anni fa non era così. Per dare un dato concreto: mentre parliamo, il valore di mercato di Ferrari è pari a 86,34 miliardi di euro, un segnale chiaro di quanto la combinazione tra *heritage*, innovazione e metodo rappresenti un vantaggio competitivo reale e sostenibile.» Ferrari mantiene una performance notevole anche dal punto di vista finanziario ed è appunto la combinazione tra *heritage*, innovazione e metodo Ferrari che rende l'azienda unica e capace di non avere competitor pienamente comparabili. Sono così tante le aree in cui Ferrari si sviluppa, mantenendo la sua superiorità, che il tipo di competitor con i quali si confronta risulta estremamente eterogeneo. «Un altro livello di competizione, dunque, quello di Ferrari. Abbiamo competitor in varie aree e quindi necessitiamo di conoscere le aspettative del target audience per continuare ad essere legittimati agli occhi di tutti.»

L'obiettivo da raggiungere è sicuramente quello dell'eccellenza in tutti i settori in cui si sviluppa l'azienda, in particolare però sono tre le aree cardine su cui si concentra: «Dunque, l'eccellenza viene da un'altra parte, su tre aree: la qualità delle nostre persone; la qualità del prodotto, le macchine, che siano Formula Uno, sport car o altro; la relazione con i nostri clienti, la reputazione presso i clienti. Queste tre aree di eccellenza, persone, prodotto (engineering, produzione, innovazione, eccetera) e attenzione al cliente (anche nel ristorante Cavallino, non solo il proprietario della Ferrari), devono essere a un altissimo livello. Domani dev'essere ancora meglio rispetto a ieri. Deve essere sempre

[117] V. cap. 1 par. 3.

meglio.» La spinta a fare sempre meglio, a cercare di essere i migliori, sapendo che c'è sempre il margine per fare di più, fa parte del D.N.A. di Enzo Ferrari e per estensione di quello che la sua azienda è diventata. La capacità di migliorarsi sempre si intreccia poi con l'innovazione costate sul lato tecnologico e strategico. Fare parte dell'ecosistema della Formula 1 significa appartenere al pinnacolo del motorsport mondiale, in cui si integrano sviluppo e innovazione tecnica, efficienza strategica, complementarità del team e capacità del singolo pilota. Tutto per trovare la giusta combinazione e vincere.

«Serve una "chiave magica": innovazione al centro del progetto, qualità, le persone giuste, creare un ecosistema vincente. Non vinci da subito: ci sono tante altre scuderie brave quanto te. Ma devi trovare il tuo ritmo, la tua curva di crescita, per poterli battere e poi mantenere il primo posto. Questa è la sfida. Perché il business è una parte, ma lo sport è l'altra. Quando sei numero uno, tutti vogliono batterti. Succede nel tennis, nel volley, nel calcio. Anche quando non siamo primi, comunque tutti vogliono battere la Ferrari, perché la Ferrari è sempre lì, dal 1950 sempre presente. Non è una scusa per non aver vinto, ma vincere richiede un ecosistema complesso: innovazione, energia, razionalità, una performance costante ma sostenibile.» Quello che Ferrari non perde mai è il porprio *heritage,* che le garantisce sempre un posto tra i migliori al mondo, anche nei momenti di difficoltà, quelli in cui i risultati tardano ad arrivare e manca la "chiave magica". «Una squadra che non vince non significa che sia una squadra di perdenti» ha affermato il Dott. DeMunck. Di certo è importante arrivare ai risultati prefissati, ma è necessario comprendere che il racing, soprattutto la Formula 1, è uno sport complesso, estremamente regolamentato che non lascia margine d'errore. Seppure però il racing rappresenti il cuore pulsante della passione Ferrari, l'azienda si espande in molte altre direzioni; quindi, essendo la reputazione qualcosa che la riguarda nella sua totalità bisogna considerare tutte le variabili incidenti su di essa.

Un elemento che riprende appieno la cultura aziendale di Enzo Ferrari è l'attenzione che dava ai dipendenti, pur essendo riconosciuto da tutti come colui al comando, era vicino ai suoi collaboratori, elargiva premi sia ai dirigenti che agli operai.[118] Qualcosa che nella

[118] P. Principi, *Enzo Ferrari. Lezioni d'impresa*, San Lazzaro di Savena (Bo), Area51 Publishing, 2018.

moderna Ferrari è rimasto e rappresenta appieno l'ambiente di lavoro. «E su questo abbiamo delle guide, dei principi, prendo la versione italiana, eccoci qua:

- l'importanza di lavorare insieme, lavorare come squadra, collaborare. Indipendentemente dal livello delle persone o delle aree, siamo una squadra unica. Abbiamo un unico badge, lo stesso badge in tutte le aree. Non vedi se è uno stagista o un manager, è una persona in Ferrari;
- mai essere soddisfatti. Sempre curiosi di migliorare, sperimentare, con la passione di scoprire nuove cose. Se non è così, domani saremo solo nel museo del nostro passato, e non parte del futuro. Non è facile. Devi avere l'energia anche un venerdì sera o durante una gara, andare oltre, dire "abbiamo vinto, fantastico", ma poi vedere che ci sono ancora 50 punti da migliorare, e cominciare da domani mattina. Perché? Perché tutti gli altri cercheranno di batterci;
- lavorare con umiltà. Sì, facciamo macchine fantastiche, con design e performance incredibili. Ma attenzione. Dobbiamo assicurarci di restare umili, di stupirci di ciò che succede altrove, di verificarlo e validarlo. Così possiamo fare la Ferrari del domani da soli o con un partner esterno, un fornitore. Nessuno sa tutto. E quindi è importante avere l'umiltà di conoscere, essere curiosi, portare idee a Maranello, valutarle e decidere se adottarle o meno;
- lavorare con focus. Se io e te abbiamo una lista di 20 cose da fare, non saremo mai campioni in nessuna di esse. Dobbiamo mirare con precisione per essere eccellenti in quelle scelte. Non va bene essere "buoni" in tutto. Dobbiamo essere campioni su innovazione, Formula Uno, sicurezza, eccetera. Ognuno con la propria responsabilità mirata;
- non aver paura. Abbiamo l'obbligo di non avere paura. Ferrari è un'azienda di dimensioni modeste, meno di 6.000 persone. L'Oréal ne ha 80.000, Google 300.000. Ma abbiamo grande forza in innovazione e tecnologia. È fondamentale non avere paura e non essere impreparati;
- avere un desiderio continuo di migliorare. Abbiamo appena lanciato la F80 e abbiamo già una lista delle cose da migliorare su quella macchina. Sempre. Perché la Ferrari più bella è sempre la prossima. La vittoria migliore è sempre la prossima. La macchina migliore è sempre la prossima. Purtroppo, o per fortuna, è così. E non è facile.»

Queste regole e linee guida da rispettare rappresentano anche il motivo per il quale l'azienda ha un tasso di *retention* molto alto, poche persone lasciano Ferrari ogni anno, meno del 5%. Tutti in Ferrari hanno la possibilità di intervenire e contribuire, non solo i dirigenti, ma anche tutti gli operai che sono altamente specializzati e formati.

Il contributo prezioso offerto dal Dott. DeMunck a questo lavoro di tesi va ben oltre l'espressione di un punto di vista personale, ma diventa una vera e propria testimonianza del fatto che i valori Ferrari non solo siano allineati ai principi che guidano il modello *RepTrak*, ma siano anche prova concreta che l'eccellente reputazione Ferrari poggia su fondamenta solide che riguardano le caratteristiche intrinseche del marchio e del suo fondatore.

A sostegno dell'intervista condotta per avere una prospettiva interna, è stato somministrato un questionario, che ha raccolto 103 risposte, al fine di raccogliere ulteriori dati utili all'analisi.[119] Il questionario è stato somministrato nel mese di febbraio 2025, rivolto ad un pubblico mirato di appassionati, distribuito tramite i social media Instagram e X. Il 94,2% dei rispondenti proviene dall'Italia con alcune eccezioni di partecipanti provenienti dall'estero. Il target analizzato è composto per il 55,3% da uomini e per il 44,7% di donne. La fascia di età più ampia è quella compresa tra i 18 e i 25 anni, con un 51,5%, seguita dal considerevole 29,1 % della fascia 25-34. Questo mette in luce come, pur trattandosi di uno sport associato prevalentemente al mondo maschile, ci sia comunque una buona presenza femminile tra i tifosi. Le donne, infatti, rappresentano la maggioranza nella fascia di età più estesa con il 58,5%. La maggior parte dei rispondenti dichiara di tifare Ferrari (96,1%), e il 77,7% afferma di seguire la squadra in ogni gara. Inoltre, il 60,2% segue Ferrari anche in altre categorie oltre la Formula 1, con ben 45 persone che indicano un interesse specifico per il WEC (World Endurance Championship).

Ciò che è emerso dai dati del questionario, inoltre, va a confermare quello che l'intervista aveva in parte già evidenziato. La maggior parte dei rispondenti si trova d'accordo con il fatto che la Ferrari gode di una buona reputazione (60,2% completamente d'accordo e 33% d'accordo) così come è evidente che l'*heritege* Ferrari sia uno dei fattori più incidenti sulla sua reputazione globale. Il giudizio cambia leggermente quando si parla della sola Scuderia Ferrari e della crisi di risultati, ma risulta nel complesso tendenzialmente

[119] V. Appendice B.

positivo (31,1% d'accordo e 8,7% completamente d'accordo). Il Dott. DeMunck aveva evidenziato come: «L'ascolto dei tifosi è importante. Avere a cuore i tifosi è molto importante. Ma la comunicazione, per esempio quella sui social media, dovrebbe essere in gran parte one-way traffic: la Ferrari comunica verso i tifosi. Non cerchiamo una piattaforma dove il tifoso abbia lo stesso livello di reverenza o di ruolo nei confronti della Ferrari, dell'amministratore delegato o dell'azienda.»[120] Implementare un tipo di comunicazione esterna di questo genere sicuramente comporta una sfiducia maggiore da parte dei tifosi nei momenti di criticità, in cui, invece, servono trasparenza e chiarezza. I dati, infatti, evidenziano come il 35% dei rispondenti sia neutro nei confronti della considerazione che l'azienda ha della propria community nei momenti di criticità, anche se il trend è comunque positivo per il 43%. Ma il Dott. DeMunck ha anche evidenziato come in Ferrari si dia molta più importanza ad una comunicazione interna schietta e chiara che possa essere utile alla risoluzione dei problemi senza dover necessariamente dare spiegazioni dettagliate all'esterno. «Ma, molto più importante, è la comunicazione interna. Quando la porta è chiusa. Quello è il momento per essere molto espliciti e molto trasparenti. Per dire: "Attenzione, lì abbiamo sbagliato. Lì abbiamo pensato diversamente. Lì non lo abbiamo detto. E ci voleva comunicazione per farlo bene". Io ho pensato una cosa, tu un'altra. Logicamente, non abbiamo vinto. E in conseguenza, serve comunicazione, trasparenza e anche coraggio, e quell'umiltà di cui parlavamo prima. Per capire qual è stato il nucleo dell'errore, perché gli errori possono succedere a tutti, ma non devono ripetersi.»[121]

"L'unicità del marchio Ferrari fa sì che le persone continuino ad amarlo",[122] il 94,2% dei rispondenti, infatti, si trova d'accordo con questa affermazione (68% completamente d'accordo e 26,2% d'accordo). Questo dimostra come la reputazione sia un costrutto profondamente *people dependent*,[123] radicato nella passione e nel legame emotivo che Ferrari sa generare con tutti i suoi *stakeholder*. Seppure venga riconosciuta la capacità di saper coniugare innovazione e tradizione al brand[124], l'investimento nella ricerca e sviluppo (37,9%) e nella strategia (28,2%) rappresentano due aree più vulnerabili in

[120] V. Appendice A.
[121] V. Appendice A, p. 49.
[122] V. Appendice B, p.52.
[123] V. cap 2 par 1.
[124] Ibidem.

mancanza di risultati sportivi. Sicuramente una maggiore attenzione a questi due campi, soprattutto una comunicazione più trasparente e consapevole di quello che accade all'interno, andrebbe ad incidere positivamente generando una maggiore fiducia da parte degli *stakeholder*.

In questo ultimo paragrafo è emerso come Ferrari abbia una cultura aziendale tendenzialmente allineata ai valori del *reputation management*. L'azienda, infatti, si impegna a trasmettere un'immagine di sé stessa coerente con la sua identità, senza scostarsi dalla sua storia e tradizione. «Ferrari ha un'immagine da tutelare così come una reputazione con la R maiuscola da tutelare altrettanto.»[125] ed è proprio quella Reputazione che tutela mettendo al centro i suoi *stakeholder* interni ed esterni. La cura verso l'ambiente di lavoro e i dipendenti, verso la qualità del prodotto e l'impegno messo nel mantenere il proprio *heritage* puntando all'innovazione rendono Ferrari unica, autentica e fedele a sé stessa.

Conclusioni

In questo elaborato abbiamo potuto constatare come la *corporate reputation* sia divenuta sempre più importante per le aziende nel corso del tempo. L'azienda deve godere di una buona reputazione non perché è buona, ma perché gestendo il suo lavoro in maniera etica, trasparente e in accordo con i suoi *stakeholder*, riesce non solo a fare profitto, ma a creare valore per sé stessa e per tutta la comunità. Quale *asset* intangibile, rappresenta un valore aggiunto, qualcosa di non imitabile da parte dei *competitor*, la distingue dalle altre imprese e favorisce il mantenimento di un rapporto di fiducia con gli *stakeholder*, che percepiscono l'organizzazione come coerente e autentica, legittimando così il suo ruolo e la sua presenza nella società industriale moderna.

Nel secondo capitolo ci siamo soffermati sul concetto di *corporate reputation* come costrutto *time based*, *people dependent*, *multistakeholder* e *multidimensional*. Una struttura estremamente complessa le cui variabili incidono profondamente sul risultato finale, ovvero la costruzione di una buona reputazione agli occhi degli *stakeholder*. In ragione della complessità degli elementi coinvolti è difficile non solo misurarla empiricamente, ma anche trovare un metodo universalmente riconosciuto di valutazione

[125] V. Appendice A p. 40.

e misurazione. Per questo motivo non esiste un solo modello di misurazione, ma diversi metodi che hanno cercato di individuarne le variabili fondamentali per isolarle e quantificarle, nella maniera più oggettiva possibile. In particolar modo ci siamo soffermati sul *RepTrak® System* con le sue 7 dimensioni (*products & services*, *innovation*, *workplace*, *governance*, *citizenship*, *leadership*, *performance)* che riescono ad integrare con 23 attributi tutte le sfaccettature di questo costrutto complesso e multidimensionale che è la reputazione.

Ritornando quindi al quesito iniziale che ci siamo posti sul caso preso in considerazione, quello di Ferrari, possiamo sicuramente ritrovare una capacità dell'azienda di costruire una buona reputazione allineando identità ed immagine, restando fedele al suo *core business*, il *racing*, e sviluppando ognuna delle sette aree del *RepTrak® System*. È doveroso sottolineare come Ferrari sia capace di coniugare perfettamente la sua tradizione con gli elementi di innovazione tecnologica, alla qualità dei prodotti, alla cura dei clienti, alla passione delle corse automobilistiche e all'ambiente di lavoro adeguato alle esigenze dei dipendenti, che anzi sono la categoria di *stakeholder* più cara all'azienda. Ferrari sa creare un senso di appartenenza e un obiettivo comune che i dipendenti a tutti i livelli sono disposti a raggiungere. È sicuramente vero che il *racing* influenza la reputazione Ferrari, ma trovare la "chiave magica" che permetta di essere sempre eccellenti è difficile poiché le variabili in uno sport così regolamentato e così complesso sono molte. Dai dati raccolti e dall'intervista effettuata abbiamo quindi potuto constatare che la *corporate reputation* è un costrutto così complesso, che tutti i fattori hanno un peso nella sua costruzione e nel suo mantenimento. Poiché Ferrari ha costruito nel tempo delle basi così solide in tutti i settori in cui si sviluppa e avendo una tradizione, un *heritage*, che legittima ancora il suo operato, allora riesce anche nei periodi di crisi di risultati, a rimanere autentica e fedele a sé stessa, dimostrando capacità nel risolvere i problemi e risollevarsi dalle difficoltà, riuscendo quindi a mantenere alta la sua reputazione.

Appendice A

Per molti appassionati di Formula 1, entrare a far parte di un team rappresenta il sogno di una vita, e lavorare in Ferrari è un'ambizione ancora più grande, data la sua storia e il suo prestigio. Che cosa ha provato quando è stato assunto dall'azienda? Far parte della Ferrari è sempre stato il suo sogno?

«Ci tengo a fare una premessa fondamentale: è importante distinguere chiaramente tra passione e competenza professionale. Un'azienda come la nostra, Ferrari S.p.a., appunto una Società per azioni, quotata in borsa che ha delle grandi responsabilità nei confronti dei suoi *shareholders* e *stakeholders* interni ed esterni. Ferrari ha un'immagine da tutelare così come una reputazione con la R maiuscola da tutelare altrettanto. La passione è senza dubbio un elemento prezioso, ma non può sostituire le competenze. Quando si partecipa a un colloquio non basta dire "sono il più grande tifoso", servono capacità concrete: che tu sia un ingegnere, un esperto di marketing, comunicazione o finanza, quello che conta è ciò che sai fare, il valore che puoi portare. Se hai poi una passione che ti guida, è sicuramente una marcia in più che ti permette di avere più motivazione nel tuo lavoro. Sicuramente la passione aiuta quando sia arriva alla fine di una faticosa settimana lavorativa, ma la prima cosa da considerare è la competenza professionale del singolo.

Venendo alla mia esperienza, non ho cercato attivamente di lavorare in Ferrari. Ho frequentato il mio primo master alla Bocconi, in inglese (all'epoca non parlavo ancora italiano), e successivamente ne ho fatto un secondo alla Bologna Business School. Durante un colloquio alla Bocconi mi chiesero: "Che cosa vorresti fare da grande?" Io risposi senza esitazione: "Una delle mie passioni da sempre è la Ferrari". È vero: sono nato il giorno in cui la Ferrari vinse una gara a Kyalami, in Sudafrica. Colleziono modellini Ferrari, visito regolarmente il museo, seguo ogni gara. Sono un tifoso vero. Ma – ripeto – questo da solo non basta. Ho lavorato per 12 anni per "L'Oreal", mi sono spostato dalla Germania, all'Olanda e poi nella sede di Parigi. Un *headhunter* mi contattò,

inizialmente non ero interessato, mi avevano inizialmente proposto una posizione per un'azienda automotive, ma non avevo alcun interesse. Quando scoprii che era per Ferrari, cambiai prospettiva: non era solo "automotive", ma *heritage*, innovazione, racing. Una storia unica. È importante conoscere il DNA e la cultura dell'azienda. Invece di inviare un classico CV, ho preferito scrivere una lettera di tre pagine, analizzando punti di forza e di miglioramento dell'*employer branding* Ferrari, confrontandola con aziende come Louis Vuitton, Porsche, McLaren, grazie alla mia esperienza e conoscenza di quei mercati. Era il mio modo di dimostrare valore aggiunto. Alla fine, sono entrato in Ferrari e, nei primi mesi, ho potuto contribuire con idee concrete: dall'introduzione di una nuova piattaforma ATS (*Application Tracking System*) al rafforzamento della nostra presenza su LinkedIn, passata da 43.000 follower a oltre 2 milioni, senza campagne marketing a pagamento… perché non siamo un'azienda di marketing, siamo Ferrari. Quindi sì, la passione c'è sempre stata, ma non è il fattore determinante per rendere nel proprio lavoro. È contribuire con competenza a un marchio che rappresenta storia, innovazione e prestigio. Questo è ciò che conta.

La Ferrari ha una *heritage* unica. Siamo l'unica squadra ad essere sempre stata presente in Formula 1 fin dal primo giorno, nel 1950, anno di inizio ufficiale del campionato. Abbiamo vinto il campionato piloti nel 1952 e quello costruttori nel 1958, e da allora la nostra presenza è stata costante. Ma dietro a tutto questo c'è una rete, una storia costruita da Enzo Ferrari, che prima ancora di essere un fondatore era un racer. Ha vinto numerose gare – circa una ventina – in un'epoca in cui la Formula 1 ancora non esisteva. Ha poi fondato la Scuderia Ferrari, ingaggiando veri professionisti, piloti di altissimo livello, sia nel mondo delle due ruote che delle quattro. Ha costruito una cultura della vittoria, un'eredità sportiva che ancora oggi guida il nostro spirito.

C'è una frase che spesso gli viene attribuita: "Il secondo è il primo dei perdenti". Non è certo se l'abbia davvero pronunciata lui, quindi è bene sempre verificare: attenzione alle fake news e alle attribuzioni imprecise. È fondamentale avere accesso a informazioni genuine e validate, seguendo un metodo rigoroso. Il nostro CEO, Benedetto Vigna, sottolinea spesso proprio questo: l'importanza del metodo scientifico, dei numeri, della verifica, per garantire risultati solidi e duraturi, nel medio e lungo termine. Oggi Ferrari è molto più di un marchio automobilistico: è una realtà globale con una reputazione eccezionale e una forte presenza in Borsa. Siamo quotati sia negli Stati Uniti che in Italia

e, ad oggi, Ferrari è la società con la più alta capitalizzazione tra quelle quotate in Italia. Solo cinque anni fa non era così. Per dare un dato concreto: mentre parliamo, il valore di mercato di Ferrari è pari a 86,34 miliardi di euro, un segnale chiaro di quanto la combinazione tra *heritage*, innovazione e metodo rappresenti un vantaggio competitivo reale e sostenibile.»

Lavorare in un'azienda prestigiosa e altamente competitiva come la Ferrari comporta inevitabilmente un alto livello di pressione. Come la gestisce nel suo ruolo e in che modo riesce a trasformarla in un elemento positivo per il suo lavoro?

«La pressione in Ferrari è reale, ma fa parte del gioco. Siamo in Formula 1, ma anche nel WEC e in altri campionati: qui il tema è essere competitivi e, soprattutto, imparare costantemente per portare innovazione. Perché l'innovazione è ciò che ti permette di vincere domani. Non hai mai vinto "prima": la vittoria si costruisce ogni giorno, e se ti fermi, gli altri ti superano. La storia di Enzo Ferrari è questo, non siamo un'azienda automotive, siamo un'azienda di racing e *luxury*. Le macchine sono fatte su ordinazione, dunque abbiamo una conoscenza profonda dei nostri clienti. Che cosa vogliono nel futuro? Lavoriamo sull'innovazione, lavoriamo sul design, lavoriamo sulla linea, sull' italianità. Questi sono i punti cardine che rendono coerente il nostro modo di lavorare. Poi c'è l'area ***lifestyle***, che non è ridotto al solo merchandising. Da sei anni abbiamo un team dedicato, guidato da un designer italiano, Rocco Iannone (ex Giorgio Armani), che sviluppa collezioni Made in Italy, made in Ferrari, esclusive e di alta qualità. Non economiche, certo, ma coerenti con chi siamo. Collaboriamo anche con partner come Burago, Ray-Ban, LEGO... E infine ci sono le funzioni corporate: finanza, digitale, risorse umane. Quattro aree che compongono il nostro ecosistema. È un ambiente esigente? Certamente. Ma quando si studia a determinati livelli si cerca anche un lavoro esigente, che sia una sfida continua per crescere. Io credo che crescere non significhi solo salire "in alto", ma soprattutto affrontare esperienze nuove, ruoli diversi, situazioni complesse. Amare le sfide è una delle cose che fa parte della nostra realtà in Ferrari. Le difficoltà ci sono, certo, ma non sei mai da solo. Lavori con colleghi con competenze diverse: ingegneri, designer, esperti di finanza, marketing, digital, operai altamente specializzati. La vera forza è essere complementari. E quando sei in un team così, esigente ma appassionato, anche la pressione diventa energia. Il logo Ferrari è riconosciuto in tutto

il mondo. In Cina, ad esempio, hanno fatto una ricerca: una bambina di cinque anni già riconosceva il Cavallino. Questo è potente, ma ci impone anche grande responsabilità. Non possiamo permetterci leggerezze o incoerenze, ad esempio sui social media. La coerenza con i nostri valori è fondamentale. Essere professionali significa essere autentici, coerenti, rispettosi dell'identità dell'azienda. La realtà inevitabilmente cambia, ma bisogna essere sempre allineati ai valori Ferrari.»

Qual è, secondo lei, l'elemento principale che distingue Ferrari dalle altre case automobilistiche di lusso?

«Come ho già precisato, noi non siamo un'azienda automotive. La domanda giusta da porsi è: "Ma chi sono i competitors della Ferrari?" Ne abbiamo vari. I competitor principali sono quelli che gareggiano contro di noi nel campionato di Formula 1. Due di questi team utilizzano la nostra Power Unit, quindi montano un motore Ferrari, ma restano comunque concorrenti in pista. Abbiamo anche i competitor del WEC (*World Endurance Championship*), in cui abbiamo vinto la 24 Ore di LeMans per tre anni consecutivi. Quest'anno si riparte da zero, quindi tutto è ancora da fare. Anche lì, abbiamo competitor diversi rispetto alla Formula 1. Ad esempio, la Porsche non è in Formula 1, ma è invece un nostro diretto rivale a Le Mans. Un'altra categoria di competitor è quella che definiamo Performance Automotive o High Performance Automotive. Per capirci, parliamo di auto con un prezzo a partire da circa 150.000 euro e con almeno 500 cavalli di potenza. Alcuni esempi? La Tesla non è nostra competitor, per caratteristiche tecniche e posizionamento. La Jaguar, no. La McLaren, invece, sì. È chiaramente un competitor. Rolls Royce e Bentley lo sono pure, a modo loro. E ovviamente anche Lamborghini. Da un certo punto di vista, di design e di italianità, tutto ciò che riguarda il nostro ecosistema è ciò che rende Ferrari unica. Un elemento sul quale voglio porre un accento è il fatto che le auto sono realizzate su ordinazione. La macchina alla fine è frutto di un sogno del proprietario. Lui o lei ha un sogno e il nostro ruolo è di realizzare questo sogno. Dunque, la macchina è fatta su misura per quella persona: interni, esterni, colori, materiali, ogni dettaglio è unico. La macchina è fatta per un cliente particolare, che la ordina, viene pagata in anticipo, viene costruito il suo sogno e infine la consegniamo al concessionario. Abbiamo un competitor diversi sul *lifestyle*. Oggi siamo in competizione con gli amici di Giorgio Armani, con Louis Vuitton. Siamo anche presenti nella ristorazione di lusso, con "Il

Cavallino", gestito da Massimo Bottura. Possiamo considerare come competitor anche la Disney, in quanto abbiamo la proprietà intellettuale di due parchi a tema Ferrari Land a Barcellona e Ferrari World ad Abu Dhabi. Infine, siamo attivi anche nel settore culturale e museale, con i nostri due musei Ferrari: a Maranello e nella casa natale di Enzo Ferrari. Siamo tra i musei italiani con il più alto numero di ingressi.
Un altro livello di competizione, dunque, quello di Ferrari. Abbiamo competitor in varie aree e quindi necessitiamo di conoscere le aspettative del target audience per continuare ad essere legittimati agli occhi di tutti.»

Quale crede sia il fattore principale per cui anche se Ferrari non è stata così performante negli ultimi anni, comunque rimane uno dei team più ambiti della Formula 1?

«Una bella domanda, grazie. Ti faccio alcune riflessioni su questo. Il valore del brand e la performance finanziaria non dipendono strettamente dai risultati sportivi anno per anno. Siamo in Borsa da circa 9 anni e, come puoi vedere, il titolo continua a salire. Abbiamo registrato un record dopo l'altro in termini di valore, risultati condivisi, ecc. Quindi non è solo legato alla performance in pista. In Formula Uno, l'attrattività della Ferrari come squadra rimane invariata, in termini di numero di fan, di persone coinvolte, di tifosi, nonostante non vinciamo il titolo costruttori dal 2008 e quello piloti dal 2007 con Kimi Räikkönen. Quindi, cosa serve a un'azienda per diventare campione del mondo? Negli ultimi dieci anni siamo stati vicini 4 o 5 volte, ma c'è sempre stato qualcuno con un vantaggio minimo: un decimo per la pole position, per una gara, per un giro veloce… sono dettagli. Se guardiamo agli ultimi dieci anni, ci sono solo due aziende che hanno vinto il Mondiale: Red Bull per 4 anni, Mercedes per 8 anni e poi di nuovo Red Bull con Max Verstappen. L'anno scorso poi la McLaren ha vinto il titolo costruttori. Non è facile interrompere una striscia vincente. Serve una "chiave magica": innovazione al centro del progetto, qualità, le persone giuste, creare un ecosistema vincente. Non vinci da subito: ci sono tante altre scuderie brave quanto te. Ma devi trovare il tuo ritmo, la tua curva di crescita, per poterli battere e poi mantenere il primo posto. Questa è la sfida. Perché il business è una parte, ma lo sport è l'altra. Quando sei numero uno, tutti vogliono batterti. Succede nel tennis, nel volley, nel calcio. Anche quando non siamo primi, comunque tutti vogliono battere la Ferrari, perché la Ferrari è sempre lì, dal 1950 sempre presente. Non

è una scusa per non aver vinto, ma vincere richiede un ecosistema complesso: innovazione, energia, razionalità, una performance costante ma sostenibile. Non si può lavorare 24 ore su 24. Ogni tanto bisogna anche mangiare e dormire, no?
E poi c'è una peculiarità: la Formula Uno è lo sport più regolato al mondo, quasi non puoi fare prove. Hai tre giorni di test ad inizio stagione e poi inizia il campionato. Negli altri sport ti puoi allenare ogni giorno, ogni settimana. Puoi investire quanto vuoi. In Formula Uno no: c'è il Budget Cap, e quindi non puoi spendere più degli altri, devi solo allocare al meglio le tue risorse.
Comunque, l'obiettivo resta sempre vincere: vincere la gara, vincere il campionato, e portare i nostri due piloti, sia Lewis che Charles, ai primi posti della classifica.»

Crede che avere dei piloti carismatici e capaci sia un modo per mantenere una buona reputazione anche quando il team non riesce ad essere performante?
«Allora, attenzione: una squadra che non vince non significa che sia una squadra di perdenti, no? Bisogna anche rispettare il team che arriva decimo, nono o ottavo nel campionato. Perché, parliamo di 20 piloti nel mondo, nel campionato di Formula Uno, che rappresentano l'élite del Motorsport mondiale. Ci sono persone che arrivano da altre categorie per entrare in Formula Uno, ma pochi riescono ad essere competitivi fin da subito. Alcuni ci riescono, altri no. Quindi, il livello di competenza e di eccellenza nel racing, anche per i piloti non Ferrari, è altissimo.
La concorrenza è fortissima, quindi non è affatto scontato arrivare sul podio. Alla fine solo uno vince, solo uno si porta la coppa. Gli altri devono prenderlo come un insegnamento: come possiamo migliorare? Come possiamo arrivare a vincere? Perché ogni dettaglio, ogni millesimo in una gara, ogni qualifica, ogni preparazione… conta.
Non è però determinante la capacità comunicativa del pilota. Ti ho mostrato una foto di una persona che ha vinto il campionato del mondo, Kimi Räikkönen, ma non è particolarmente dotato dal punto di vista comunicativo. Nel passato, anche campioni come Lauda o altri non erano così forti nella comunicazione. Alcuni, invece, lo sono: Hamilton è sempre stato particolarmente bravo in questo. Hai usato prima una parola importante: carisma. Ecco, il carisma è qualcosa di raro, no? Se uno ha carisma, significa che gli altri automaticamente ne hanno un po' meno. Anche se tutti ne hanno un po', c'è chi ne ha di più, e questo crea una sorta di "campionato parallelo".

Prendi Ricciardo, per esempio: ha un grande carisma, assolutamente. Ma anche lì serve il momento giusto: il carisma si esprime davvero quando vinci. Quando ti tuffi nella piscina a Montecarlo, o quando fai lo "*shoey*", cioè bevi dalla tua scarpa dopo una vittoria. Il carisma è l'atto di farlo, ma anche la legittimità di farlo. Perché se non sei un vincitore, hai meno legittimità di fare certe cose, agli occhi degli altri. Chi ha vinto, invece, può permetterselo. E c'è chi riesce anche a valorizzare questo atto in modo qualitativamente forte. Hamilton, di nuovo, è bravissimo in questo. Oggi Hamilton è un nostro pilota, ovviamente. Guarda anche la differenza tra Bottas e Hamilton, che hanno corso insieme: sono molto diversi. Oppure tra George Russell e Hamilton: è yin e yang, due stili opposti. Carlos Sainz, l'anno scorso, è stato bravissimo: ha vinto due gare. Charles Leclerc ne ha vinte tre. Ma anche fuori dalla pista, Carlos è stato molto forte, ad esempio quando c'era da parlare, fare un discorso, tenere uno speech. Quindi è importante avere le competenze giuste, al momento giusto.»

Ferrari è un brand con una eccellente reputazione, quanta importanza viene data a questo aspetto in azienda? Quanto la sua reputazione impatta sulla vita dei dipendenti (regolamenti e norme da seguire)?

«La sicurezza delle nostre persone è l'elemento numero uno che ci permette di attrarre le persone, svilupparle, formarle, eccetera. Se l'azienda non si comporta bene dal punto di vista etico oppure sulla sicurezza, tutto questo non è possibile. Dunque, l'eccellenza viene da un'altra parte, su tre aree: la qualità delle nostre persone; la qualità del prodotto, le macchine, che siano Formula Uno, sport car o altro; la relazione con i nostri clienti, la reputazione presso i clienti. Queste tre aree di eccellenza, persone, prodotto (engineering, produzione, innovazione, eccetera) e attenzione al cliente (anche nel ristorante Cavallino, non solo il proprietario della Ferrari), devono essere a un altissimo livello. Domani dev'essere ancora meglio rispetto a ieri. Deve essere sempre meglio. Questa è una sfida particolare, ma noi siamo nati per questo. Perché? Perché Enzo Ferrari, come pilota, era sempre alla ricerca del miglioramento. Questo è entrato nel DNA, nella cultura aziendale: essere umili. Non diciamo mai "siamo i migliori", assolutamente no. Perché nel momento in cui lo pensi, non lo sei più. Dobbiamo essere umili, e l'umiltà significa ascoltare gli altri, dentro e fuori l'azienda. Ad esempio, l'operaio, il "blue collar", conosce meglio la macchina di me e mi può dire che cosa c'è da migliorare. Sarebbe un errore ignorare le

persone che conoscono il proprio lavoro, la propria competenza, le proprie aree, e che permettono di lavorare serenamente, in sicurezza, e anche sull'innovazione allo stesso tempo. L'azienda deve offrire una piattaforma sicura per lavorare su questi temi. E su questo abbiamo delle guide, dei principi, prendo la versione italiana, eccoci qua:

- l'importanza di lavorare insieme, lavorare come squadra, collaborare. Indipendentemente dal livello delle persone o delle aree, siamo una squadra unica. Abbiamo un unico badge, lo stesso badge in tutte le aree. Non vedi se è uno stagista o un manager, è una persona in Ferrari;
- mai essere soddisfatti. Sempre curiosi di migliorare, sperimentare, con la passione di scoprire nuove cose. Se non è così, domani saremo solo nel museo del nostro passato, e non parte del futuro. Non è facile. Devi avere l'energia anche un venerdì sera o durante una gara, andare oltre, dire "abbiamo vinto, fantastico", ma poi vedere che ci sono ancora 50 punti da migliorare, e cominciare da domani mattina. Perché? Perché tutti gli altri cercheranno di batterci;
- lavorare con umiltà. Sì, facciamo macchine fantastiche, con design e performance incredibili. Ma attenzione. Dobbiamo assicurarci di restare umili, di stupirci di ciò che succede altrove, di verificarlo e validarlo. Così possiamo fare la Ferrari del domani da soli o con un partner esterno, un fornitore. Nessuno sa tutto. E quindi è importante avere l'umiltà di conoscere, essere curiosi, portare idee a Maranello, valutarle e decidere se adottarle o meno;
- lavorare con focus. Se io e te abbiamo una lista di 20 cose da fare, non saremo mai campioni in nessuna di esse. Dobbiamo mirare con precisione per essere eccellenti in quelle scelte. Non va bene essere "buoni" in tutto. Dobbiamo essere campioni su innovazione, Formula Uno, sicurezza, eccetera. Ognuno con la propria responsabilità mirata;
- non aver paura. Abbiamo l'obbligo di non avere paura. Ferrari è un'azienda di dimensioni modeste, meno di 6.000 persone. L'Oréal ne ha 80.000, Google 300.000. Ma abbiamo grande forza in innovazione e tecnologia. È fondamentale non avere paura e non essere impreparati;
- avere un desiderio continuo di migliorare. Abbiamo appena lanciato la F80 e abbiamo già una lista delle cose da migliorare su quella macchina. Sempre. Perché la Ferrari più bella è sempre la prossima. La vittoria migliore è sempre la prossima. La

macchina migliore è sempre la prossima. Purtroppo, o per fortuna, è così. E non è facile.»

Penso abbia sentito il termine "Ferrari disasterclass", utilizzato molto sui social quando la Scuderia ha avuto problemi nel portare a termine gli obiettivi strategici in gara; in che modo si è mossa la gestione della squadra e della comunicazione per evitare che questo incidesse sulla reputazione agli occhi dei tifosi?

«Sì, allora ci sono vari elementi. Uno: il tifoso, al solito, è comunque il tifoso. Avrà la giornata difficile quando non abbiamo vinto, ma piange anche quando vinciamo. Questo è un lato dell'emozione, che c'è sempre.

Secondo: con la mediatizzazione delle gare, sapendo quello che ci siamo già detti, che chi arriva secondo non è considerato un vincitore, si è quasi un perdente. Attenzione: non è proprio così, ma è molto chiaro dove hai perso dei pezzettini, dove hai fatto errori. Che sia durante una qualifica, o un pit stop, sono momenti molto visibili. Quanto dura un pit stop? Un pit stop veloce, il record l'anno scorso era 1 secondo e 8 millesimi, più o meno. Meno di due secondi. Allora, è estremamente difficile farlo. Il nostro focus non è fare il pit stop più veloce, ma avere una media dei pit stop intorno ai due secondi ogni volta. E la nostra media era la migliore rispetto a tutti i team l'anno scorso. Ma non basta per vincere il campionato, nonostante dei pit stop con una media fantastica. Un momento di disattenzione, uno sbaglio, un problema tecnico o meccanico vuol dire che non hai provato abbastanza per assicurarti che, durante la gara, non ci sia lo stesso problema. Ma magari le altre squadre quella cosa l'hanno provata 50 volte. Altre persone poi aggiungono dettagli, insinuazioni, esagerano, perché hanno visto che l'azienda o la persona è in un punto di difficoltà in quel momento. E allora: non bisogna farsi tentare su questi temi. È importante avere coerenza e professionalità verso l'esterno.

Per questo i piloti sono affiancati da esperti: hai visto che hanno sempre una persona a fianco, non solo per ascoltare e registrare, ma anche per dare qualche linea guida prima che arrivi il microfono del giornalista. È una comunicazione pensata per ridurre i rischi e mantenere una comunicazione liscia, professionale. Ma, molto più importante, è la comunicazione interna. Quando la porta è chiusa. Quello è il momento per essere molto espliciti e molto trasparenti. Per dire: "Attenzione, lì abbiamo sbagliato. Lì abbiamo pensato diversamente. Lì non lo abbiamo detto. E ci voleva comunicazione per farlo

bene". Io ho pensato una cosa, tu un'altra. Logicamente, non abbiamo vinto. E in conseguenza, serve comunicazione, trasparenza e anche coraggio, e quell'umiltà di cui parlavamo prima. Per capire qual è stato il nucleo dell'errore, perché gli errori possono succedere a tutti, ma non devono ripetersi. Questo è importantissimo.
Solo così possiamo dimostrare che abbiamo imparato. Ecco il fattore umano: alla fine è quello che fa la differenza. Non è la macchina: sono le persone che fanno gli errori, e sono le persone che li correggono e fanno meglio. E migliorano sempre. Dunque, è un continuo.
Alla fine, non si può promettere nulla. Questo è un altro elemento umano. Non si può promettere. Si può lavorare, si può sviluppare, ci si può impegnare. Il "buona fortuna" prima della gara non serve a nessuno. Serve lavoro. Serve sudore. Serve lavorare in squadra. E non lasciare nulla al caso.
In quel momento hai più opportunità, che sia per vincere in gara, nello sviluppo, nell'innovazione, nella presentazione, nel marketing, nella finanza, eccetera. Per questo il livello di professionalità delle nostre persone (blue collar, white collar, finance, engineering, ecc.) è particolarmente alto. Cerchiamo persone con competenze specifiche, junior o con esperienza. Ma se qualcuno arriva dicendo: "Sono super motivato, darò tutto quello che posso", non basta. Con tutto il rispetto.»

Quanto conta il feedback dei tifosi e degli appassionati per Ferrari? Ci sono momenti in cui le loro aspettative influenzano il vostro lavoro o le vostre priorità?
«Allora, il feedback dei piloti è molto importante. Il feedback degli ingegneri è molto importante. Il feedback dei nostri sponsor, che alla fine pagano per avere il logo sulla nostra macchina, è importante… ma fino a un certo punto. Perché alla fine, il racing è racing, e non si può promettere. Noi possiamo promettere la copertura durante una gara, che è visibile allo sponsor, ma non possiamo promettere che saremo campioni alla fine del mese. Questo non è possibile. Anche lì, è fondamentale essere molto chiari sugli obiettivi, siano essi quantitativi o qualitativi.
L'ascolto dei tifosi è importante. Avere a cuore i tifosi è molto importante. Ma la comunicazione, per esempio quella sui social media, dovrebbe essere in gran parte one-way traffic: la Ferrari comunica verso i tifosi. Non cerchiamo una piattaforma dove il tifoso abbia lo stesso livello di reverenza o di ruolo nei confronti della Ferrari,

dell'amministratore delegato o dell'azienda. Si rispetta il tifoso, certo. Alcune persone sanno cosa è successo, nel bene o nel male, durante una gara. Ma il tifoso non ha mai accesso a tutte le informazioni. Nemmeno lo sponsor, l'azienda partner, o il fornitore ha accesso a tutte le informazioni. Anche all'interno dell'azienda non abbiamo tutti le stesse informazioni, ed è normale. Il principio è molto importante. Per questo, quando mi chiedi quanto è importante l'ascolto del tifoso, tramite i giornali, tramite il feeling generale, è chiaro che, ad esempio, il sorriso alla fine della gara di Monza dice tutto. Erano tutti contenti.

Era una gara difficile da vincere: si è fatta una scommessa su un unico pit stop, invece di due come gli altri. Le gomme sono state gestite molto bene. Abbiamo vinto e i tifosi erano estasiati. Ma allo stesso tempo, non possiamo prendere l'esempio di un tifoso per dire: "Attenzione, ci vuole un feedback come pari, a livello tecnico o decisionale". Non è possibile dal punto di vista della comunicazione. Non sarebbe corretto, perché non rappresenta e non interpreta la realtà.»

Se le venisse proposto di lavorare per un'altra Scuderia altrettanto prestigiosa, accetterebbe di cambiare? Quali sarebbero i motivi alla base della sua decisione?

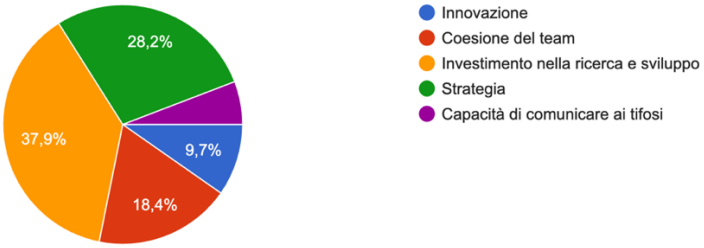
«Ufficialmente non sono sul mercato del lavoro. E sarebbe molto difficile accettare una proposta da un competitor. Sto bene, sia in Italia che a Maranello.

È stata una mia scelta venire a vivere in Italia, abitando con la mia famiglia a Milano, ma lavorando a Maranello. Se domani dovessi cercare un lavoro e la Ferrari mi dicesse di no, logicamente dovrei guardare ad altre opzioni. Però il focus è qui, sull'azienda. E se l'azienda, la Ferrari, offre le giuste opportunità in un lavoro di qualità, dove non ci sono rischi rispetto alla sicurezza delle persone, dove c'è spazio per far crescere i nostri dipendenti, che ricevono un guadagno mensile, o un bonus, o altri riconoscimenti… Non so se hai letto sulla stampa del bonus annuale a tutti coloro che non sono dirigenti in azienda. Sono cose importanti, che ci permettono di lavorare con professionalità, metodo e portare risultati, ciascuno nella propria area, che sia Formula 1 o no. Poi, se una persona dice: "Attenzione, devo tornare nel mio Paese d'origine" o "la mia famiglia ha bisogno di me", quello è parte della vita. Ma va detto che il tasso di *retention* in Ferrari è particolarmente alto. Perdiamo poche persone durante l'anno, meno del 5%, quasi un record sul mercato del lavoro italiano. La metà degli assunti ha meno di 40 anni, e nel

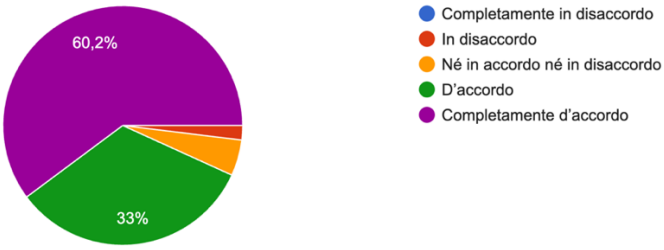
mercato del lavoro, in quella fascia d'età, è normale vedere un ricambio del 20%, 30% in altri settori. Questo è un'indicazione che chi lavora in azienda è contento, qui trova opportunità di crescita. Alcuni di questi giovani, ci pensano. Dopo 10 anni nella stessa azienda, magari desiderano un cambiamento, ed è anche normale, oppure cambia la loro realtà personale. Tocca a noi assicurarci di essere una delle migliori aziende dove lavorare, un'azienda che si impegna sul serio a lavorare bene con le proprie persone. E se lo facciamo, le persone restano con noi.»

Appendice B

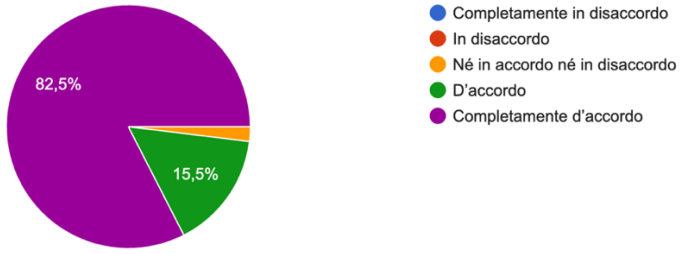
Quale di questi aspetti reputi più importante per valutare la Ferrari quando non vince nelle competizioni?
103 risposte



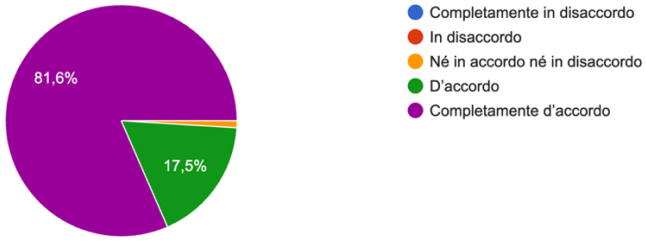
L'azienda Ferrari gode di una buona reputazione.
103 risposte



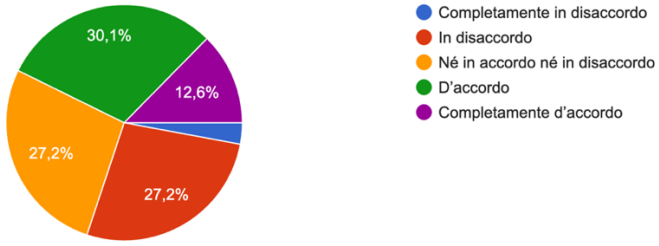
Ferrari è un simbolo di eccellenza nel settore automobilistico.
103 risposte



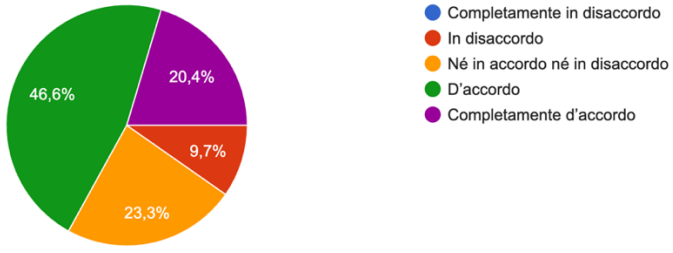
La storia e l'eredità di Ferrari contribuiscono fortemente alla sua reputazione globale.
103 risposte



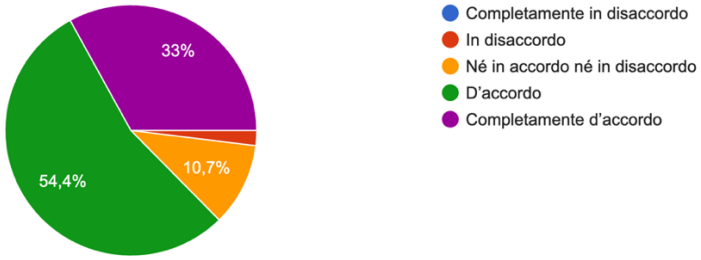
La visione e la strategia di Ferrari sono convincenti anche quando non vince nelle competizioni sportive.
103 risposte



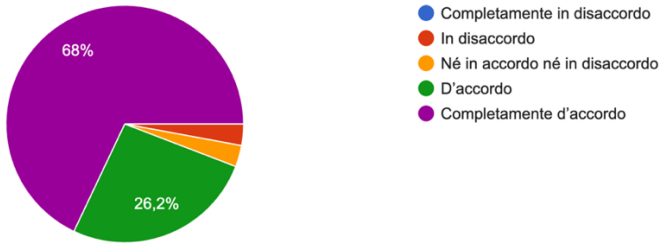
La gestione del brand Ferrari da parte del top management è efficace e strategica.
103 risposte



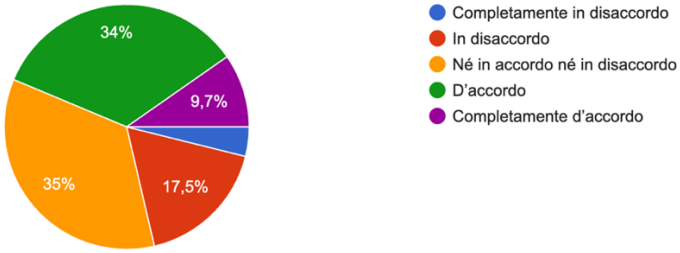
Ferrari è in grado di innovare senza perdere la propria identità.
103 risposte



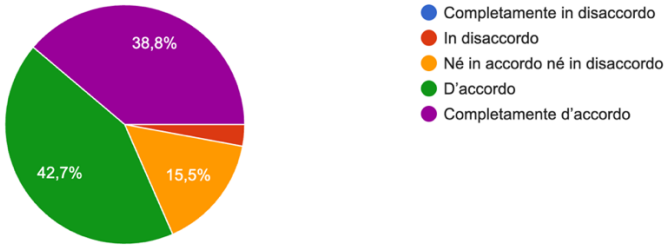
L'unicità del marchio Ferrari fa sì che le persone continuino ad amarlo indipendentemente dalle vittorie.
103 risposte



Ferrari valorizza e ascolta la propria community anche nei momenti di difficoltà sportiva.
103 risposte

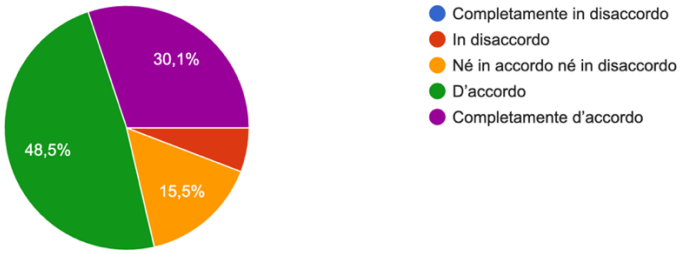


La connessione tra Scuderia Ferrari e il marchio Ferrari è fondamentale per mantenere alto l'interesse dei tifosi.
103 risposte



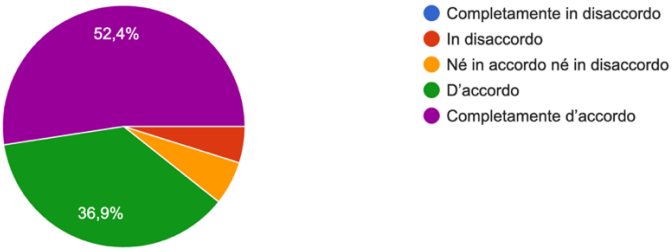
I valori della Scuderia Ferrari sono coerenti con quelli del marchio Ferrari.

103 risposte



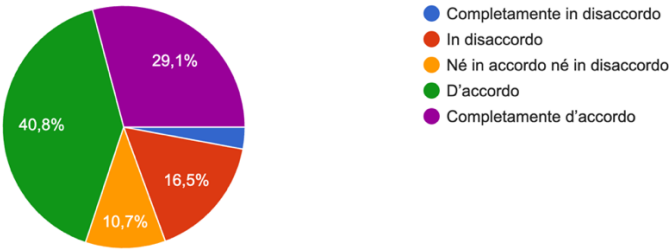
Essere competitiva nel settore delle corse automobilistiche è fondamentale per Ferrari.

103 risposte



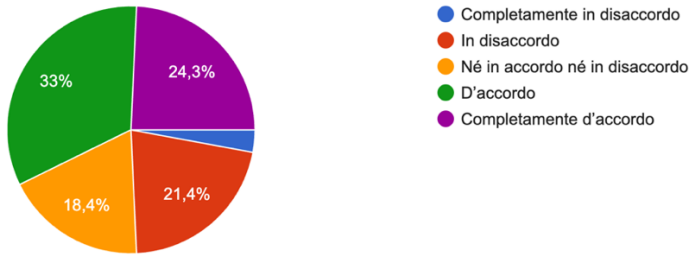
La performance della Scuderia Ferrari ha un impatto significativo sulla percezione del brand Ferrari.

103 risposte

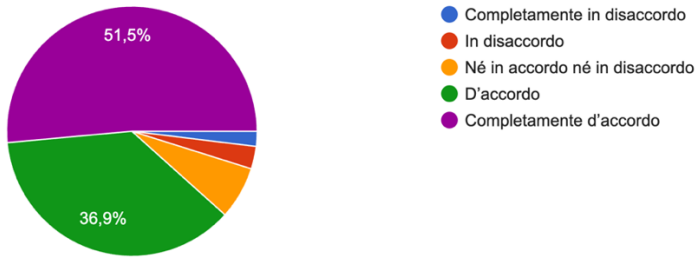


Le prestazioni sportive della Scuderia Ferrari incidono sulla reputazione globale del brand Ferrari.

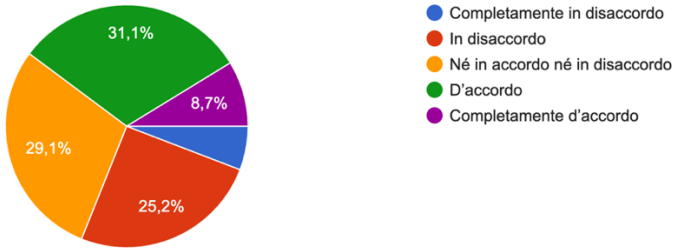
103 risposte



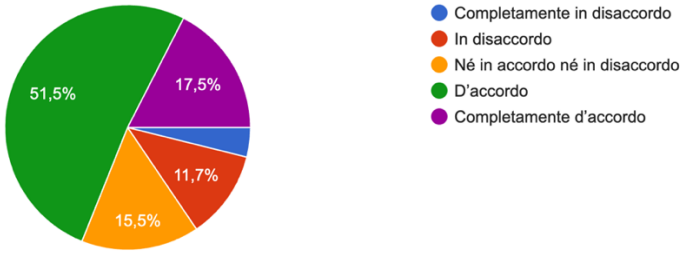
La Scuderia Ferrari gode di una buona reputazione.
103 risposte



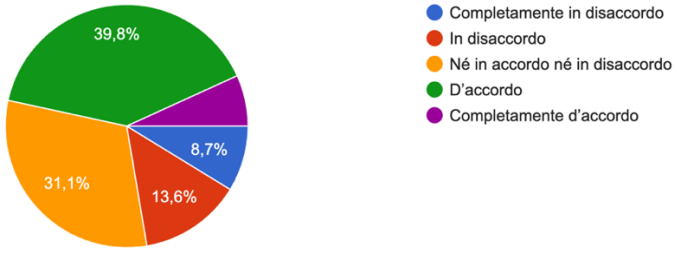
La Scuderia Ferrari riesce a distinguersi dagli altri costruttori per innovazione, anche nei periodi di scarsi risultati sportivi.
103 risposte



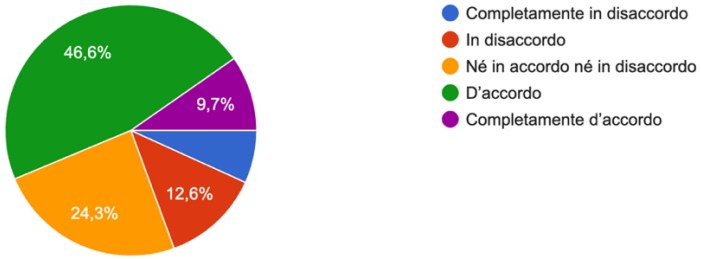
La Scuderia Ferrari attribuisce la giusta importanza ai piloti nelle competizioni.
103 risposte



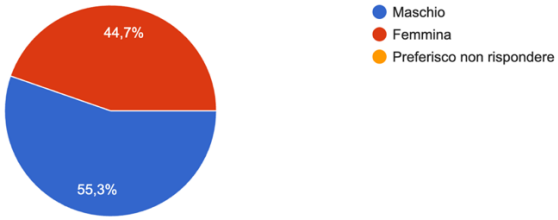
La Scuderia Ferrari è trasparente nei confronti dei suoi tifosi.
103 risposte



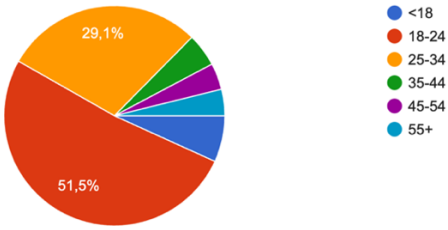
La Scuderia Ferrari mantiene una comunicazione efficace anche nei periodi di crisi di risultati.
103 risposte



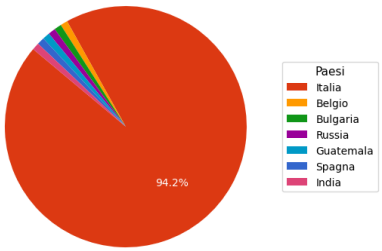
Qual è il tuo genere?
103 risposte



Quanti anni hai?
103 risposte



Qual è il tuo luogo di provenienza?
103 risposte

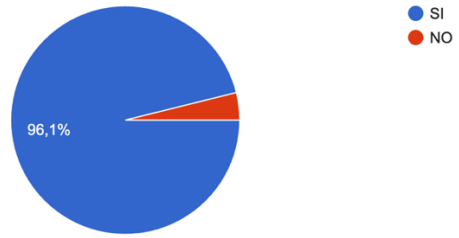


126

[126] Grafico realizzato con Python.

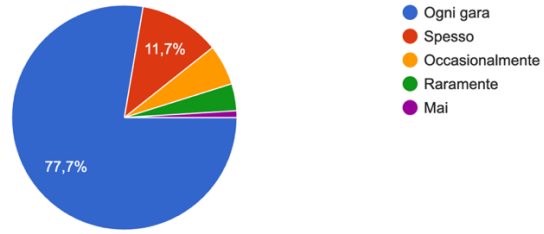
Sei un tifoso Ferrari?

103 risposte



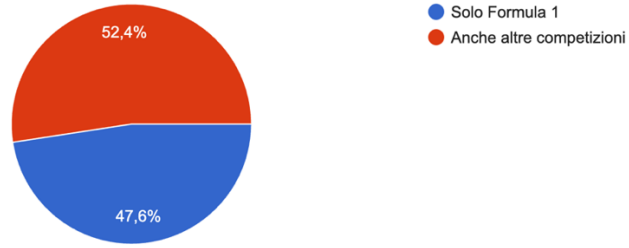
Quanto spesso segui le gare della Scuderia Ferrari?

103 risposte



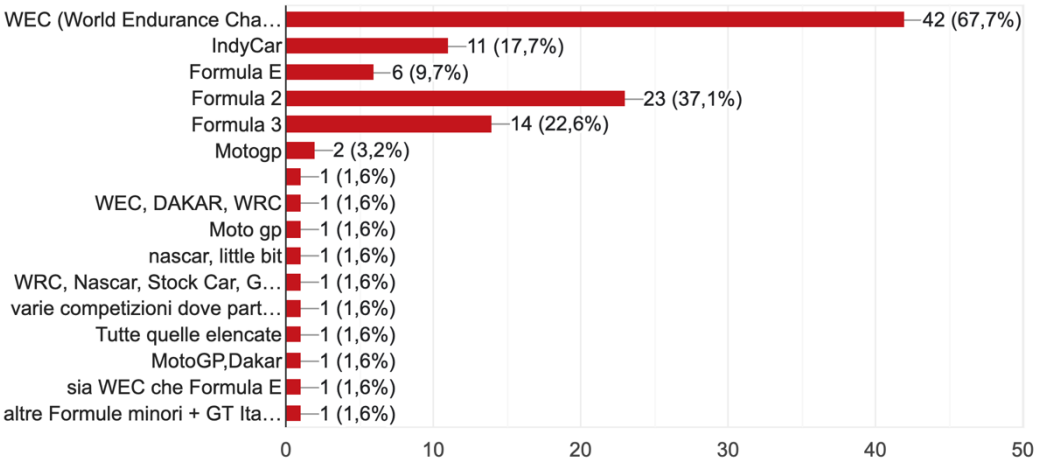
Segui Scuderia Ferrari solo in Formula 1 o anche in altre competizioni?

103 risposte



Se segui altre competizioni nel mondo del motorsport, indica quali:

62 risposte



BIBLIOGRAFIA

Allievi G., *Il secondo è il primo dei perdenti. Enzo Ferrari in parole sue,* Rizzoli Etas, Milano 2014.

Ang Siah H., Wight, Ana-Maria, *Building Intangible Resources- The Stickiness of Reputation*, in «Corporate Reputation Review», Vol. 12, N. 1, 2009, pp. 21–32.
Aristotele, *"Politica"* I, 2, 1253°.

Becattini G., *Il calabrone Italia. Ricerche e ragionamenti sulla peculiarità economica italiana.*, Bologna, Il Mulino, 2007.

Bucci A. (a cura di), *Moda a Milano: stile e impresa nella città che cambia*, Milano, Abitare Segesta, 2002.

Bucci A., Coldeluppi V., Ferraresi M., *Il Made in Italy*., Roma, Carocci Editore, 2011, p. 13.

Cuomo M. T., Metallo G., Tortora D., *Corporate Reputation Management. Analisi e modelli di misurazione*, Giappichelli, Torino, 2014.

Cuomo M., Tortora D., Metallo G., *La misurazione multilivello e multistakeholder della corporate reputation.*, in «RASSEGNA ECONOMICA», N.1, 2012, pp. 165-181.

Cuomo M., Tortora D., Metallo G., *Misurare il contributo della comunicazione alla corporate reputation per la creazione di valore*, in «Sinergie», Vol. 90, 2013.

De Luca Maria A., *Modelli di analisi della Reputazione: tassonomia e analisi critica*, in De Luca Maria A., Lapucci M., Pessione M., Taverna, R. (2012), *Modelli quantitativi per la valutazione del Reputation management: un'applicazione nel settore bancario*, B2 Axioma, 5 luglio 2012.

di Montezemolo L., *Ferrari and Maserati*, Cap. 4, pp. 269-295, in Gottschalk B., Kalmbach R.G., *Markenmanagement in der Automobilindustrie. Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager*, Gabler Verlag Wiesbaden 2003(da richiedere accesso) Trad: *La gestione del marchio nel settore automobilistico. Le strategie di successo dei top manager internazionali.*

Dill W. R. (1975). *Public participation in corporate planning— strategic management in a Kibitzer's world*, in «Long Range Planning», Vol. 8, n.1, febbraio 1975, pp. 57–63.

Donna G., *Milton Friedman e la buona causa (purpose) dell'impresa*, in «Impresa Progetto - Electronic Journal of Management», n. 2, 2021, pp. 1-14.

Fiori G., Tiscini R., *Economia aziendale*, ("I Manuali"), III ed., Milano, EGEA, 2020.

Fombrun Charles J., Gardberg Naomi A., Sever Joy M., *The Reputation Quotient: A multistakeholder measure of corporate reputation*, in «Journal of Brand Management», Vol. 7, N. 4, 2000, pp. 241–255.

Fombrun Charles J., *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Cambridge (MA), Harvard Business School Press, 1996.

Fombrun Charles J., Van Riel C., *The Reputational Landscape*, in «Corporate Reputation Review», Vol. 1, N. 1-2, 1 luglio 1997, pp. 5–13.

Fombrun Charles J., *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*, in «*Academy of management Journal*» Vol. 33, N. 2, 1990, pp. 233-258.

Fombrun Charles. J., Ponzi Leonard. J., Newburry W., *Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak® System for Measuring Corporate Reputation*., in «Corporate Reputation Review», Vol. 18, N.1, 2015, pp. 3–24.

Freeman R. Edward, Harrison Jeffrey S., Wicks Andrew C., Parmar Bidhan L., de Colle Simone, *Stakeholder Theory. The State of the Art*., New York, Cambridge University Press, 2010.

Freeman R. Edward, Mc Vea John, *A stakeholder approach to strategic management, in* «SSRN Electronic Journal», gennaio 2001.

Freeman R. Edward, Reed David L., *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, in «California Management Review», Vol. 25, n. 3, 1983, pp. 88-106.

Freeman R. Edward, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, "Pitman Series in Business and Public Policy", Boston, Pitman Publishing Inc., 1984.

Friedman M., *Capitalism and Freedom*, Chicago and London, The University of Chicago Press, 2020.

Friedman M., *The social responsibility of business is to increase its profits*, in «The New York Times Magazine», 13 Sept., 1970, p.17.

Fryxell Gerald E., Wang J., *The Fortune Corporate "Reputation" Index: Reputation for What?* in «Journal of Management», Vol. 20, N. 1, 1994, pp. 1–14.

Gardberg, Naomi A., Fombrun, Charles J., The *Global Reputation Quotient Project: First Steps Towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation*, in «Corporate Reputation Review», Vol. 4, N. 4, 2002, pp. 303–307.; Groenland Edward A., Qualitative *Research to Validate the RQ Dimensions*, in «*Corporate reputation Review*», Vol. 4, N. 4, 2002, pp. 308-315.

Hall R., *A framework linking intangible resources and capabiliites to sustainable competitive advantage*, in «Strategic Management Journal», Vol. 14, N.8, 1993, pp. 607–618.

Metallo G., Tortora D., *Il ruolo delle emozioni nello sviluppo della reputazione dell'insegna commerciale. Il caso del dettaglio tradizionale*. In «Esperienze d'Impresa», Vol. 15. N. 2, pp. 7-26, 2007.

P. Principi, *Enzo Ferrari. Cuore e strategia*, San Lazzaro di Savena (Bo), Area51 Publishing, 2017.

Poma L., Grandoni G., *Il reputation management spiegato semplice: con un focus sulla misurazione della reputazione.* Torino, CELID, 2021.

Ponzi L.J., Fombrun C.J., Gardberg N.A., *RepTrak ™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate reputation*, Corporate reputation Review, Vol. 14, N. 1, 2011.

Ponzi Leonard J., Fombrun, Charles J., Gardberg N., *RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation*, in «Corporrate Reputation Review», Vol. 14, N. 1, 2011, pp. 15–35.

Roberts K., Lovemarks. The future beyond brands., New York, powerHouse Books, 2005.
Roberts Peter W., Dowling Grahame R. (2002). *Corporate reputation and sustained superior financial performance.*, in «Strategic Management Journal», Vol. 23, n.12, pp. 1077–1093.

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

Schopenhauer A. *L'arte di farsi rispettare esposta in 14 massime - Trattato sull'onore*, Adelphi, XIX edizione, 1998, Milano.

Shamma H. M., Hassan S. S., *Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation.*, in «Journal of Product & Brand Management», Vol. 18, n. 5, 2009, pp. 326-337.

Shamma H. M., *Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications*, in « International Journal of Business and Management», Vol. 7, n. 16, 2012, pp. 151-169.

Thomke S., Corsi E., Nimgade A., *Ferrari,* Harvard Business School, Case 618-047, 30 aprile 2018, pp. 1- 26.

Turrini L, *Enzo Ferrari. Un eroe italiano*., Milano, Loganesi, Nuova ed, 24 novembre 2023.

SITOGRAFIA

2025 The Global RepTrak® 100 https://www.reptrak.com/globalreptrak/.

Ferrari Magazine, https://www.ferrari.com/it-IT/magazine/articles/does-rosso-ferrari-exist.

Ferrari, https://www.ferrari.com/it-IT/corse-clienti/f1-clienti-cars.

Ferrari, https://www.ferrari.com/it-IT/magazine/articles/the-best-ferrari-ever-built-is-the-next-one.

Poma L., *"Investire sulla reputazione rende il 10%"*, in https://creatoridifuturo.it/comunicazione/comunicazione-non-convenzionale/investire-sulla-reputazione-rende-il-10-2/ , 2018.

Treccani, *https://www.treccani.it/enciclopedia/* .

Blending M., *The Ferrari Way,* 21 marzo 2019, Harvard Business School Working Knowledge https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/the-ferrari-way.

RINGRAZIAMENTI

Desidero esprimere la mia sincera gratitudine al Prof. Luca Poma, mio relatore, per avermi seguito con attenzione nello svolgimento di questo lavoro, per i preziosi consigli e la disponibilità. Ancora di più per avermi dato la possibilità di partecipare ad un progetto nuovo per me, un'esperienza che mi ha arricchita profondamente dal punto di vista personale e professionale. Al contempo, spero di essere stata all'altezza del compito affidatomi.

Ringrazio profondamente la Prof.ssa Giorgia Grandoni, per l'aiuto costante, la disponibilità e la gentilezza che contraddistinguono il suo modo di lavorare. Le sono particolarmente grata per aver creduto in me, intravedendo qualcosa di speciale, e avermi permesso di fare un'esperienza a cui mai avrei pensato di poter partecipare.

Un grazie va anche al dott. Dennis DeMunck, per il contributo fondamentale che ha offerto al mio lavoro, nonché per la gentilezza, la disponibilità e il tempo prezioso che ha voluto dedicarmi. Le conversazioni avute sono state per me di grande valore, dense di contenuti significativi e ricche di spunti stimolanti.

A mio padre, il più polemico di tutti, che mi ha sempre insegnato a pensare criticamente, che mi ha supportata in tutto e per tutto. Grazie per essere sempre stato con me, per l'amore dimostrato, con poche parole, ma con tanti fatti… Sì, ce li ho i soldi!

Grazie mamma, per avermi resa una persona capace, indipendente, e per avermi insegnato il valore dello studio (anche meno la prossima volta). Mi ha insegnato che la cultura è una vera forma di libertà. So che il nostro rapporto non è sempre semplice, litighiamo spesso, ma so che il tuo affetto per me è unico. Grazie per essere da sempre, la mia fan numero uno, in tutto e per tutto.

Francesco, grazie per il tuo supporto, sia concreto che morale. Sei sempre stato il primo a conoscere i miei successi e ti sono profondamente grata per aver gioito sinceramente di ogni mio traguardo. Grazie, davvero, per esserci sempre stato.

Ivana, se c'è una persona senza la quale non sarei arrivata alla fine di questo percorso quella sei tu. Sorella e instancabile correttrice di bozze, sei stata la mia forza nei momenti difficili. Non importa quanto io non credessi in me stessa, tu mi hai sempre supportata, e mi hai spronato a credere in me stessa e nelle mie capacità. Non so cosa farei, o meglio, come riuscirei a vivere senza te nella mia vita. Ti ringrazio ogni giorno per essere mia sorella. Ti voglio bene.

Zia, Pasqualina del mio cuore, il nostro rapporto è iniziato in modo particolare, da quando mi hai fatta piangere nella culla il giorno della mia nascita! Ma da allora non c'è stato giorno in cui tu non sia stata presente, sempre fiera di me e di quello che facevo. Grazie per esserci sempre.

Zia Maria, grazie di tutte le volte che ti sei presa cura di me: per il cibo, i passaggi in macchina, lo "scioping", la presenza nei momenti più difficili, per quei sabato sera in cui solo tu riuscivi a strapparmi un sorriso. Grazie per avermi accudita con l'affetto che solo una vera zia sa dare.

Un grazie speciale a zia Rosa e zio Giancarlo, mi avete trattata sempre come la figlia femmina che vi mancava, mi avete cresciuta e vista diventare grande. Siete stati per me zii, genitori e nonni. Questo traguardo è oggi dedicato anche a voi.

Zia Rosanna, grazie per avermi voluto bene con affetto sincero fin da quando ero piccola, per aver creduto in me in ciò che facevo, anche se il nostro legame non è di sangue punto per me sei sempre stata una vera zia.

Luisa, sei ormai parte della mia famiglia. Grazie per avermi sempre supportata ed esserti presa cura di me, anche nei momenti più difficili. Ti sono profondamente grata per avermi trattata sempre come una figlia.

Alfonso, panda incazzoso, filosofo più rompiscatole di Kant, cugino che non merito. Sei ststo fondamentale nella realizzazione di questo lavoro di tesi, quando credevo di non

essere capace, tu mi hai spronata, mi hai aiutata e sostenuta. Ti stimo profondamente e credo che tu sia una delle persone più intelligenti e umane che conosca. Non esagero nel dire che senza di te non ce l'avrei fatta. Grazie per aver sempre creduto nella tua cuginetta rompiscatole.

Luca e Maria, grazie per i tiramisù, i malocchi e per le risate anche quando da ridere non c'era nulla. Siete rimasti accanto a me anche nei momenti in cui sembrava impossibile starmi vicino, e di questo vi sarò sempre grata.

Marghe, sei la mia cugina del cuore. Sei dolce, presente, amica e consigliera. In molti momenti sei stata una vera fonte di ispirazione, un esempio di come vorrei diventare un giorno: forte, sensibile e capace di affrontare la vita con grazia e determinazione. Mi sei sempre stata vicino anche nei momenti di debolezza, e poi mi hai fatto uno dei doni più belli: la possibilità di diventare madrina di Eleonora, bambina più meravigliosa che io conosca. Spero sola non prenda troppo da me… in tal caso, auguri! Grazie per essere una presenza così speciale nella mia vita. Ti voglio un bene immenso

Mena virgola in un momento per me difficile, nessuno mi ha preso a cuore come hai fatto tu. Con il tuo incoraggiamento costante, torri senza attenta e i tuoi "check settimanali", sei riuscita a tirarmi fuori da una situazione complicata. Ti sarò sempre grata per la tua vicinanza sincera.

Un grazie di cuore a tutti i miei cugini, in particolare a Caterina, e ai parenti che con infinita pazienza hanno sopportato le mie ripetizioni, i miei sfoghi e le mie lamentele. Vi assicuro che continuerò a farlo per molti anni ancora punto

Alice, la mia *tall girl*, la mia bambina, nipote, cugina e amica. Sei una persona splendida, che ha sempre creduto in me. Ti prometto che ci sarò sempre per aiutarti, per proteggerti (non solo dai cani) per condividere la vita con te ogni volta che vorrai. Spero con tutto il cuore che potremmo continuare a crescere insieme, a ridere, a sostenerci e a volerci bene. Sempre.

Un grazie sincero va al gigante malefico, Simone, a zia. Sempre con una parola in meno di supporto, ma con un amore che si fa sentire sempre.

Un grazie di cuore va anche a mio cognato Valerio, il mio unico cognato preferito. Ringrazio il giorno in cui mia sorella ti ha sposato, non avrebbe potuto conoscere persona più buona e cara di te. Grazie per avermi sempre accolta, in ogni circostanza della mia vita, e per avermi fatta sentire parte integrante della tua famiglia.

Gaia, mia Τριγι, la mia esatta metà. Credo nella mia vita ci sia un prima e dopo averti conosciuta. Dal momento in cui sei entrata nella mia vita tutto è cambiato. Da quel momento ho saputo di avere accanto una persona vera e sincera, capace di apprezzarmi per quello che sono, andando oltre la superficie. A te che mi hai insegnato il valore dell'amicizia, della sorellanza, che sei sempre presente, che non mi abbandoni mai, qualunque sia la distanza, a te devo il mio grazie più grande. Le nostre vite si sono incrociate quasi come se il destino lo avesse programmato, il nostro essere amiche, migliori amiche, mi ha fatto capire il valore vero dell'amicizia, quello per cui io e te non ci dobbiamo nulla, ma ci diamo tutto. Sei stata sempre lì pronta a sostenermi e aiutarmi in qualsiasi situazione. C'eri anche quandi mi sentivo nel baratro e con la tua dolcezza ed empatia mi hai riportata alla realtà. Sono convinta che il legame che abbiamo, anche tra le turbolenze della vita, non si spezzerà mia, è così radicato che non potrei vivere senza saperti accanto a me. Sarò sempre dietro di te, qualsiasi cosa accasa, io ci sarò sempre. Ti voglio bene più di quanto possa spiegarlo a parole.

Nella, il mio neurone, me stessa nata da genitori diversi. Sei stata un'amicizia inaspettata, la collega universitaria che non pensavo sarebbe diventata fondamentale nella mia vita. So che non siamo esattamente il tipo di persone propense a grandi dimostrazioni d'affetto, ma credo proprio di dover essere smielata in maniera non necessaria. Credo sinceramenre che quest'anno senza di te non lo avrei superato, tu mi hai fatta rialzare quando non volevo vivere e uscire. Mi hai accompagnata e hai avuto la costanza di prenderti cura di me, quando io stessa non ne avevo la forza. Grazie, mia cara Nella, per esserci sempre. Ti voglio bene per la persona splendida che sei, te ne vorrò sempre.

Supermona, la supereroina che non credevo di meritare nella mia vita. Grazie per essere stata la persona con cui ho condiviso esperienze, pensieri, paure e serate. Compagna di cinema e discussioni profonde sul senso della vita, non credo ci sia persona migliore con cui affrontare le insidie del pensiero che te. Grazie perché sei sincera, intelligente, profonda, capace, uno sprazzo di sole anche nei momenti più bui. Grazie per esserci stata in questi anni.

Gloria, a volte la vita ti fa incontrare persone che, anche se conosci da poco, riescono a starti sinceramente accanto. Quella sei tu, mia sdattarella. Grazie per la tua vitalità, per aver saputo leggermi senza bisogno di grandi parole. Grazie, soprattutto, per essere diventata mia amica.

Mia dolce Sophie, grazie per aver costruito insieme a me un legame che non avrei mai immaginato. Ti sei preoccupata per me anche quando non avresti dovuto, hai creduto sempre in me e nei miei progetti. Spero possiamo continuare a condividere passioni ed esperienze ancora a lungo.

Elisa, brutta genovese e tante altre cose che qui non posso scriverti. Meno male che abito con te: condividere casa e vita mi ha dimostrato che, anche con un rapporto alla Sandra Raimondo, due persone possono trovarsi davvero.

“Chi si è voluto bene non si lascia mai, c’è sempre, anche se non lo vedi.” Credo questa sia la frase che descrive di più il nostro rapporto. Clara, Elena e Francesca, siete amiche preziose, parte della mia storia e del mio cuore. Grazie per esserci sempre, anche da lontano, la vostra presenza si fa sentire comunque, forte e costante.

Giovanni, il nostro legame di amicizia si rafforzato molto in quest'ultimo anno, grazie a passioni e interessi condivisi. Sei stata una presenza importante, una risorsa preziosa anche senza rendertene conto. Nei momenti difficili la tua vicinanza mi ha aiutato più di quanto immagini punto grazie di cuore.

A tutte le persone che ho conosciuto quest'anno (Silvia, Camilla, Lorenzo, Federico, Filippo, Tommaso) grazie per essere entrati nella mia vita con gentilezza, intelligenza e umanità.
Un grazie speciale va anche a tutte le persone che pur non conoscendomi personalmente hanno condiviso il mio questionario, mi hanno sostenuta, incoraggiata o mostrato affetto sui social, in particolare su Twitter. Grazie perché anche questi piccoli gesti hanno avuto un valore immenso.