

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Web Analytics e Marketing

Millennials, Social Network e PageRank: La Corporate Reputation ai tempi della Generazione Y

RELATORE

Prof. Matteo De Angelis

CANDIDATO

Ciro Ranno

ID N. 680001

CO-RELATORE

Prof. Piermario Tedeschi

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

Ai miei genitori, grazie a loro sono diventato l'uomo di oggi A mia nonna, la mia seconda mamma

Indice

INTRODUZIONE	
CAPITOLO 1 – LA REPUTAZIONE, DEFINIZIONE E DIMENSIONI	5
Premessa.	
1.2 IL PARADIGMA DELLA REPUTAZIONE	
1.3 ELEMENTI DELLA CORPORATE REPUTATION.	
1.4 CHI SI OCCUPA DI REPUTAZIONE?	14
1.4.1 CEO: volto Aziendale.	15
1.5 REPUTAZIONE 2.0	18
1.6Nuovi media: amici/nemici delle aziende.	21
1.6.1Ma cosa è una crisi reputazionale?	23
1.6.2Come affrontare una crisi?	27
1.7 CASES HISTORY E BEST PRACTICES	29
1.8 BUONA REPUTAZIONE? LINEE GUIDA E CONSIGLI.	34
1.9 La "GlobalRepTrak@100"	36
CAPITOLO 2 – MISURARE LA REPUTAZIONE	38
2.1 SCUOLE DI PENSIERO	40
2.2 METODOLOGIE DI MISURAZIONE, IL FORTUNE AMAC	41
2.2.1 Metodologie di misurazione, il Fortune GMAC	
2.2.2 Metodologie di misurazione, il GESAMTREPUTATION di ManagerMagazin	
2.2.3 Altri Indici	
2.2.4 Metodologie di misurazione, il Reputation Quotient di Harris – Fombrun	46
2.2.5 Metodologie di misurazione, il Reputation Pulse – Rep Trak Pulse	
2.2.6 Metodologie di misurazione, "Il modello Research International"	51
2.2.7 Metodologie di misurazione, il Modello CeSAR	52
2.2.8 Metodologie di misurazione, M. Schwaiger	52
2.2.9 Metodologie di misurazione, Davis et al. e la Teoria della metafora della personalità	54
2.3 ALCUNE RIFLESSIONI	57
CAPITOLO 3 – LO STUDIO	58
3.1 IL TARGET	59
3.2 LE ANALISI	
3.3 I RISULTATI	
CONCLUSIONI	78
APPENDICE	80
BIBLIOGRAFIA	88

Introduzione

Il seguente lavoro di tesi ha come argomento principale la reputazione aziendale, motivo ampiamente discusso in letteratura, che racchiude significati relativi ed applicabili a diversi ambiti – dall'economia alla politica – e soprattutto riesce a mescolare elementi qualitativi ad elementi quantitativi creando un'armonia multidimensionale che genera il concetto così come lo conosciamo. Saranno illustrati i percorsi, le evoluzioni di pensiero in merito alla reputazione aziendale, i progressi fatti nel tempo delle differenti metodologie di misurazione - evoluzioni figlie di un cambiamento radicale del concetto di consumatore che è stato opportunamente analizzato da esperti in materia sociologica e semiotica; ma soprattutto sarà illustrato come un target particolarmente sotto osservazione - in tanti ambiti - come i millennials e nello specifico la Generazione Y, veda il concetto di reputazione, quali elementi percepisca come fondamentali nella composizione utile al fine di costruire una buona reputazione ed in particolare cosa e quali driver influenzano la reputazione di una azienda. Sarà posta particolare attenzione a quei driver definibili "Social" ovvero metrics nate con i social network – oppure con l'era dei nativi digitali - che oggi contano più di tante altre. Grande attenzione sarà rivolta anche alla possibilità di incrementare metriche come SEO e SEM – Search Engine Optimization e Search Engine Marketing – al fine di raggiungere la Top 5 del PageRank del motore di ricerca Google con lo scopo di influenzare la percezione di reputazione aziendale del consumatore/user. Gli strumenti che saranno utilizzati durante tutto il percorso di stesura e analisi statistica del progetto di ricerca sono riconducibili a metodologie "classiche" come le in depth interview al fine di reperire il maggior numero di spunti e di dati qualitativi derivante da interviste approfondite a soggetti specificatamente selezionati e i questionari anonimi, utili a diffondere quantitativamente i dati riscontrati interessanti dall'analisi delle interviste approfondite con lo scopo di confutarli piuttosto che validarli. Protagonista durante tutto il percorso di ricerca è stata la letteratura accademica che ha contribuito e ha accompagnato di pari passo, ad ogni step, la risoluzione delle tematiche analizzate.

Capitolo 1 – La Reputazione, definizione e dimensioni

Premessa.

1- Informazione, dal latino *informationis*. Deriva da *Informatio* " Informare/dare forma alla mente/insegnare".

Informazione è in generale qualunque notizia o racconto, qualunque comunicazione scritta o orale contenente informazione. I dati in un archivio sono informazioni, ma anche la configurazione degli atomi di un gas può venire considerata informazione.

Una informazione ha valore in quanto può essere potenzialmente utile al fruitore per i suoi molteplici scopi: nell'informazione, infatti, è spesso contenuta conoscenza o esperienza di fatti reali vissuti da altri soggetti e che possono risultare utili senza dover necessariamente attendere di sperimentare ognuno ogni determinata situazione. Storia ed evoluzione della società umana sono frutto dell'accumulazione di conoscenza ed esperienza sotto forma di informazione. Nell'informazione ad esempio è contenuto *know how* utile per eseguire una determinata attività o compito, peculiarità che rende l'informazione una risorsa strategica in ambito economico dell'economia aziendale.

Un impatto notevole sull'informazione e sulla sua elaborazione lo hanno certamente avuto i computer, tecnologia che ha modificato e plasmato anche la vita quotidiana dell'essere umano.

I sistemi di protezione mediante la crittografia, il valore commerciale della borsa tecnologica sono tutte testimonianze dell'importanza nel XXI° secolo data all'informazione. E' un tema così discusso che il suo uso appropriato pone rilevanti questioni di eticità come nel caso della riservatezza riguardo alle informazioni cliniche che potrebbero altrimenti avvantaggiare le compagnie di assicurazioni mediche e danneggiare i pazienti piuttosto che tematiche di divulgazione anomala di dati bancari o dati sensibili di diversa natura.

Negli ultimi 25 anni l'informazione ha rivestito un ruolo fondamentale per la società, per la sua importanza piuttosto che modalità e tempestività di diffusione; ed è per questo motivo che a questa "epoca" ci si riferisce come Società dell'Informazione. L'appellativo è relativo al periodo che va dal 1991 al 2002 ma, da come si potrà riscontrare dal testo, la Società dell'informazione non ha avuto vita così breve.

La corrente economica del periodo in questione è definita *Economia Intangibile*. Nell'*Economia Intangibile*, quattro fattori di produzione, quali:

- 1. Asset di conoscenza, ossia cosa la gente conosce ed utilizza,
- 2. Asset di collaborazione, ossia la gente con la quale si interagisce per creare valore,
- 3. Asset di fidelizzazione, ossia il livello di energia e di impegno delle persone,
- 4. Qualità del tempo, ossia quanto velocemente il valore è creato,

hanno determinato e determinano tutt'ora le risorse chiave da cui l'attiva economica ed il vantaggio competitivo sono derivati e distribuiti.

Quindi, si è proprio sicuri che l'economia dell'informazione sia terminata nel 2002?

2- Giudizio, dal latino iudicium. Deriva da iudex "giudice".

Tutto quello che ci circonda è, costantemente, subordinato ad un giudizio. Aziende, professionisti, politici, personaggi pubblici, vicini di casa, tutti, senza alcun tipo di distinzione, sono sottoposti all'opinione di terzi; un parere motivato che ai più, interessa.

Nessuna figura professionale o personaggio pubblico può permettersi però di prendere la questione alla leggera o tantomeno sottovalutare l'influenza sul mondo esterno che può avere la considerazione altrui. Warren Buffett una volta disse "Ci vogliono vent'anni per costruire una reputazione e cinque minuti per rovinarla. Se pensi a questo, farai le cose in modo diverso."

Anche Henry Ford non si risparmiò a riguardo, il "padre" delle auto made in America sosteneva che "Le due cose più importanti non compaiono nel bilancio di un'impresa: la sua reputazione ed i suoi uomini." Perché gli uomini di una Corporate siano fondamentali, la letteratura ne ha ampiamente già discusso anche se , vedremo più avanti , gli uomini sono importanti non solo per il fatturato ma anche per la reputazione della Corporate stessa. Ciò che conta è aver ben chiaro che il concetto di Reputazione è uno dei più antichi asset intangibili mai esistiti. Che si parli di uomini del terzo millennio piuttosto che di uomini del paleolitico, alla propria considerazione di sé è contrapposta la considerazione altrui che contribuisce a crearne glorie o disonori. La stampa, la televisione ed i nuovi media sono solo una importante cassa di risonanza del WOM- word of mouth -che rappresentava, rappresenta, e rappresenterà , la forma più importante di condivisione di giudizio.

Aule di tribunale che si formano nei posti più disparati, al bar, in ufficio, online piuttosto che nella nostra mente. Ma quanto è veramente importante la considerazione altrui? Che impatto può avere la considerazione che le persone hanno di noi sulla nostra vita quotidiana piuttosto che business? sui nostri rapporti sociali addirittura sul nostro 0 Domande a cui è difficile dare una risposta ma alla quale bisogna associare una riflessione: Cosa saremmo senza il giudizio altrui? Che ne sarebbe del "buon vicino" o della "grande azienda", addirittura anche il "povero stolto" potrebbe sentirsi deturpato di un appellativo che lo contraddistingue. La verità è che la considerazione che i terzi hanno aiuta ad essere riconoscibili. Aiuta ad essere noi.

1.2 Il Paradigma della Reputazione

"I responsabili comunicazione stimano che, in media, il 60% del valore di mercato della propria azienda sia attribuibile alla sua reputazione".

Il dato appena citato definisce l'importanza ed il valore intrinseco nell'asset reputazione che, grazie anche al contributo dei nuovi media che hanno dato la possibilità agli user di essere in iper-connessione, sempre aggiornati e con la possibilità di generare contenuti e fornire feedback osservabili in ottica World Wild, ha attirato su di se tutti i riflettori.

Insomma alla Reputazione bisogna stare attenti.

Ma cosa si intende per reputazione? Cosa significa realmente?

Reputazione è una parola che può avere differenti significati , applicabile in infiniti ambiti ed è facile confondere definizioni e significati. Precisamente ha 6 diverse declinazioni a seconda dei differenti ambiti che la prendono in considerazione. Gli ambiti considerati "chiave" in ottica reputazionale sono:

Sociologico

I sociologi dell'organizzazione sottolineano che le classifiche sono costruzioni sociali che nascono attraverso le relazioni che una azienda ha con i suoi stakeholders in un ambiente istituzionale condiviso. Quindi, Il processo socio-cognitivo è fondamentale per generare le classifiche di reputazione negli individui, fattore spesso che viene ignorato da economisti e strateghi.

¹Tratto dallo studio "The CEO Reputation Premium: Gaining Advantage in the Engagement Era" dellaWeber Shandwick

Le imprese, avendo relazioni con attori differenti e differenti tipologie di *stakeholders*, saranno sottoposte al giudizio di più soggetti valutatori, ognuno dei quali applicherà criteri diversi nel valutarle. Così, la reputazione aziendale arriverà a rappresentare valutazioni aggregate del prestigio istituzionale dell'impresa e descriverà le aspettative del sistema sociale che circonda l'impresa e l'industria in questione.

Contabile

In ambito contabile la Reputazione è definibile come l'asset intangibile misurabile che stabilisce e definisce la differenza tra il valore delle risorse tangibili dell'impresa (certificate a bilancio) ed il valore di mercato della stessa impresa: il "goodwill". Grazie all'approccio contabile è possibile sottolineare il gain che una buona Reputazione riesce a dare all'impresa che la detiene.

Marketing

Per i *Marketers* è fondamentale costruire una buona reputazione aziendale perché permette di poter usufruire di grandi vantaggi, sia dal punto di vista competitivo piuttosto che dal punto di vista strategico. Dialogare con i consumatori, mantenere gli standard aziendali di prodotto e di servizio, offrire una ottima *customer care*, rappresentano alcuni elementi chiave per incrementare la reputazione aziendale e guadagnare fiducia nei confronti dell'*audience*. Per il Marketing, la reputazione si può definire come la considerazione, o attenzione benevole di cui una *corporate* gode in virtù della sua capacità di soddisfare le aspettative del pubblico nel corso del tempo.

Strategico

Per gli strateghi, la reputazione è sia *asset* fondamentale che possibile barriera all'ingresso per i *competitor* (Caves and Porter, 1977). E' considerato un *asset* fondamentale perchè la reputazione è difficile da duplicare essendo il frutto di caratteristiche interne uniche delle aziende. Caratteristiche che si sviluppano nel tempo, coltivando relazioni ed incrementando le interazioni tra imprese e *stakeholder*. Ci vuole tempo perché una reputazione si fonda nella mente degli *stakeholders* ma una volta che un osservatore ha costruito nella sua mente l'idea di reputazione relativa ad una determinata *corporate*, studi empirici dimostrano che anche se confrontati con informazioni negative, gli osservatori resistono al cambiamento delle loro valutazioni reputazionali (Wartick, 1992). In linea con gli economisti, quindi, gli strateghi richiamano l'attenzione sui vantaggi competitivi derivanti dall'acquisizione di una reputazione positiva.(Rindova e Fombrun, 1997).

Organizzativo

Per gli studiosi di organizzazione aziendale, la Reputazione aziendale è radicata nelle esperienze sensoriali dei dipendenti. La cultura, le pratiche, le differenti tipologie di relazioni che i manager stabiliscono con i principali *stakeholder* e l'identità danno forma all'azienda. Valori culturali condivisi e un forte senso di identità guidano quindi i manager, non solo nella definizione di ciò che le loro aziende sostengono, ma nel giustificare le loro strategie di interazione con i principali *stakeholder* (Miles e Cameron, 1982; Porac e Thomas, 1990).

Economico

"Nella teoria dei giochi, la reputazione di un giocatore è la percezione che gli altri hanno dei valori del giocatore. . . che determina la sua scelta delle strategie ." Weigelt and Camerer (1988)

Gli economisti descrivono la reputazione come tratto caratteristico che contraddistingue le imprese e può spiegare il loro comportamento strategico. Poiché molte caratteristiche di un'azienda e dei suoi prodotti sono nascoste alla vista, la reputazione è un segnale di informazione che aumenta la fiducia dell'osservatore nei prodotti e nei servizi dell'azienda

Naturalmente, quindi, i manager possono fare un uso strategico della reputazione di un'azienda per segnalare la sua attrattività. Quando la qualità dei prodotti e dei servizi di un'azienda non è tangibile, le *company* investiranno di più nella creazione di una reputazione solida per comunicare e avvalorare la qualità dei servizi offerti.

In tutte le declinazioni sopra elencate è possibile riscontrare la presenza di alcuni fattori fondamentali:

- costituisce un **riduttore di incertezza per gli** *stakeholder*, che ne ricavano un beneficio a fronte della presenza di asimmetrie informative e di un elevato costo per la ricerca di informazioni dirette;
- rappresenta per l'impresa uno *strategic asset* intangibile, in grado di generare rendite e vantaggi competitivi di notevole importanza, che si traducono in un significativo miglioramento delle *performance* aziendali, in modo particolare quelle di natura finanziaria e di tipo sociale. Dalle numerose ricerche, condotte sia in ambito accademico che in quello professionale, emerge, infatti, che una reputazione positiva consente all'impresa di migliorare la percezione della qualità dei beni e dei servizi, di stabilire un *premium price*, di influenzare

le decisioni di acquisto dei consumatori e, quindi, di accrescere la quota di mercato o di mantenere la fedeltà dei consumatori acquisiti, di ridurre i costi di vendita, di attrarre risorse migliori (forza lavoro maggiormente qualificata, capitali a costi più bassi, collaborazioni con i partner desiderati ecc.), di godere di una più ampia e frequente presenza sui mass media, di creare un forte *goodwill* che la protegga in caso di crisi e la valorizzi in situazioni di cessione o di acquisizione.

Si può quindi affermare che gli interessi degli studi attuali sul tema della reputazione sono principalmente riconducibili alla grande influenza che questa esercita sulla competitività dell'impresa, intesa come capacità di generare un vantaggio nei confronti della concorrenza e come potenziale attrattivo da comunicare ai consumatori per fidelizzarli e guadagnarne di nuovi.

Inoltre, la visione organizzativa della reputazione ci permette di fare una ulteriore riflessione: la reputazione è importante anche per la ricezione ed il trattenimento dei talenti in azienda. Una *corporate* che gode di una buona reputazione sarà sicuramente più attrattiva per un Talento in cerca di occupazione, rispetto ad una *corporate* che è etichettata da una cattiva reputazione.

1.3 Elementi della Corporate Reputation.

"La tua identità è quello che sei, la tua immagine è quel che io percepisco di te, la tua reputazione è quella che io dico di te a un'altra persona. E' così semplice. Eppure continuiamo, senza riflettere, a confondere questi tre termini".(Toni Muzi Falconi)

Spesso capita di non aver ben chiaro il concetto di Reputazione, almeno in riferimento all'accezione Economico/Aziendale del termine, ed è possibile confonderla sia con *Corporate Image* piuttosto che *Corporate Identity*. Per riuscire a comprendere a pieno sia le differenze che le congruenze tra le definizioni, bisogna analizzarle singolarmente riuscendo a tracciare così di quali elementi si compone la *Corporate Reputation*.

Identità: "Come noi vediamo noi stessi"

La *corporate identity* è la risultante di una serie di elementi tangibili e intangibili che caratterizzano l'azienda e portano alla sua riconoscibilità sul mercato, definendone il ruolo in relazione ai bisogni che vuole soddisfare e ai valori o modelli di comportamento che intende promuovere.

Sarebbe riduttivo ritenere la corporate identity una mera "dichiarazione visiva di chi e cosa è

l'impresa e di come vede sé stessa nei confronti del mondo" (Selam, 1975), dal momento che, come è stato evidenziato da studi più recenti, l'identità d'impresa si manifesta attraverso diversi canali di comunicazione che comprendono: la performance dell'organizzazione e dei suoi prodotti, le comunicazioni e il comportamento dei dipendenti, la comunicazione controllata e il dialogo con gli *stakeholder* (Balmer, 2001).

Nel modello di analisi proposto da Balmer e Soenen (1999), in particolare, la *corporate identity* risulta costituita da tre diverse dimensioni:

- l'anima, sintesi dei valori guida, della cultura organizzativa e della storia dell'azienda;
- la mente, espressione delle decisioni volontariamente prese dall'organizzazione in virtù della sua visione, filosofia, strategia o in base ad altri fattori come le performance dei prodotti e dell'impresa nel suo complesso, l'identità del settore di appartenenza, l'architettura del brand, lo stile della leadership;
- la voce, sintesi di tutte le manifestazioni comunicative, volontarie e non, dell'organizzazione.

Il concetto di identità, pur essendo strettamente connesso a quello di immagine, se ne distingue per la dimensione storica che lo caratterizza: esso si fonda sui comportamenti e sulle azioni compiute dall'organizzazione nel corso del tempo e, dunque, implica che vi sia coerenza fra la percezione identitaria che l'organizzazione ha e costruisce intorno a sé e i comportamenti che questa mette in atto .

Altra sfaccettatura del concetto di *Corporate Identity* da tener presente per una valida definizione di *Corporate Reputation* è la **Identità desiderata**: "Cosa l'azienda dice di essere" rispetto a come è veramente. L'identità desiderata si riferisce a riferimenti visivi come nome, logo e simboli (Bernstein 1984, Ind 1992, Olins 1978, 1989) o gli spunti strategici di identità come visione, missione e filosofia, che sono concettualizzati come parte del processo strategico che collega la strategia aziendale all'immagine e alla reputazione aziendale (Dowling 1994, Selame e Selame 1988). Attraverso l'identità desiderata il *Top Management* dovrebbe tradurre e trasmettere i valori, i sani principi e *l'heritage* che contraddistingue la corporate che dirigono ma, molto spesso, sfruttando la loro posizione di vantaggio e marciando sulla grave problematica di asimmetria informativa che affligge la maggior parte dei consumatori, Il *Top management* decide di creare una vera e propria identità che si distacca totalmente dalla realtà aziendale, adattandosi sempre di più all'ideale che i consumatori hanno di "buona azienda". Questo fenomeno di customizzazione dell'identità aziendale in base ai *big data* derivanti da apposite analisi fatte sull'*audience target* della azienda è sempre più frequente soprattutto nelle corporate leader in settori "particolari" come

commodities e settori monopolizzati dallo stato.

Immagine: "Come ci vedono gli altri"

intercambiabile.

Nella letteratura di marketing, i termini immagine e reputazione sono usati in modo intercambiabile senza chiarire qualsiasi relazione tra ciò che può essere utilmente visto come due concetti distinti. Sebbene inizialmente la reputazione fosse considerata una variabile indipendente che guida l'immagine aziendale, in seguito fu considerata una variabile dipendente, ossia qualcosa che risultò dall'essere un buon datore di lavoro, visto come un buon servizio e onesto e affidabile. Tuttavia, i due termini, immagine e reputazione, hanno continuato a essere usati in modo

La definizione di immagine più comune e recente nel contesto della reputazione è un 'riassunto delle impressioni o percezioni detenute da parti interessate esterne' (Bromley 1993; Davies and Miles 1998). Tra gli *stakeholder* esterni, l'attenzione principale è rivolta ai clienti, in modo che l'immagine non sia definita come ciò che crede la società, ma ciò che i clienti credono o sentono nei confronti dell'azienda dalle loro esperienze e osservazioni (Bernstein 1984). Altra definizione valida è " La Corporate Image è il risultato di come i consumatori percepiscono l'impresa "(Grönroos 1984). La reputazione si distingue dall'immagine per avere un significato storico accumulato. Ad esempio, la reputazione aziendale è vista come in evoluzione nel tempo, come risultato di prestazioni coerenti, rafforzate da una comunicazione efficace; mentre l'immagine aziendale è modellata più rapidamente attraverso programmi di comunicazione ben concepiti (Gray e Balmer 1998). L'immagine differisce dalla reputazione in quanto, mentre la prima riguarda l'ultima credenza del pubblico riguardo a un'organizzazione, la reputazione presenta un giudizio di valore sulle qualità dell'organizzazione accumulate nel corso di un periodo e focalizzato su ciò che fa e come si comporta. Questa distinzione tra immagine e reputazione è utile, in quanto possiamo formare un'immagine di un'organizzazione senza alcuna esperienza reale, mentre qualcosa di più profondo, spesso definito come la reputazione, implica qualcosa basato sull'esperienza.

Identità, Immagine ed Identità desiderata sono gli elementi che compongono ed aiutano a costruire la definizione di *Corporate Reputation:*

"La Corporate Reputation è la considerazione di cui gode un'organizzazione in virtù della sua capacità di soddisfare le aspettative degli stakeholder nel tempo. Esprime il giudizio dei vari pubblici sull'azienda, confermato dalle esperienze dirette degli stakeholder e dalle azioni e dai risultati passati dell'organizzazione.

La Corporate Reputation può essere concepita come la sintesi di un vasto insieme di segnali che l'impresa trasmette agli stakeholder nel corso del tempo con riferimento al suo agire strategico (Nelli, 2012). Gli interlocutori dell'impresa recepiscono e interpretano questi segnali, presumendone razionalmente il comportamento futuro; maturano conseguentemente le proprie aspettative e giungono infine a formulare le proprie decisioni. La coerenza dei comportamenti dell'impresa con i segnali che ha inviato nel tempo e la conseguente risposta alle attese formulate dai suoi stakeholder determinano la formazione della reputazione aziendale" (Nelli, 2012).

Negli anni sono state formulate numerose definizioni del concetto di *Corporate Reputation*, non sempre precise, approfondite ed esaustive; tutte, però, convergono su tre dimensioni essenziali del concetto di reputazione aziendale:

- La dimensione temporale, ovvero il fatto che la costruzione di una reputazione aziendale richieda la costanza delle azioni di una corporate per un lungo periodo di tempo. (Herbig, P., Milewicz, J., Golden, J., 1994)
- 2. *L'ampiezza degli interlocutori* della *corporate*, considerando gli stakeholders interni piuttosto che gli *stakeholders* esterni, tutti coinvolti nel processo di formazione della reputazione.
- 3. Le fonti della reputazione, ossia *esperienza* ed *informazione*. Esperienza che fa riferimento alla storia delle relazioni tra *corporate* e *stakeholders*, che come detto precedentemente è uno aspetto fondamentale dato che genera nella controparte dell'azienda aspettative future che egli potrà avere con la stessa. Per esempio, una risposta soddisfacente e risolutiva alle lamentele del consumatore aumenta la reputazione dell'azienda e risulta fondamentale per il mantenimento della fedeltà del cliente, così come l'esperienza che un consumatore fa della qualità di una singola e specifica offerta influenza le aspettative legate a tutte le successive offerte della medesima azienda. Informazione intesa come fattore fondamentale per veicolare a tutti gli *stakeholders* comportamenti, iniziative aziendali e quant'altro.

Appare evidente come un'impresa che sia riuscita a consolidare una reputazione positiva abbia tutta la convenienza a mantenerla nel tempo, comportandosi in modo conforme alle aspettative create presso i suoi molteplici *stakeholder*, sensibilizzando e coinvolgendo conseguentemente tutto il personale aziendale affinchè operi costantemente secondo tale orientamento.

1.4 Chi si occupa di Reputazione?

"Un Reputation Manager si occupa di governare il Caos". (Barchiesi, A., 2016)

Valutando la complessità dell'argomento oggetto del lavoro di tesi in questione risulta impossibile che una sola persona possa occuparsi di quello che costituisce l'asset intangibile aziendale per eccellenza, difatti questo compito viene affidato o viene innestato nei ranghi del Top Management aziendale. Capita anche che le aziende esternalizzino il management della propria reputazione, ed in genere dall'immagine aziendale tutta, a società o studi associati di PR esperti in materia. A prescindere se sia interno o esterno all'azienda, l'importanza dell'asset reputazionale affida al Reputation Manager un ruolo fondamentale. Ma di cosa si occupa un Reputation Manager? "Si occupa di curare o ripulire l'immagine di un marchio, di una azienda o di un singolo sia offline piuttosto che online, dove le voci sono mille e confuse". (Barchiesi, A., 2016) Una bella definizione di Andrea Barchiesi CEO di Reputation Manager, società leader che si occupa di analisi di reputazione online di privati e brand, ma non molto esausitva. Una spiegazione più dettagliata si può trovare in una intervista fatta a Daniele Chieffi - per 4 anni Head of Social Media Management and Digital PR di Eni, attualmente il nuovo Head of Digital Communication di Agi - in cui sottolinea skills, competenze fondamentali e formazione per un buon reputation manager.

(Da una intervista di Daniele Chieffi)

Skills

"Un Reputation Manager deve essere autorevole, credibile e affidabile. Deve capire quali siano le community di riferimento, entrarne a far parte, comprendendone gli interessi e declinando il messaggio aziendale con più chiavi diverse. Seppur non partecipi come tecnico, deve essere in grado di produrre valore specializzandosi in un singolo dominio tematico, eventualmente giocando il ruolo di *influencer*. Infine dovrebbe porsi in un'ottica di leadership anche se questo può rappresentare un'intrinseca difficoltà poiché non tutti possiedono

Compentenze

"Il Reputation Manager deve saper gestire la comunicazione intermediata verso i media tradizionali e quella disintermediata propria dei social network. Inoltre deve saper usare gli strumenti di analytics per valutare le esigenze delle community. Per ognuna di queste tre linee di comunicazione le skill da sviluppare sono rispettivamente: communication managent, community management e monitoraggio e analisti web. Questa nuova figura deve poi aggiungere al proprio bagaglio culturale anche un set di competenze orientate a costruire contenuti interessanti, video e foto, come un giornalista. Deve avere una visione a 360 gradi e utilizzarla in un sistema omogeneo e complessivo per un messaggio univoco, coerente e declinato".

Formazione

"La formazione più indicata è quella classica con una forte specializzazione sulla parte digitale. Questa figura è un professionista senior, il cui percorso ideale sia passato per i vari ambiti della comunicazione e che possa contare su una squadra di professionisti. In ambito analitycs, conoscenze, competenza tecnica ed un continuo aggiornamento permettono di tenere sotto controllo i diversi aspetti che interessano. Questo professionista è infatti considerato always-on, aggiornato su tutto il suo perimetro di responsabilità. Non è necessario che sia perennemente "sul pezzo" ma è richiesto che padroneggi il lasso di tempo giusto per inserirsi nel flusso di comunicazione. Deve possedere attenzione e capacità di interpretare accadimenti e feedback della community (mediante web analytics) per intervenire quando è necessario, soprattutto nelle community più influenti".

1.4.1 CEO: volto Aziendale.

"Anni fa, i CEO e le persone a loro vicine, confondevano il concetto di visibilità con quello di celebrità. Oggi ciò che può essere costruito attraverso molteplici canali, che sono in grado di portate valore aggiunto all'interno e all'esterno dell'organizzazione, non è più la celebrità ma piuttosto la credibilità del CEO." (Leslie Gaines-Ross)

Chief Executive Officer, Amministratore delegato, Capo, qualsiasi definizione rende chiaro il concetto. Il CEO è colui, o colei, che detiene le redini. Figura di grande rilievo dal punto di vista mediatico, nel CEO si incarna la corporate ma non sempre viceversa. Il CEO gioca un ruolo chiave in ottica reputazionale, la sua persona ha la capacità di dare credito alla Corporate piuttosto che svantaggiarla; difatti è capitato frequentemente che, in base a dichiarazioni dei CEO, i titoli delle imprese siano oscillati.

I più sensibili al tema e all'influenza nel giudizio della reputazione di corporate in base alla reputazione del CEO sono sicuramente gli "addetti ai lavori".

Per i 1.700 Senior Executive rispondenti alla ricerca di Weber Shandwick "The CEO Reputation Premium: Gaining Advantage in the Engagement Era" è innegabile che la reputazione del CEO sia fondamentale per il successo di un'organizzazione e rappresenti anche uno degli asset competitivi e di maggiore valore.

Per loro la reputazione dell'Amministratore Delegato incide per il 45% della complessiva reputazione aziendale. Nonostante la crescita dell'importanza della reputazione del CEO, la sua costruzione non passa attraverso l'esaltazione della personalità individuale o la celebrità, è piuttosto il contrario. La chiave di volta è nel valore dell'umiltà, Leslie Gaines-Ross dirà"l'umiltà è la vera novità che caratterizza oggi la categoria dei Chief Executive." Inoltre la stessa ricerca sottolineava che 1'81% degli AD delle aziende più ammirate del mondo sono presenti online, a conferma che i CEO hanno riconosciuto la relazione fra "social engagement" e "immagine positiva dell'azienda". Lo studio Weber Shandwick ha quindi messo a confronto i profili dei capi d'azienda, identificando i comportamenti che li accomunano e che costituiscono la base per definire il profilo "ideale" del "Social CEO" che contribuisce ad incrementare la Reputazione Aziendale.

Di seguito i 7 tratti distintivi:

- 1. È presente su più canali. Il social CEO non si limita al tweet o al post estemporaneo, ma definisce una strategia che gli consenta di veicolare i contenuti aziendali su più piattaforme.
- 2. Ha un proprio blog. Il social CEO dà valore a una comunicazione fatta di contenuti originali e articolati che diano significato e profondità, contestualizzandole, alle sue prospettive e punti di vista.
- 3. **Sfrutta il sito aziendale**. Quasi tutti i social CEO scrivono sul sito istituzionale perché ne comprendono la funzione fondamentale: chiunque cerchi informazioni sull'azienda, infatti, ne visita per prima cosa il sito. Inoltre, il sito aziendale può centralizzare contenuti in diversi formati (testi, video, foto).
- 4. È autore dei propri contenuti. Il 63% dei CEO con un alto grado di sociability scrive autonomamente i propri post. Probabilmente, l'assiduità nella produzione rende il processo più snello ed efficiente se condotto in prima persona, a tutto vantaggio della genuinità degli scritti.

- 5. È proiettato verso il futuro. I capi d'azienda molto attivi sul web e sui social sono percepiti come più avanzati e proiettati verso il futuro rispetto ai loro omologhi poco o per nulla presenti su questi canali. I social CEO hanno capito che il social web è il futuro della distribuzione dei contenuti e vogliono essere parte di questa rivoluzione in atto nella comunicazione.
- 6. È spontaneo ma non troppo informale. Il tono della comunicazione, proprio perché prodotta in prima persona, è spontaneo: pur senza rinunciare alle formalità proprie del ruolo, il social CEO trasmette però il messaggio di essere pronto, non paludato, e di sapere reagire velocemente per cogliere le opportunità.
- 7. **Coinvolge tutte le tipologie di stakeholder**. Più dei loro omologhi, i social CEO indirizzano la propria comunicazione a target esterni all'azienda (altri capi d'azienda, investitori, media, potenziali dipendenti) per sfruttare tutte le potenzialità della socialità a favore della propria organizzazione.

Descritte le regole universali di un "Social CEO" vincente, proviamo ad analizzare la situazione Italiana. *TOP Manager Reputation* è l'osservatorio permanente relativo alla reputazione degli Amministratori Delegati realizzato da *Reputation Manager* che ogni mese monitora e confronta la reputazione online delle figure apicali delle principali aziende internazionali, tra cui anche quelle italiane, assegnando un punteggio che va da un minimo di 0 ad un massimo di 100.

Nella classifica italiana, Il numero uno di FCA-Fiat, Sergio Marchionne, è in vetta con 80,71 punti su 100. Un traguardo estremamente positivo dato soprattutto dai record di Ferrari, non solo sportivi, dato che all'anno 2017 ha incrementato i ricavi per il 10% mentre FCA ha raddoppiato gli utili, dimezzando il debito.

Sul podio al 2° Posto troviamo Urbano Cairo con 71,28 punti su 100 che è stato bravo, mediaticamente parlando, a mostrare in digitale tutta la sua potenziale influenza su argomenti come : Il calcio, i giornali, le elezioni, la politica , le televisioni e la leadership.

Medaglia di bronzo per Francesco Starace con 64,12 punti su 100. Grande risalto ha la sua identità digitale. Temi di sostenibilità ed investimenti del green gli hanno fruttato un terzo posto degno di nota.

C'è anche chi riesce a beneficiare, in ottica reputazionale, dei risultati positivi conseguiti dall'azienda che guida: Alberto Nagel, AD di Mediobanca, con 46,16 punti sale al 32° posto in classifica crescendo di 26 posizioni. La sua reputazione online beneficia delle ottime performance finanziarie del Gruppo, che ha presentato risultati semestrali sopra le attese registrando un utile netto record per l'istituto a 476 milioni, in crescita del 14% dall'anno precedente.

Insomma, l'asse Profitto – Reputazione – Digitale si fa sempre più intrigante.

1.5 Reputazione 2.0

"Il mercato online conosce i prodotti meglio delle aziende che li fanno" (12° tesi de Clutrein Manifesto)

Se l'utilizzo di Internet da parte del grande pubblico ha segnato un cambio epocale per la popolazione mondiale, l'avvento dei Social Media ha trasformato drasticamente la vita di milioni di singoli utenti.

Si può essere favorevoli o sfavorevoli all'utilizzo di questo strumento, ma la rivoluzione continua inesorabile ed ha un impatto sulla vita di ogni individuo. Nel corso degli ultimi 10 anni, i *Social Media* hanno cambiato non solo il modo di interagire fra le persone ma anche il modo di fare business, politica e informazione.

I nuovi media non sono classificabili unicamente come una rivoluzione positiva. Hanno avuto il potere di avvicinare persone distanti ma di dividere allo stesso tempo chi vive sotto lo stesso tetto o chi condivide un pasto allo stesso tavolo. Hanno si favorito il rapidissimo diffondersi delle notizie ma hanno reso più difficile distinguere il vero dal falso. La privacy di ogni individuo i è stata messa a rischio da notizie e foto pubblicate senza autorizzazione. Questi sono solo alcuni esempi di come questi *social media* hanno portato con se una certa misura di effetti collaterali .

Sono diventati anche una fonte di lavoro per molti. Ci sono utenti che grazie alle migliaia di *follower* acquisiti sono diventati dei veri propri *influencer*, esperti in determinati settori che sono ora visti come autorità in materia. Grazie all'ascendente che hanno sul loro vastissimo pubblico, questi *influencer* vengono ingaggiati a fini promozionali e di marketing dalle grandi aziende a fronte di compensi spesso molto sostanziosi.

Insomma, uno dei maggiori cambi di paradigma portati dal web e dai social è stata la "democratizzazione" e la possibilità di rendere pubblica e visibile a tutti l'opinione di ogni singolo utente: un canale senza alcuna intermediazione attraverso cui è possibile dichiarare qualsiasi cosa.

Sui *social network* ad esempio è possibile leggere di tutto: il commento entusiasta sulla crociera appena trascorsa dalla coppia di neosposini, la segnalazione di un'iniziativa promossa da un brand oppure il parere negativo su quanto si mangi male al ristorante all'angolo.

Questa esplosione di opinioni pubbliche rappresenta un grande valore per le aziende, un flusso di informazioni utili da raccogliere, ascoltare e analizzare per capire come si viene percepiti, che cosa si dice in giro di quel determinato prodotto/attività e valutare le migliori strategie per il futuro.

Quindi, possiamo facilmente dedurre che il valore aggiunto del web per le aziende risiede:

- Nel timing, ossia la possibilità di recepire in tempo reale un feedback relativo alla strategia, al prodotto, alla comunicazione da parte dell'azienda. Un vantaggio importante sia per la Corporate che per il consumatore che così riesce a ridurre l'asimmetria informativa che da sempre rappresenta un ostacolo non di poco conto ma che ad oggi, nella World Wide Web era sembra essere più semplice da superare; almeno apparentemente.
- Nell'offrire alla corporate una finestra per il dialogo con gli utenti. Rispondere alle critiche, dare informazioni di servizio, valorizzare un commento piuttosto che un like permette anche di indurre in conversazione che poi prenderanno piede tra gli utenti aumentando la reach della pagina o sito aziendale in questione. Il dialogo è uno dei processi che più fidelizza il consumatore e fa acquisire buona reputazione.
- Poter **monitorare** il flusso di informazioni che riguarda l'azienda, dal punto di vista quantitativo piuttosto che qualitativo, presidiando il brand nei suoi principali *touchpoint* digitali.
- Disporre di **dati sociodemografici/comportamentali** derivanti da *newsletters*, dalle conversazioni e quant'altro dei consumatori target, di *influencer* e di *opinion leader* che sono fondamentali per riuscire a progettare e a pianificare una strategia utile al miglioramento o al consolidamento della nostra buona reputazione.
- Dà l'opportunità all'azienda di **costruire una Community**, ossia un cluster di utenti che condividono valori, idee, suggerimenti pratici, generano contenuti autonomamente, che si riconoscono nell'identità del brand e ne contribuiscono alla diffusione in rete. Nell'economia

di oggi questo legame tra utenti e brand è divenuto sempre più centrale e si concretizza nelle forme di reputazione e brand.

Essendo in tema di *community* e carpendo quale impatto hanno i social è evidente tener conto che i cambiamenti radicali degli ultimi 20 anni, dal punto di vista tecnologico piuttosto che comportamentale dell'*audience*, hanno portato all'affermarsi di nuove figure aziendali e di nuove attività. Specificatamente, dato il forte impatto dell'*asset* intangibile in questione e alla mutata modalità di dialogo con l'audience è nata una attività legata alla costruzione e al consolidamento del concetto di Reputazione : le *Digital PR*

Le *Digital PR* sono quelle attività che hanno la finalità di fornire le esatte informazioni ai differenti pubblici target e di promuovere prodotti, servizi, progetti o eventi di una azienda o di una organizzazione attraverso relazioni con gli *stakeholders* via web. Questa forma di attività nasce proprio dalla possibilità che gli *users* hanno oggi di esprimere una propria opinione pubblicamente a riguardo ogni tipo di prodotto o servizio sul web, ed è questo che rende necessaria una forma di relazione più diretta e reciproca e non più rivolta generalmente ai soli professionisti come in passato.

Di fatto il pubblico di riferimento di questa tipologia di Relazioni Pubbliche non è più solo il giornalista o altri professionisti ma soprattutto clienti ed utenti finali, tutti coloro che commentano online e che hanno la capacità di influenzare in qualche modo l'utenza. Una vera e propria trasformazione del ruolo del comunicatore che vede tramutare le relazioni pubbliche da offline a *Digital PR*, che, per la natura intrinseca dei *digital media*, avvicinano le attività del comunicatore a quelle del marketer, tanto è vero che è difficile delimitare gli ambiti di competenza delle *Digital PR* e del *Digital Marketing*.

Gli strumenti attraverso i quali opera chi si occupa di *Digital PR* sono:

- Blog;
- Forum;
- Siti di prodotto/servizio;
- Social Network;
- Testate e riviste on line;
- Social Media in generale.

Le attività essenziali di chi fa *Digital PR* sono primariamente:

- L'aggiornamento costante e continuo riguardo alle piattaforme, alle comunità e ai canali in cui il target è presente e attivo;
- La stesura di contenuti che oggi devono anche rispettare alcune regole grammaticali e semantiche volute dai motori di ricerca;
- La gestione di profili social propri e dei propri clienti;
- Il coinvolgimento dei suoi contatti nel progetto;
- La creazione e l'alimentazione del passaparola (o più tecnicamente WOM-Word of Mouth);
- Una buona gestione dei servizi di assistenza e postvendita;
- Il monitoraggio della rete e di quanto si dice on line riguardo a quel prodotto, servizio, progetto o evento;
- L'individuazione di alcuni indicatori per valutare il proprio lavoro.

Quindi, non sarebbe un errore affermare che la *Web Reputation* o la *E-Reputation*, come dir si voglia, ha un valore strategico fondamentale per le aziende e per le organizzazioni, perché consente di capire qual è l'opinione generale diffusa online riguardo a tematiche che interessano all'azienda. Queste ultime possono conoscere in tempo reale plus o carenze dei propri prodotti, servizi, progetti ed eventi, in quanto gli utenti hanno la possibilità democratica e diretta di esprimere un loro parere a riguardo, parere che rimbalza di canale in canale volto ad affermare la propria opinione sulle cose che stanno più a cuore. Ovviamente è da sottolineare che non ci si può mostrare sul web quelli che non si è nella vita reale, *web reputation* non è creare una identità digitale parallela alla reale per riuscire a trasmettere messaggi fuorvianti che non rappresentano la verità con l'obiettivo di "ripulire" l'immaginario

Le aziende devono porre grande attenzione alle azioni attuate nella quotidianità così come istituzioni e personaggi pubblici: bisogna utilizzare il web esclusivamente come opportunità relazionale con i differenti tipi di pubblico con i quali si è a contatto.

1.6 Nuovi media: amici/nemici delle aziende.

Il web rappresenta di sicuro il canale principale("vitale" è forse il termine più adatto) per le corporate dei giorni nostri. Questo perchè chiunque prima di acquistare un prodotto, prima di cenare in un ristorante, prima di scegliere dove andare in vacanza, consulta le informazioni relative alla scelta da compiere.

Oggi la ricerca di queste informazioni passa principalmente, sia per comodità che celerità di ricezione della risposta, dal web.

Una opportunità di incrementare e sviluppare il proprio business, questa, non indifferente per le aziende che paradossalmente possono contare sulla possibilità di ricezione di una clientela nazionale piuttosto che internazionale, a prescindere dalla loro dimensione. Metaforicamente parlando, per le aziende e la loro reputazione, il web può essere rappresentato come "la foresta amazzonica" perchè fatto di paesaggi bellissimi, ma allo stesso tempo, pieno di tantissime insidie più o meno nascoste; alcune delle quali hanno il potere di intaccare il buon nome aziendale. *Fake News*, cattiva informazione, diffondibilità dei contenuti e delle notizie, scarsa affidabilità delle fonti, sono solo alcune delle problematiche che possono scaturire dal web e strettamente legate al concetto di Reputazione Aziendale.

"Acquista una borsa della collezione 2017/2018; Vinci uno stage in azienda" Campagna marketing del brand Carpisa, della Kuvera S.p.A.

Si legge nel 1 dei 3 punti che rispondono alla domanda "come partecipare" al concorso ideato dal brand Carpisa per la campagna marketing di una borsa della collezione Autunno/Inverno del 2017/2018.L'iniziativa, come si può immaginare, non è passata inosservata. Il pubblico dei Social Network più disparato non ha esitato ad esprimersi sul tema. Su twitter, in particolare, è finita nel mirino di migliaia di utenti, a giudicare dal decollo dell'*hashtag* #Carpisa tra le tendenze. "Ho vissuto abbastanza per vedere il lavoro diventare un premio", scrisse un altro utente. Nel dibattito, intervennero anche tante celebrità tra cui Alessandro Cattelan: "Stiamo preparando la nuova serie di @EPCCattelan. Scrivici 10 idee per nuove gag e ti invitiamo in studio a fare il pubblico!"

Affrontare un tema così delicato come il lavoro, in un momento storico come quello che sta vivendo l'intero globo, in una modalità così "leggera" non è stata sicuramente una mossa vincente. Un ottimo esempio di cattiva informazione (e di cattivo marketing), che ha comportato un danno reputazionale al brand non indifferente.

Le cose che più devono far riflettere sono:

- se si prova a cercare "compra una borsa" sul motore di ricerca Google ai primi posti si possono trovare solo articoli di testate giornalistiche varie, blog e quant'altro relativi allo scandalo;
- 2. dall'uscita della campagna marketing all'inizio della *crisi reputazionale* non sono passate nemmeno 2 ore perché grazie ai social media , come precedentemente accennato, la diffondibilità delle notizie viaggia a ritmi impressionanti.

1.6.1Ma cosa è una crisi reputazionale?

"In realtà quando parliamo di crisi ci riferiamo ad una serie di situazioni molto diverse fra loro che hanno però degli aspetti in comune: un'enorme pressione sia sul lato emotivo che sul fronte temporale. Sul lato emotivo, perché si tratta di situazioni che possono mettere a repentaglio la sopravvivenza dell'organizzazione, la sua reputazione [...] Sul fronte temporale, perché comportano un'accelerazione improvvisa degli eventi, che richiede decisioni e azioni in tempi che sono inusuali". (Norsa,2009.)

In aggiunta alla completa definizione di Norsa è possibile definire la crisi organizzativa come "un evento a bassa probabilità e ad alto impatto che minaccia la vitalità dell'organizzazione ed è caratterizzato da ambiguità di causa, effetto e mezzi di risoluzione" (Pearson & Clair, 1998, 60). Coombs identifica una crisi come una minaccia reputazionale per un'organizzazione perché spesso provoca pubblicità negativa per le aziende e, di conseguenza, le persone tendono a pensare negativamente a un'organizzazione. Inoltre, ha affermato che una crisi è "la percezione di un evento imprevedibile che minaccia importanti aspettative delle parti interessate e può incidere seriamente sulle prestazioni di un'organizzazione e generare esiti negativi"

Secondo l'esperto Jonathan Bernstein, una crisi è "ogni situazione che minaccia o potrebbe minacciare di colpire le persone o la proprietà, interrompere seriamente gli affari, danneggiare la reputazione o avere un impatto negativo sul mercato azionario".

In tutte le definizioni elencate è possibile identificare una dinamica nella quale entrano in gioco

tre fattori fondamentali:

- 1. la reputazione dell'impresa o delle istituzioni,
- 2. la tempestività delle notizie da parte dei media
- 3. la reazione di pancia degli spettatori

Occorre fare una precisazione terminologica. Una organizzazione può trovarsi in diversi tipi di situazioni negative straordinarie e i termini solitamente usati sono simili, ma non sinonimi e sono classificabili così:

- Emergenza,
- Incidente,
- Disastro,
- Conflitto.

Una *emergenza* è una minaccia inaspettata di carattere fisico che esige una risposta rapida, in genere di carattere tecnico, ma che non necessita che nel rapporto con i pubblici si faccia riferimento alle conseguenze dell'evento critico. Un guasto all'impianto elettrico in un ospedale costituisce, ad esempio, una emergenza che deve essere risolta subito sotto la guida del direttore tecnico.

Un *incidente* è l'errore o il guasto più o meno grave di un elemento fisico di un sistema complesso. Tale guasto ostacola il buon funzionamento dell'insieme senza tuttavia provocarne l'arresto. Si potrebbe, ad esempio, definire come incidente l'interruzione del traffico ferroviario tra due città vicine causato dal crollo di un ponte che non abbia provocato danni alle persone, e a cui si ponga rimedio mettendo a disposizione mezzi di trasporto su ruota. Bisogna fare attenzione perché non capita di rado che per sminuire le situazioni critiche negative le istituzioni chiamino incidenti vere e proprie crisi.

Un *disastro* è il venir meno di un elemento fisico principale che sostiene il sistema, con il conseguente arresto totale. Non c'è più incertezza sulle conseguenze, ormai già verificatesi e per le quali non vi è alcun rimedio. E', ad esempio, il caso di una fabbrica di cioccolato che crolli completamente per la piena del fiume adiacente e privo di ogni argine.

Il conflitto è la parziale alterazione delle circostanze sociali dell'organizzazione, che mette in difficoltà il suo funzionamento ordinario ma senza impedirlo del tutto. Tale situazione può verificarsi, ad esempio, in un liceo privato per stranieri situato in un paese a maggioranza musulmana, in cui le autorità civili vogliano applicare la legge islamica in tutte le scuole.

La *crisi*, nello specifico,ha 3 elementi fondamentali che la compongono:

- 1. un fatto,
- 2. l'informazione,
- 3. le relazioni.

C'è crisi infatti quando l'opinione pubblica prende conoscenza (informazione) di un fatto che ritiene inaccettabile e questo mette in discussione la fiducia nei confronti dell'organizzazione (relazioni).

Atro elemento fondamentale è il contesto amplificatore che accentua i toni del dibattito e mette in risalto la notizia portandola alla mercè di stampa, blog, *opinion leader* ed influencer, segnando un vero e proprio percorso fatto di 5 diversi step:

- 1. Un evento, una dichiarazione scorretta o particolari atti non convenzionali vengono divulgati via social.
- 2. La notizia diviene argomento per i media classici ed è riportata su Tg e giornali.
- 3. La notizia è presente anche sul web e pubblicizzata sulle pagine ufficiali dei quotidiani e telegiornali.
- 4. L'articolo è ri-condiviso dagli utenti dei social producendo una reazione del pubblico, che si esprime in commenti o articoli su blog.
- 5. I commenti divengono una nuova notizia per i media tradizionali.

Personaggi pubblici, politici, aziende, tutti avranno una bella gatta da pelare per molto tempo se non riescono a reagire in maniera tempestiva e soprattutto in maniera corretta secondo i canoni dell'audience.

Come già visto in precedenza, le situazioni di crisi sono tutte differenti, possono distinguersi in diverse tipologie a seconda delle tempistiche, dei potenziali danni che possono causare e da chi coinvolgono.

La principale schematizzazione vede la diramazione della crisi in due tipologie principali che si riferiscono alla "nascita" del fattore scatenante della crisi stessa, ovvero: *strisciante* e *improvvisa*.

Solitamente una crisi *strisciante* deriva da una *issue* sottovalutata o un caso di *risk communication* mal gestito. Sono ignorati dai soggetti coinvolti: commenti negativi, articoli sulla stampa locale, piccole manifestazioni o post su i social media e blog; finché la questione non degenera e ha copertura nazionale. La crisi strisciante inizia così, con qualche rumore di fondo, nell'impassibilità totale di chi l'ha sta causando senza nemmeno rendersene conto perché non è affatto orientato all'ascolto e al monitoraggio. La crisi prende forma e quel brusio man mano si trasforma in un rumore sempre più intenso sino a quando la situazione di tensione esplode e porta con se tutto quello che era circoscritto in un contesto locale, a rilevanza

La crisi *improvvisa* è la tipologia di crisi più diffusa. Un articolo, un avvenimento, una dichiarazione inaspettata, danno inizio alla crisi. È una tipologia di crisi più imprevedibile, perché scoppia senza segni premonitori e con un impatto forte ed immediato.

I mass media e l'opinione pubblica concentrano automaticamente tutta la loro attenzione sull'azienda colpita, e l'evento diventa presto la "notizia del giorno" se non dell'intera settimana o del mese.

Nello specifico, la crisi ha diverse entità. E' utile prendere spunto dalla classificazione di Lerbinger(1997), orientata alle crisi relative al mondo istituzionale, ma che può comunque fornirci una interessante panoramica delle diverse problematiche che potrebbe affrontare una corporate. Lerbinger le classifica in:

- a. *Crisi naturali*, dalla cause non attribuibili all'uomo. In questi casi le responsabilità della Corporate si limitano all'adozione di un adeguato grado di prudenza nel prepararsi al loro arrivo e nel rispondere con solerzia.
- b. *Crisi tecnologiche*, causate dall'errore che si verifica in una tecnica industriale: una fuga di materiale tossico, una contaminazione alimentare collettiva, ecc. Tali crisi sono più gravi, perché il pubblico le attribuisce a errori umani e per la loro forte componente emotiva che fa usare all'opinione pubblica parametri di giudizio diversi rispetto agli esperti.
- c. *Crisi di confronto*: provocate da una persona o da un collettivo che si oppone pubblicamente alla corporate, alla organizzazione, e che pretende di mobilitare la popolazione per impedirne le attività.
- d. *Crisi di malevolenza:* provocate da interventi illegali o criminali esterni come , ad esempio, una rapina, il furto di progetti in corso di elaborazione, ecc.
- e. Crisi derivate da *valori errati presenti nella organizzazione*: i dirigenti cercano un rendimento alto a breve termine, a costo del beneficio sociale, dei dipendenti e degli shareholders.
- f. Crisi causate da condotte illecite dei dirigenti della Corporate: ad esempio, in caso di violenze di un manager sul luogo di lavoro. Per dirla in termini giornalistici: scandali legati alle figure al vertice della azienda, comportamenti illeciti che suscitano sdegno e riprovazione nella opinione pubblica.

Nonostante tutte le problematiche che scaturiscono da situazioni di crisi è interessante sottolineare come la crisi non sia solamente un avvenimento di carattere prettamente negativo. Essa produce anche effetti positivi: offre opportunità di cambiamento. "I cinesi hanno adoperato questo concetto per secoli. Infatti, il simbolo corrispondente alla parola crisi chiamato wei-ji – è in realtà la combinazione di due parole, pericolo e opportunità" (Fink,2001). Le crisi imprimono una accelerazione ai cambiamenti nella organizzazione: si

affrontano problemi latenti che si rimandavano a occasioni migliori, si rinnova il personale della azienda, sorgono nuove strategie di azione, si sviluppano sistemi di allerta che in precedenza non esistevano, compaiono nuovi aspetti competitivi e nascono eroi.

1.6.2Come affrontare una crisi?

"Prevedere per prevenire²"

La difficoltà maggiore nel presentare sinteticamente una metodologia per affrontare le situazioni di crisi sta nell'impossibilità di compilare una lista completa delle possibili varianti che si possono incontrare.

Questo comporta che, mentre è possibile delineare i requisiti di una crisis room ideale, standardizzare i ruoli di un'unità di crisi e definire i flussi di informazione durante una emergenza, è praticamente impossibile definire strategie standard per affrontare tipologie di crisi anche similari. Non è possibile individuare un modello teorico di gestione della crisi (per il sabotaggio di un prodotto, per esempio, o per l'incidente industriale di un impianto chimico) che possa reggere al confronto con la realtà pratica; anzi, modelli operativi rigidi corrono il rischio di essere fuorvianti e di indurre ad approcci e comportamenti negativi. Affrontare con successo una crisi richiede infatti due dati fondamentali:

- 1. Un lavoro preventivo altamente analitico;
- 2. una notevole esperienza.

Inoltre, bisogna considerare sempre la ciclicità della crisi, ossia che ogni crisi ha un inizio e una fine, quello che sta nel mezzo è il percorso della crisi e va subito precisato che individuare i possibili punti di partenza e di arrivo consente di governare il processo e, soprattutto, di intervenire per abbreviarne il percorso e la durata.

"Sessanta minuti è il tempo necessario", secondo J. E. Lukaszewski della New York University, per gestire una situazione di crisi, minimizzando il danno.

Si chiama *Golden Hour*, perché una organizzazione in pochi minuti può decidere il suo destino.

Le opzioni possibili sono infatti due: risollevare le proprie sorti e salvare la reputazione oppure cadere nel vortice della crisi e lasciarsi trascinare dagli eventi senza più dominarli.

Per intervenire tempestivamente è necessario capire che la crisi è innanzitutto un problema di comunicazione:

-

² Citazione di Emanuela Invernizzi

- a. in primo luogo, verso l'interno, verso i manager e i dipendenti, che devono sapere e capire cosa accade;
- b. in secondo luogo, verso l'esterno, verso tutti i pubblici e verso i mass media. Verso l'esterno, ogni azienda deve "parlare" con cinque macro-interlocutori: gli azionisti, i dipendenti, le istituzioni, i clienti e l'opinione pubblica e l'azienda che comunica con efficacia è quella che persegue i suoi obiettivi dialogando e ascoltando ogni interlocutore, dosando il giusto mix di comunicazione. È infatti necessario attivare un flusso di comunicazione con i media, commentare "per primi" e gestire il processo di comunicazione, senza subirlo.

Da subito si può infatti far trasparire la percezione che l'organizzazione ha di sé, i principi etici che la guidano, l'immagine che si vuole trasmettere. La trasparenza dei comportamenti, la disponibilità a fornire dati, cifre e ogni elemento utile a comprendere le cause e le origini dell'emergenza, insieme ad una informazione chiara, sono gli elementi indispensabili per essere credibili e autorevoli nel processo di comunicazione.

Per raggiungere questo obiettivo va, quindi, effettuata un'approfondita analisi della vulnerabilità dell'azienda, stilando una lista dei punti deboli. Questa fase di *SWOT Analysis* richiede molto tempo e va implementata con una costante attività di monitoraggio delle *issues* critiche.

L'obiettivo è quello di costruire una scala di priorità che consenta di valutare le situazioni più probabili in modo da diffondere, in tutta l'organizzazione, cultura e attenzione per la crisi e la sua gestione. Il modo in cui la crisi viene gestita ha profonde conseguenze, infatti se il soggetto interessato non è preparato ad affrontarla rischia di non riuscire a mantenere il controllo degli avvenimenti e delle loro conseguenze.

La paura è il nemico principale di un organismo aziendale di risoluzione crisi. Spesso è la paura a colpire e a guidare i vertici dell'organizzazione colpita dalla crisi; è la paura che induce l'organizzazione a gestire in modo inadeguato la situazione e, talvolta, a rinunciare alla gestione della crisi stessa, cedendo al peggiore degli atteggiamenti: l'immobilismo.

Obiettivo del professionista che si occupa di *crisis management* è quello di ristabilire ordine in una situazione che rischia di degenerare, salvaguardando la sicurezza delle persone, garantendo la *business continui*ty, proteggendo il patrimonio aziendale e la sua reputazione.

Per gestire efficacemente le situazioni di crisi vanno quindi approfonditi due aspetti:

1. uno di **prevenzione** (gestione del rischio: risk management) "Prevedere per prevenire": così definisce Emanuele Invernizzi;

2. uno di **preparazione al controllo** dell'avvenimento qualora si verificasse (gestione della crisi: crisis management).

La *crisis communication* riveste un ruolo fondamentale in entrambe le fasi, infatti aiuta l'organizzazione a veicolare informazioni utili sia in fase preventiva che in fase gestionale.

E' di vitale importanza che le Corporate siano pronte a comunicare i contenuti giusti ai rispettivi target audience, al momento giusto.

Il Professor Tiago de la Cierva nell'appendice del suo libro dal titolo "La Chiesa, casa di vetro" fornisce un valido aiuto per tutti i comunicatori, corporate o istituzionali che siano: 10 regole fondamentali per comunicare al meglio e con un comportamento etico verso l'audience.

- I. Non mentire. Mai.
- II. Non nascondere la verità. Se non vuoi che qualcosa si venga a sapere, non farla.
- III. Recupera quanto prima l'iniziativa: assumi la tua responsabilità, diventa fonte informativa, collabora con le autorità e parla con i *media*
- IV. Non usare un tono freddo e impersonale: cerca di comprendere i sentimenti della gente e mettiti al suo posto quando devi comunicare qualcosa.
- V. In primo luogo, prenditi cura delle vittime.
- VI. Comunica con gli impiegati quando, come e dove vorrebbero
- VII.Se hai sbagliato, chiedi perdono sinceramente e quanto prima.
- VIII. Le cattive notizie vanno dette empaticamente, quanto prima e tutte d'un colpo
- IX.Non accusare mai nessuno: se non sei stato tu, non segnalare il colpevole
- X.Non tentare di uscire dalla crisi da solo: chiedi aiuto

1.7 Cases History e best practices

Uno dei modi per imparare come evitare di distruggere la reputazione aziendale è sicuramente quello di studiare i casi di risoluzione negativa di una crisi piuttosto che le best practices da porre in essere nel caso in cui la crisi colpisse la nostra corporate.

I casi di crisi sfociati in un vero e proprio "bagno di sangue" reputazionale sono tanti. Uno dei più famosi è sicuramente il Caso Barilla: Guido Barilla, Presidente del CdA di Barilla Holding e di Barilla G. e R. Fratelli, in una intervista radiofonica, nel 2013, dichiarò :"Non faremo pubblicità con omosessuali, perchè a noi piacciono le famiglie tradizionali". Queste parole in men che non si dica scatenarono immediatamente la reazione dell'audience, che infuriata verso il dott. Barilla ed il brand iniziò una vera e propria politica antibrand,

riscontrabile nel massiccio WOM che si diffondeva a macchia d'olio sui social con l'hashtag #boicottabarilla, divenuto virale in pochissime ore. Come ha pensato di gestire la crisi Barilla? Con un silenzio stampa "assordante": per il primo giorno, infatti, il brand ha preferito tacere sui suoi profili social ufficiali. Risultato: la questione non si è affatto smorzata, anzi, le mancate scuse immediatamente dopo l'accaduto hanno alimentato la protesta che in 24h ha superato i confini italiani ha fatto il giro del mondo, facendo letteralmente impazzire i fan; un vero invito a nozze per i competitor diretti del marchio italiano, pronti ad annunciarsi gay-friendly per guadagnare reputazione e market share. Il comunicato stampa ufficiale di Barilla è arrivato ad oltre 24 ore di distanza dalle dichiarazioni incriminate, una tempistica discutibile e che ha solo favorito una gigantesca mole di insulti e sfottò.

Allo scivolone, però, è seguita una policy aziendale orientata all'abbattimento delle barriere che delineano le diversità e gay-friendly. Crisi gestita male o strategia geniale?

Altri due casi esemplari di come buttare al vento buona parte della reputazione costruita in diversi anni di attività sono riconducibili alla United Airlines. Marzo e aprile 2017 hanno rappresentato per la 4 compagnia aerea degli Stati Uniti d'America uno dei momenti più bui di sempre. Due eventi avvenuti a cavallo di questi mesi hanno scatenato l'ira del pubblico digitale e non che non ha avuto parole tenere per definire il management e con esso, la compagnia aerea.

Dei due esempi in questione, ne vale la pena citarne uno che rappresenta la *wrost practices* in situazione di crisi.

MONDO | MARTEDÌ 11 APRILE 2017

Il video dell'uomo trascinato via da un aereo di United Airlines

È stato girato domenica e mostra la polizia usare parecchia violenza per risolvere un semplice caso di "overbooking"

Articolo di Repubblica.it – 11 aprile 2017

Martedì 11 aprile – sul web inizia a circolare un video che ha come protagonista un uomo che viene portato via con la forza da un aereo, trascinato da un agente di polizia nello stretto corridoio tra i sedili dopo essere stato alzato di peso e con una certa violenza dalla poltrona dove era seduto. Il video era stato girato la domenica, il 9 aprile, da un passeggero di un volo

di United Airlines che era in partenza dall'aeroporto di Chicago, in Illinois. A spingere la polizia aeroportuale a usare quella violenza era stato un banale caso di "overbooking". Con overbooking si intende la pratica di vendere per un certo volo più biglietti di quanti siano i posti disponibili sull'aereo. È una cosa piuttosto comune per le compagnie aeree e serve per evitare che cancellazioni dell'ultimo minuto o ritardi dei passeggeri lascino posti vuoti, facendo perdere soldi alla compagnia aerea: vendendo qualche biglietto in più, e tenendo in considerazione la media di cancellazioni e ritardi, di solito si riesce a far sì che nessuno si accorga mai di niente. Quando però succede che tutte le persone che hanno acquistato un biglietto si presentano all'imbarco, la compagnia è costretta a chiedere a qualcuno di loro di rinunciare al volo, offrendo solitamente in cambio un nuovo biglietto, una ricompensa in denaro e, quando occorre, una camera d'albergo per la notte.

Sul volo in partenza per Louisville, per ragioni di *overbooking* e perché *United* aveva deciso di spostare con quell'aereo quattro membri del suo personale di volo verso un altro aeroporto per ragioni di logistica, a quattro persone è stato chiesto di lasciare l'aereo e accettare un biglietto su un volo in partenza il giorno successivo. Come avviene normalmente, questa trattativa è cominciata prima che i passeggeri fossero tutti seduti ai loro posti. Dopo una prima richiesta che quattro persone rinunciassero al loro posto, tutti quanti sono stati fatti salire sull'aereo. A quel punto un manager di *United* è salito sull'aereo e ha chiesto a quattro persone di offrirsi volontarie per cambiare volo in cambio di 400 dollari e una notte in albergo. L'offerta è stata poi alzata a 800 dollari e poi a 1.000, ma visto che nessuno sembrava voler accettarla, il manager ha deciso di scegliere quattro persone a caso che avrebbero dovuto lasciare il loro posto.

Delle quattro persone scelte per lasciare l'aereo , selezionate secondo criteri generali ma comunque cercando di evitare *frequent flyers* e *top client*, tre hanno accettato, sempre in cambio della ricompensa di 800 dollari. Il 4 passeggero selezionato, invece, si è rifiutato. Dopo le inutili insistenze del manager di United, come ha confermato la compagnia, è stato

deciso di chiamare la polizia aeroportuale, i cui agenti dopo un'ulteriore trattativa fallita (a quel punto l'aereo aveva accumulato quasi due ore di ritardo) hanno deciso di prendere l'uomo con la forza e farlo scendere dall'aereo. Nei video girati nella cabina si vede bene come l'uomo venga preso contro la sua volontà e con una certa forza, trascinato sopra i braccioli della poltrona dell'aereo, fatto cadere sul pavimento e come poi venga trascinato via per le braccia lungo il corridoio, con gli occhiali storti sugli occhi, la maglia che gli scopre l'addome e del sangue sul volto. Dopo essere stato portato via dall'aereo una prima volta, tuttavia, l'uomo è riuscito a risalire a bordo. Un video lo mostra mentre corre tra i sedili

ripetendo «Devo andare a casa». Alcuni testimoni hanno raccontato che alcuni paramedici e degli agenti di polizia hanno nuovamente bloccato l'uomo – con meno violenza questa volta – gli hanno dato dei fazzoletti per pulirsi il volto e, successivamente, lo hanno nuovamente portato giù dall'aereo.

Inizialmente United Airlines si è scusata per il caso di overbooking, considerato che era stato causato in particolare dalla loro decisione di far volare quattro membri dello staff, ma non per il trattamento ricevuto dall'uomo. La rimozione di passeggeri dall'aereo anche contro la loro volontà è un diritto delle compagnie aeree, ma il *Chicago Department of Aviation*, l'agenzia della polizia aeroportuale di Chicago, ha dichiarato che "la violenza usata dai nostri agenti non è prevista dalle nostre linee guida", mentre un agente veniva sospeso dal servizio.

Oscar Munoz, CEO di United Airlines, ha ribadito le scuse per il caso di overbooking e ha aggiunto che la compagnia aerea si sarebbe messa in contatto coi quattro passeggeri che avevano perso il volo. Solo dopo 48h dall'avvenimento, Munoz ha chiesto scusa anche per il trattamento ricevuto dal passeggero trascinato fuori dall'aereo: «Mi scuso profondamente con il cliente allontanato con la forza e con tutti i clienti che si trovavano a bordo. Nessuno dovrebbe essere maltrattato in questo modo».

"Saper reagire cambia le cose: restare immobili lascia ogni cosa così com'è." (Anonimo)

Best Practices

"Dietro ogni problema si cela una opportunità" (Galileo Galilei)

Le situazioni di crisi possono essere veri e propri trampolini di lancio, se risolte in maniera corretta possono risollevare le sorti economiche di una impresa facendole acquistare fidelity da parte dei consumatori, market share, ed incremento di valore finanziario.

Uno dei casi esempio di buona risoluzione di una situazione di crisi è rappresentato dal caso Pepsi.

Pepsi, nel 2017, ha presentato una nuovissima campagna pubblicitaria utilizzando come testimonial la celebrità Kendall Jenner. Entro 48 ore il video ha ottenuto 1,6 milioni di visualizzazioni su YouTube. Il video ha come protagonisti 4 persone di differente etnia che sono alle prese con il loro lavoro e mollano tutto per seguire una marcia volta alla pace e all'integrazione social; in particolare, la supermodella statunitense butta via la sua parrucca bionda e fugge da un servizio fotografico per unirsi alla marcia di protesta. Il momento più epico del video è quando Kendall consegna una lattina di Pepsi a un agente di polizia, che prende un sorso e sorride ai suoi compagni.

L'annuncio pubblicitario è stato immediatamente definito "il miglior esempio di privilegio bianco ed economico". *Memes* e barzellette erano diffuse su tutti i social media. La crisi dei social media era iniziata. Questo scivolone ha influenzato il valore finanziario dell'impresa.

Quindi, per riuscire a recuperare il terreno perso, Pepsi ha rimosso il video dai suoi canali social ufficiali e ha rilasciato una dichiarazione: "Pepsi stava cercando di proiettare un messaggio globale di unità, pace e comprensione. Chiaramente, abbiamo mancato il bersaglio e ci scusiamo."

I problemi sociali sono i driver più utilizzati dalle imprese per ottenere l'attenzione del pubblico L'idea popolare di "parlare al pubblico nella loro lingua" è buona, ma come è riscontrabile nel caso in questione, non sempre il pubblico recepisce il messaggio che si aveva intenzione di veicolare e di conseguenza è possibile fallire: "Non intendevamo far luce su nessun problema serio", ha affermato Pepsi.

Successivamente alla leggera flessione del valore finanziario di Pepsi relativa al punto apicale di crisi, il mercato ha dato un feedback positivo al *crisis team* della corporate statunitense player fortissima del mercato soft drink.

Confrontando il caso Pepsi con il caso United, è possibile capire immediatamente la differenza di approccio alla situazione di crisi che in primis vede una azione tempestiva di risposta sui differenti canali social e che passa per una azione che spesso, anche nei rapporti sociali quotidiani, gli individui fanno difficoltà a compiere, ossia "chiedere scusa" nel modo giusto ed assumersi le proprie responsabilità. Capire qual è il vero problema prima di offrire scuse, questa è la parte essenziale. Bisogna immedesimarsi a pieno nella situazione di disagio creata, pensare alle emozioni che l'audience sta vivendo e dovranno essere affrontate, pesare bene le parole da utilizzare, instaurare una empatia dal punto di vista comunicazionale con l'audience togliendo ogni maschera e dimostrandosi puri con un dialogo che venga dal cuore evitando di lasciare dichiarazioni come se fossero comunicati stampa freddi ed impersonali.

Fare chiarezza sull'accaduto e su quale policy accompagnerà la risoluzione del problema tenendo presente che il pubblico dei social media ama offrire consigli. Occhi aperti, alcuni potrebbero essere utili.

L'errore, Il fallimento, sono un risultato da considerare in una attività; un risultato che non sempre nuoce alla corporate perché è grazie agli errori ed ai fallimenti che è possibile

imparare. Ciò che veramente conta di più sono le azioni che si intraprendono per rimediare alla caduta.

1.8 Buona Reputazione? Linee guida e consigli.

Dopo aver descritto la reputazione a 360° e dopo averla declinata in tutte le sue sfaccettature ed elementi principali , la vera sfida è riuscire a capire "come sviluppare una buona reputazione?".

Come le definizioni precedenti suggeriscono, la reputazione è un concetto complesso che racchiude la totalità delle storie, degli avvenimenti, delle azioni compiute dall'azienda nell'intero arco temporale che va dalla nascita della Corporate all'attualità. Questo complesso insieme di fattori contribuisce a sancire la difficoltà che le imprese vivono per riuscire a mantenere la reputazione aziendale ad un livello elevato per poterne giovare dei vantaggi competitivi derivanti da una buona reputazione.

L'ottenere una buona reputazione comporta una pianificazione strategica non di poco conto perché l'impresa deve essere preparata ad eliminare e/o arginare preventivamente qualsiasi possibile avvenimento o notizia che possa metterla in cattiva luce andando così a vanificare gli sforzi fatti sino a quel momento.

Non c'è una vera e propria ricetta per la Buona Reputazione, ma ci sono tanti strumenti e linee guida aziendali per poter guadagnare punti nella mente degli stakeholders:

- Ascoltare continuamente L'audience.

L'ascolto degli *stakeholders*, in particolare dei consumatori, è alla base delle *best practices* aziendali; non solo in riferimento all'aspetto reputazionale ma ascoltare gli *stakeholders* aiuta l'impresa a cambiare visuale delle cose, a targettizzare prodotti e servizi, a colmare lacune, a superare barriere ma soprattutto avvicina l'impresa al consumatore, crea un legame di fedeltà, aumenta le possibilità di riacquisto di un prodotto ed incrementa il valore del Brand.

- Utilizzare i Big Data.

Dall'ascolto degli *stakeholders*, soprattutto attraverso il *monitoring online*, è fondamentale estrapolare dati essenziali per analizzare abitudini e trend dei consumatori target. Tutto finalizzato alla possibilità di trasmettere messaggi che rappresentano l'impresa "*friendly*" al target facendo leva su trend apprezzati da questi ultimi e rendendo così i contenuti più fluidi e

diffondibili.

Ci sono vari modi di comunicare una iniziativa con impatto sociale, i *Big Data* ci aiutano a capire in che modo conviene comunicarla al target con il quale la corporate intende instaurare o incrementare un dialogo.

- Valorizzare Audience e Staff

La fiducia dei consumatori è alla base del successo di qualsiasi brand; per questo motivo bisogna curare il rapporto azienda-cliente, valorizzando il proprio target in maniera personalizzata e sistematica. È necessario, quindi, seguire una serie di attività, tra cui fornire feedback ai consumatori, rispondendo anche alle critiche, oppure suggerimenti su pagine social, blog o forum. Il target di riferimento, così, si sentirà non solo apprezzato e tenuto in considerazione dall'azienda, ma anche parte del processo di miglioramento del brand. In merito al concetto di valorizzazione dello staff: i dipendenti dovrebbero essere i primi a promuovere i prodotti e le idee dell'azienda per cui lavorano ed è probabile che questo avvenga se essi si sentono parte integrante del progetto nonché utili alla crescita. Occorre, quindi, che l'impresa ponga in essere una buona strategia di *Internal Marketing c*he riesca a coinvolgere a pieno tutti gli *employees* facenti parte della Corporate.

- Fare Internal Auditing & SWOT Analysis

Fare il punto della situazione in maniera periodica contribuisce ad avere sempre il quadro completo di tutto quello che circonda l'azienda. Analizzare i punti di forza e di debolezza interni all'impresa sicuramente aiuta a prevenire eventuali problematiche che se non monitorate o non controllate potrebbero cogliere di sorpresa la corporate investendola in un ciclone mediatico che comporterebbe un possibile danno reputazionale.

- Utilizzare loStorytelling come mezzo di trasmissione di valori

quando si parla di *Corporate Storytelling* si fa riferimento ad un universo di valori, significati, simboli che raccontano e comunicano l'azienda ai suoi stakeholder. E' stata definita "l'arte di raccontare storie" ma fare *corporate storytelling*, però, non significa semplicemente questo, ma piuttosto creare universi narrativi che, attraverso una serie di attività comunicative, possono aiutare l'azienda ad emozionare e coinvolgere il pubblico.

L'essenza strategica del *Corporate Storytelling* sta nella capacità e nella volontà di mettere in scena il patrimonio culturale, professionale ed operativo dell'azienda donandogli un'anima, non utilizzando soltanto meccanismi comunicativi obsoleti. Il *Corporate Storytelling* ha un ruolo centrale nel processo di costruzione di una buona reputazione; ci aiuta a diffondere e consolidare l'identità forte e attrattiva della realtà aziendale, soprattutto in una ottica sostenibile nel lungo termine.

Quindi:

- Trasparenza verso il consumatore;
- Attenzione ai clienti mediante un programma di Customer Care efficiente;
- Ascoltare l'audience;
- Instaurare un dialogo con il consumatore, invitarlo a fornire feedback ed a comunicare eventuali sue perplessità e problematiche;
- Essere coerenti con le proprie politiche aziendali;
- Fare Internal Auditing;
- Prepararsi in maniera preventiva a potenziali minacce per poterle trasformare in opportunità;
- Individuare i punti di debolezza interni all'azienda per arginarli;
- Essere costanti nel tempo;

sono tutti fattori, che possono consolidare l'affidabilità e il buon nome di una Corporate e contribuire alla costruzione di una buona Reputazione.

1.9 La "GlobalRepTrak @100"

Ogni anno il Reputation Institute, stipula la classifica delle 100 Corporate che spiccano per reputazione aziendale. La" *Global RepTrak® 100*" è la più ampia e aggiornata fotografia a livello globale in ambito reputazionale per le aziende in chiave comparativa. Basata su oltre 230.000 valutazioni individuali raccolte nel primo trimestre del 2018, è la fotografia più aggiornata al mondo sulla reputazione di oltre 7mila aziende che include valutazioni comparative, tendenze per target, approfondimenti sui trend di mercato.

Una ricerca che mette sottolinea non solo il legame delle aziende con i loro stakeholder, ma il forte impatto che il valore reputazionale ha sul business.

La "Global RepTrak® 100" del 2018 ha visto protagoniste nella Top 50 5 aziende italiane. Ferrero, Giorgio Armani, Pirelli, Barilla e Lavazza sono i cinque ambasciatori della reputazione dell'Italia nel mondo

Ferrero, con il 18esimo posto assoluto, si conferma l'azienda italiana più reputata al mondo e la prima, a livello globale, nel settore del Food. A testimoniare il forte apprezzamento del made in Italy in scala globale nel settore food c'è anche *Barilla*, che detiene la 36esima posizione. Da sottolineare anche l'ingresso nella top 50 di *Lavazza* forte dei suoi oltre 120 anni di storia.

Giorgio Armani Group continua a scalare la classifica guadagnando 6 posizioni rispetto all'anno 2017, anno in cui ne aveva già guadagnate 4, posizionandosi al 22esimo posto. In netta crescita anche l'apprezzamento nei confronti di *Pirelli* che rispetto allo scorso anno sale di 2 posizioni (dal 32 al 30).

Di seguito la classifca ella "Global RepTrak® 100 2018" completa.



 $Classifica\ Global\ Rep Trak\ 100-da\ www.reputation institute. it$

6 dei primi 10 posti sono occupati da aziende "consumer -oriented", categoria che rappresenta solo il 27% delle prime 100 posizioni in classifica. La tecnologia ha sostituito l'industria automobilista come settore più "reputato" seguita da cibo e bevande. Le categorie che hanno riscontrato il calo maggiore sono il settore alberghiero, i trasporti e le compagnie aeree.

"Stiamo assistendo all'onda lunga della crisi di fiducia che, dopo essersi abbattuta su mercati finanziari e politica, sta ora iniziando a intaccare anche la credibilità delle aziende" sono le parole di Fabio Ventoruzzo – Vice President e consulting Director di Reputation Institute.

Una vera e propria *debacle* della fiducia; sarà forse colpa dei troppi mezzi d'informazione e della possibilità, data a chiunque, di diffondere notizie non corrette o è il risultato della riduzione di asimmetria informativa e della presa di coscienza degli stakeholders?

Capitolo 2 – Misurare la reputazione

"Non c'è un accordo generale su come misurarla, ma c'è un accordo generale sul fatto che sia importante". Sobol et al.

In relazione a quanto detto nel capitolo precedente, la reputazione è da considerarsi una risorsa strategica fondamentale, capace di fornire una quantità significativa di benefici e vantaggi, tanto da essere definita dagli esperti con l'appellativo di "Capitale Reputazionale".

La struttura e le argomentazioni presenti all'interno del capitolo precedente contribuiscono a sviluppare una visione della reputazione "manageriale", valutando - da punti di vista aziendalmente diversi quali la contabilità piuttosto che il marketing - l'apporto che questo asset intangibile riesce a dare, avendo una definizione ben precisa per ogni ramo d'azienda; questo a simbolo del ruolo cardine che ha la reputazione all'interno di un contesto corporate.

L'importanza delle relazioni con i differenti tipi di *stakeholders*, le differenti forme di responsabilità sociale che l'azienda si trova ad affrontare, la comunicazione che un'impresa deve adoperare; sono tutti fattori fondamentali volti a mantenere, valorizzare e proteggere la reputazione di un'organizzazione.

Il suo ampio raggio di applicazione e l'applicabilità a diversi ambiti d'organizzazione aziendale, rendono la reputazione un concetto piuttosto eterogeneo, complicato da quantificare e da classificare; ma soprattutto difficilmente misurabile, o meglio, un concetto orfano di un metodo univoco di misurazione. La letteratura internazionale si è spinta nel cercare una linea di pensiero comune sul tema, ma differenti autori hanno discusso il problema della misurazione da punti di vista totalmente differenti.

La difficoltà nel misurare la *corporate reputation* risiede nella natura della stessa, perché derivante da percezioni strettamente personali. Questo ha contribuito anche alla necessità di generare differenti strumenti per misurare il costrutto: alcuni più criticati di altri – da parte della comunità scientifica – per l'approccio strettamente legato all'aspetto finanziario dell'organizzazione. Con il passare degli anni, l'asset della reputazione è diventato sempre più importante e la sua misurazione è diventato un tema sempre più discusso, che, in mancanza di uno standard condiviso, ha visto la nascita di numerosi indicatori – derivanti da fonti differenti – che, solo parzialmente, sono riusciti a spiegare parte del valore rappresentato da una buona reputazione.

Alcuni degli indicatori principali utili ad incrementare la *corporate reputation* sono riscontrabili in determinate tipologie di fonti, quali:

- Pubblicazioni periodiche, di natura economica, che predispongono ratings delle società valutandone i differenti asset finanziari e manageriali. Tra queste, la ricerca più nota a livello internazionale è la Corporate Reputation Survey condotta dal Fortune Institute.
- Pubblicazioni specializzate che analizzano e classificano aziende in base al giudizio rilasciato da una tipologia di audience particolare, perché molto specializzata in materia aziendale.
- Istituti e centri di ricerca privati che elaborano e monitorano le aziende, valutandone una serie di aspetti connessi alle imprese.

Le variabili prese in considerazione per la misurazione della *corporate reputation* variano notevolmente tra una fonte e l'altra - sebbene le differenti metodologie prevedano l'impiego di parametri comuni.

2.1 Scuole di Pensiero

Sin da subito, le sfide relative alla definizione della reputazione si sono dimostrate molto ardue. Non da meno si sono dimostrate quelle relative alle metodologie e alle tipologie di misurazione della reputazione aziendale. E possibile distinguere vari approcci in merito alla operazionalizzazione piuttosto che alla concettualizzazione in un contesto di misurazione. Berens e van Riel (2004) identificano tre principali flussi di misurazione delle associazioni di imprese che riguardano, e prendono in considerazione, le relazioni tra le imprese e i loro stakeholder:

- 1. aspettative sociali;
- 2. personalità aziendale;
- 3. fiducia;

Nella loro meta-analisi di 75 studi condotti tra il 1958 e il 2004, quasi il 60 percento riguarda uno di questi tre flussi principali di pensiero con la misurazione delle aspettative sociali (1) come la loro più comune. Le aspettative sociali sono viste dal punto di vista degli *stakeholder* e si concentrano sul modo in cui si forma la reputazione (Fombrun a. Van Riel 1997).

Un'altra meta-analisi di 22 studi chiave condotti da Chun (2005) rileva tre scuole di pensiero:

- 1. valutativa;
- 2. impressionale;
- 3. relazionale.

Tre scuole di pensiero che se viste da vicino assomigliano molto alla classificazione del 2004 di Berens e van Riel. Analizzandole singolarmente si può evincere che:

- La valutazione valutativa della scuola misura la valutazione dei risultati dell'impresa che possono essere considerati come aspettative sociali confermate (ad esempio, l'impegno nei confronti delle questioni caritatevoli e sociali, il rapporto costi-benefici dei prodotti o le prestazioni finanziarie, Helm 2005). Si basa su dati tangibili e sugli impatti che, pubblicamente, l'azienda ha nei confronti di *stakeholders* e territorio.

- La scuola impressionale comprende la reputazione come l'impressione generale di una società e tenta di catturare la personalità dell'organizzazione con diverse sfaccettature come ad es. eleganza, empatia o dominio (Davies, da Silva a. Roper 2001). Si basa principalmente su concetti relativi al concetto emozionale che l'azienda riesce a suscitare in ogni categoria di stakeholders.
- La scuola relazionale vuole rivelare, invece, le differenze tra punti di vista interni ed esterni al
 fine di ridurre lacune o deficit e incorporare le misure relative alla fiducia come, ad esempio,
 l'onestà, la competenza o l'affidabilità all'interno di diversi gruppi di *stakeholder* (Newell a.
 Goldsmith 1997; Helm 2007).

2.2 Metodologie di misurazione, il Fortune AMAC

L'America's Most Admired Companies (AMAC) di Fortune è stato l'unico ranking di riferimento per la classificazione delle aziende sulla base della propria reputazione aziendale; disponibile a livello globale, ma, come si può anche evincere dal nome, riservato alla classificazione delle sole aziende statunitensi.

La metodologia di analisi era ben chiara; secondo determinate procedure, infatti, Fortune, dal 1983, mediante interviste con scadenza regolari, via posta o telefono ha intervistato circa 8.000 persone. Il *target personas* di riferimento selezionato come rispondente ideale al sondaggio era ben preciso: alti dirigenti, amministratori esterni e analisti *buy-and-sell-side*. Ai rispondenti è stato chiesto di:

- 1. nominare le aziende leader nel loro settore economico di appartenenza;
- 2. successivamente è stato chiesto di valutare determinate aziende secondo criteri ben precisi, quali:
- L'innovatività;
- la qualità di gestione aziendale;
- il valore dell'investimento a lungo termine;
- la community generata e la responsabilità aziendale;
- la capacità di attrarre, sviluppare e mantenere i talenti all'interno dell'azienda;
- la qualità dei prodotti o servizi;
- la solidità finanziaria;
- l'utilizzo dei beni aziendali.

Tutte queste valutazioni hanno generato l'"Overall Reputation Score (ORS)"- metrica che rappresenta la media aritmetica degli attributi espressi dagli intervistati- creata sulla base delle 8 scale precedentemente citate; a 11 punti.

Le critiche non hanno tardato ad arrivare; Bromley ha criticato la decisione di prendere in considerazione le categorie che, secondo la sua visione, erano incongruenti tra loro. Sobol et al. Invece, hanno criticato l'AMAC per la mancata esattezza della definizione di reputazione che racchiude in se. Fryxell e Wang hanno fatto, inoltre, luce su un punto molto importante: riescono a dimostrare che, inserendo variabili decisionali che tengono conto dell'aspetto finanziario, quest'ultimo, può inficiare la valutazione oggettiva della reputazione aziendale; generando così un halo effect.

Analizzando commenti, critiche e metodologie di analisi, teorici e studiosi affermano che il sondaggio AMAC non è uno strumento adatto per misurare la reputazione aziendale. Fryxell e Wang si fanno promotori di questa linea sostenendo l'esistenza di diversi fattori per i quali il sondaggio AMAC non rappresenta lo strumento migliore e, di conseguenza, più adatto per misurare la reputazione aziendale. La ragione dell'influenza distorsiva della performance finanziaria è una delle variabili da loro considerate che contribuiscono a non rendere limpida e oggettiva la visione degli stakeholder della reputazione aziendale, influenzando così l'intera classificazione.

Altra variabile considerata è il target di rispondenti preso in considerazione per partecipare al sondaggio. Un target di settore, facente parte del Top Management e con una visione aziendale ben precisa: orientarsi sempre al profitto ed al risultato economico. Per entrambi gli autori bisogna tener conto che altri *stakeholders* possono avere percezioni della reputazione aziendale totalmente differenti, avendo meno attenzione per determinati parametri di grande interesse sia di manager piuttosto che di organismi prettamente aziendali.

Per analizzare l'influenza del tanto chiacchierato, al tempo, *halo effect*, sia Fombrun & Shanley piuttosto che Brown & Perry hanno dedicato studi empirici alla questione, testando il modello su 157 aziende. Ne è scaturito che, oltre alle variabili finanziarie, la reputazione aziendale, come ampiamente accennato in precedenza e nei paragrafi antecedenti, si identifica in tanti altri

2.2.1 Metodologie di misurazione, il Fortune GMAC

Solo nel 1997 Fortune decise di estendere – a 500 aziende Global, di 24 settori differenti e provenienti da 13 paesi - il format di sondaggio applicato sino a quel momento all' AMAC dando vita, cosi, al *Global's Most Admired Compnies* (GMAC)

Il GMAC di Fortune viene eseguito da *Hay Group Consulting*. La società decide di dividere le 500 multinazionali per settore e per paese, delineando così 24 settori e 13 paesi. Il sondaggio ha analizzato un campione di 5000 rispondenti, seguendo i criteri e le variabili prese in considerazione dell' AMAC; con l'aggiunta della variabile "capacità ed efficacia della corporate nel fare affari a livello internazionale".

2.2.2 Metodologie di misurazione, il GESAMTREPUTATION di ManagerMagazin

Dal 1987, il *ManagerMagazin* ha condotto sondaggi per misurare la reputazione aziendale. Nell'ormai lontano 2000, venne eseguito un sondaggio su 2500 intervistati – per la totalità dirigenti aziendali – ai quali fu chiesto di valutare le prime 100 aziende tedesche su scale di valutazione in undici punti per i seguenti criteri:

- qualità della gestione;
- innovatività;
- capacità di comunicare;
- responsabilità ambientale;
- responsabilità finanziaria;
- stabilità economica;
- qualità del prodotto;
- rapporto qualità-prezzo;
- orientamento dei dipendenti;
- tassi di crescita;
- attrattiva per i dirigenti;
- internazionalizzazione.

Nel '93, il ManagerMagazin decise di estendere l'analisi ampliando le aziende germaniche da 100 a 500 compresi i sistemi di rapporto finanziario per analizzare l'impatto della reputazione sul capitale sociale.

Oltre alle varie preferenze - dal punto di vista reputazionale/emotivo – dei rispondenti; anche traducibili come "simpatie" per aziende appartenenti a determinati settori piuttosto che altri, lo studio tedesco ha contribuito – al contrario del lavoro di ricerca americano – a definire la reputazione come "non dominabile" esclusivamente dalla performance finanziaria.

Una analisi fattoriale svolta da due teorici Hildebrandt e Schwalbach ha dimostrato che l'innovatività e la capacità di comunicare sono i driver che guidano la reputazione aziendale generale. Qualità della gestione aziendale e stabilità finanziaria, invece, non hanno influito sulla definizione di reputazione in maniera significativa. Lo studio germanico corre in soccorso della definizione di reputazione, definendo l'annullamento dell'*halo effect* e rafforzando il concetto di reputazione esulando dalla dipendenza diretta dalle variabili prettamente finanziarie.

Lo studio si poneva due ipotesi:

- H1. Gli investimenti nella reputazione aumentano la corporate equity
- H2. L'elevata *corporate equity* genera una forte reputazione.

Entrambe le ipotesi sono state confermate dai risultati ottenuti mediante sondaggio.

Questo studio, inoltre è riuscito anche a dimostrare la correlazione tra una *corporate* reputation positiva e la dimensione dell'azienda, ovvero le corporate tedesche più grandi mostrano una "reputazione bonus".

2.2.3 Altri Indici

Oltre agli indici nominati, attorno all'AMAC e al GMAC di Fortune – indici più diffusi e noti – con il tempo, si sono sviluppate ulteriori "classifiche di reputazione", quali:

- Financial Times World's (Europe's) Most Respected
- Management Today Britain's Most Admired Companies
- Burson-Marsteller *Maximizin Corporate Reputation*
- Corporate Branding LLC Corporate Branding Index
- Asian Business Asia's Most Admired Companies
- Far Eastern Economic Review Review 200
- Delahaye Medialink Delahaye Medialink Corporate Reputation Index

La maggior parte di questi strumenti di misurazione sono stati sviluppati da business media e presentano inoltre una fondamentale incrinatura: la tendenza a definire la reputazione sulla base delle percezioni di un ristretto set di *financially oriented stakeholders*. Le *survey* in questione infatti fanno affidamento sulle percezioni di un limitato pool di rispondenti rappresentato *da senior managers*, *directors e financial analysts* e non incorporano la visione di altri stakeholder chiave che comunque contribuiscono alla definizione della *corporate reputation*, ma che si concentrano sull'analisi di parametri differenti, o almeno non prettamente economici.

Come è possibile evincere dai dati appena citati, sono tanti gli studi e le ricerche che utilizzano tutto il materiale generato e derivante dalle molteplici pubblicazioni esistenti, utili a produrre rating relative al concetto di *corporate reputation*. Esempio è *Fortune*, che oltre all'elaborazione delle classifiche sulle quali, ricercatori, addetti ai lavori piuttosto che consumatori fanno affidamento; si può vantare di aver generato una vera e propria industria di followers: *Financial Times, Asian Business e Far Eastern Economic Review* sono solo alcuni dei *rating* che si basano sul sistema di ricerca *Fortune* e che contribuiscono al panorama delle classifiche di reputazione aziendale.

Nel 1998 pero, Charles Fombrun decise di denunciare il bisogno di ampliare ed estendere il concetto di reputazione aziendale che viveva fino a quel momento; un concetto consolidato da *Fortune* e viziato *dall'halo effect* che il fattore "finanziario" generava, non concedendo una oggettiva visione della reputazione aziendale, ma favorendo la contrapposizione dei fattori finanziari alla realtà. Inoltre, il concetto di reputazione indagato fino al 98 considerava solamente la visione di un ristretto pool di rispondenti ai sondaggi, quali manager e figure aziendali differenti, ma pur sempre appartenenti al sistema organizzativo; la vera sfida che si pone Fombrun sta nel considerare come rispondenti del sondaggio una molteplicità di *stakeholders* in modo tale da riuscire ad avare una percezione differente e bilanciata della reale "istantanea" della reputazione di corporate. Quindi ampliando il pool di rispondenti a differenti categorie di *stakeholders*, dando spazio ed importanza a criteri non solo di natura finanziaria e considerando la reputazione come un concetto multidimensionale, Fombrun diede una vera e propria svolta a quanto era noto e concepito fino a quel tempo.

2.2.4 Metodologie di misurazione, il Reputation Quotient di Harris – Fombrun

Harris-Fombrun Reputation Quotient (RQ) è stato sviluppato dall'istituto di ricerca Harris Interactive, l'agenzia di relazioni pubbliche Shandwick International, da Charles Fombrun - docente della Stern School of Business della New York University e direttore generale di The Reputation Institute - e Cees van Riel. La visione del trio era ben chiara, affermare un concetto di framework utile ad esaminare la Corporate Reputation riconoscendo una molteplicità di stakeholder ed utilizzando variabili decisionali e criteri di classificazione non solo di natura finanziaria.

Questa esigenza nasce dalle molteplici critiche che proprio Charles Fombrun et al hanno posto in riguardo ai ranking prodotti da Fortune. Critiche collegate a determinati aspetti perché privi di un fondamento teorico nella scelta degli attributi utilizzati, per la debolezza concettuale e metodologica di ricerca e sondaggio e, infine, per l'accusa di aver sviluppato l'indicatore non per scopi scientifici ma per scopi commerciali, per favorire imprese ed incrementare le vendite della del proprio magazine. La volontà del trio di creare un indicatore che rispecchi la molteplicità degli stakeholder nasce proprio da un ulteriore critica fatta al sistema di ranking utilizzato da Fortune: un panel di rispondenti costituito da un segmento limitato di stakeholder; ovviamente tenendo presente il grado di affinità che quest'ultimo aveva con gli aspetti finanziari e quindi implicitamente, eliminare *l'halo effect* delle performance finanziare sul giudizio finale del rispondente. Vengono, successivamente, identificate ulteriori fonti di pregiudizio nel sistema *Fortune*, ossia la dimensione delle aziende, settori specifici (industriali) e le aziende pubbliche; fattori che insieme restringono sempre di più il campo e danno meno margine di liberta espressiva e non rappresentano, difatti, una ipotetica metrica di giudizio valida da poter essere estesa in larga scala.

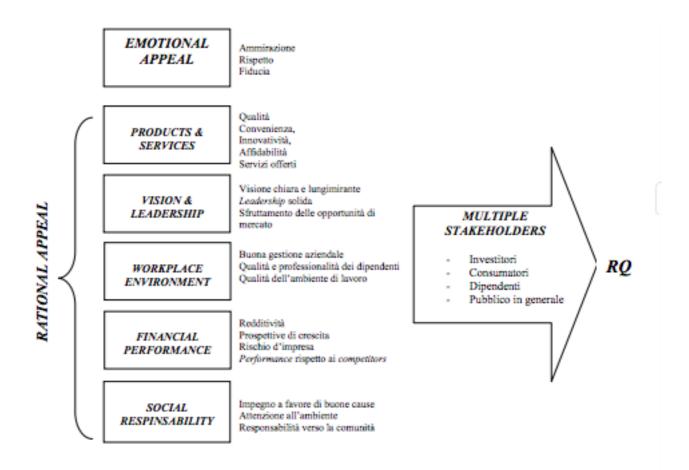
Il questionario utilizzato per raccogliere i dati utili a generare il ranking del RQ è formato da 20 elementi, suddivisi nei *six pillars*, che rappresentano le 6 dimensioni della reputazione. Le dimensioni considerate costituiscono ognuna un elemento essenziale alla creazione di un vero e proprio tempio reputazionale, che trova in onesta, responsabilità e credibilità organizzativa una solida e robusta base. I *six pillars* sono i seguenti:

- 1. Approccio emotivo indaga sui seguenti fattori:
- Ammirazione
- Rispetto

- Fiducia
- 2. Prodotti e Servizi indaga sui seguenti fattori:
- Qualità
- Convenienza
- Innovatività
- Affidabilità
- Servizi offerti
- 3. Vision e Leadership indaga sui seguenti fattori:
- Visione chiara e lungimirante
- Leadership solida
- Sfruttamento delle opportunità di mercato
- 4. Ambiente di lavoro indaga sui seguenti fattori:
- Buona gestione aziendale
- Qualità e professionalità dei dipendenti
- Qualità dell'ambiente di lavoro
- 5. Performance Finanziaria indaga sui seguenti fattori:
- Redditività
- Prospettive di crescita
- Rischio d'impresa
- Benchmarking di performance tra competitors
- 6. Responsabilità sociale d'impresa indaga sui seguenti fattori:
- Impegno a favore di buone cause
- Attenzione all'ambiente
- Responsabilità verso la comunità

Questa metodologia di misurazione innovativa ha apportato un miglioramento significativo dello stato dell'arte delle misure reputazionali. Grazie a questo strumento è possibile dedurre le percezioni di diverse tipologie di stakeholders e stabilire una multidimensionalità del costrutto "reputazione aziendale".

Per multidimensionalità si intende l'approccio a due facce istituito dagli autori: *Emotional Appeal* e *Rational Appeal*; i due approcci agli antipodi insieme compongono il quoziente di reputazione.



Tratto ed adottato da Nelli R.P., Bensi P. (2003), L'impresa e la sua reputazione, Vita&Pensiero, Milano, p. 143

Il processo di analisi viene diviso in due fasi: la prima fase – nota anche come "the nomination phase" ha l'obiettivo di creare una lista delle organizzazione più note in un determinato contesto di riferimento, difatti viene chiesto ai rispondenti di nominare due organizzazioni che hanno la migliore reputazione e due che, secondo loro, hanno la peggior reputazione.

La seconda fase – denominata "rating phase" è quella in cui viene misurato il livello di reputazione delle organizzazioni nominate nella fase precedente. I punteggi ottenuti con riferimento ad ogni singola dimensione della reputazione, vengono sommati e formano così il ranking.

Il metodo di misurazione appena descritto, può vantare un merito rispetto ad altri sistemi di misurazione, ossia quello di utilizzare, per classificare le imprese, anziché i punteggi assoluti, quelli relativi – dati dal rapporto tra il punteggio di ogni impresa e il punteggio medio di settore – in modo tale da riuscire ad indicare la distanza, in termini relativi, tra la reputazione dell'impresa analizzata rispetto alla media del suo settore o di altre organizzazione.

Quindi, l'indice RQ è in grado di offrire una validissima alternativa ai tradizionali ranking prodotti da Fortune; raccogliendo giudizi diffusi e riducendo le distorsioni connesse alle performance finanziarie., riesce a dare una visione a 360° della reputazione di un'azienda. E' utile, inoltre, dal punto di vista delle imprese, per rappresentare un primo termine di riferimento da impiegare in una logica di confronto della propria reputazione con quella di altre imprese.

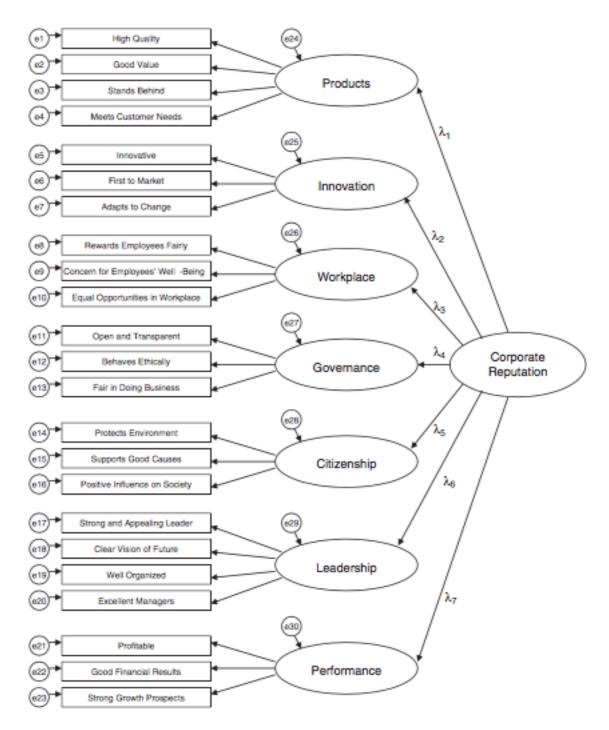
2.2.5 Metodologie di misurazione, il Reputation Pulse – Rep Trak Pulse

Altro modello di misurazione, elaborato da Fombrun è il *Reputation Pulse (RepTrak)* con cui ci si propone di utilizzare una misurazione "breve" del *Reputation Quotient*; focalizzata sulla componente emotiva dello stesso.

In questa tipologia di strumento di misurazione, la *corporate reputation* trova la sua stabilità su 7 pilastri che, insieme, contribuiscono alla creazione della giusta piattaforma strategica attraverso la quale è possibile comunicare con i differenti *stakeholders* interessati e coinvolgerli nel cuore pulsante della reputazione aziendale – dato che lo strumento riesce a fornire un'ottica di valutazione globale dello "stato di salute" – in termini reputazionali - di una azienda.

A differenza del rep*utation quotient*, il *RepTrak* progettato da Fombrun ha la caratteristica di tirar fuori le forti influenze dei componenti intangibili che caratterizzano il rapporto pubblico/azienda, andando a misurare:

- L'empatia nei confronti dell'organizzazione,
- L'ammirazione ed il rispetto che il rispondente nutre nei confronti di un'impresa,
- Il livello di fiducia che i soggetti nutrono nei confronti di essa
- La reputazione complessiva.



L'Hypothetical model of corporate reputation, tratto da Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak® System for Measuring Corporate Reputation, di Fombrun, C.J. at al.

Un modello che ha in sé una caratteristica distintiva notevole, è stato pensato per poter essere impiegato anche in differenti contesti culturali. Uno strumento di misurazione sintetico, proprio per renderlo facilmente fruibile e per favorirne l'impegno in associazioni di altri strumenti di misurazione ed allo stato attuale, questo modello è tra quelli con il maggior numero di conferme sperimentali di validità, soprattutto rispetto alla validità cross-culturale ed indipendente dal gruppo di stakeholder considerato.

In conclusione, *RepTrak Pulse* costituisce un efficace strumento di misurazione in forma abbreviata, che può essere utilizzato per valutare la percezione della reputazione aziendale sia del pubblico che degli stakeholder; utile a confrontare la reputazione aziendale tra gruppi di stakeholder e a livello interculturale.

2.2.6 Metodologie di misurazione, "Il modello Research International"

Il cosiddetto "modello universale", invece, propone una più semplice articolazione in tre dimensioni ben precise, che per gli autori del modello stesso vanno a formare le fondamenta della *corporate reputation*.

legate all'offerta ed ai risultati aziendali, in termini attuali e prospettici - *product & performance* - al governo d'impresa, alle su capacità organizzative ed alla gestione delle risorse umane - *leadership & workplace* - e alla sua responsabilità sociale - *responsibility*.

1	DIMENSIONI	INDICATORI				
		MODELLO RESEARCH INTERNATIONAL				
in	Immagine	Tradizione; Prestigio; Legame con ricordi positivi				
Affinity	Capacità relazionale	Apertura; Responsabilità; Capacità di risposta; Legame con ricordi po- sitivi				
£ 91	Prodotti & Servizi	Innovatività; Qualità; Affidabilità; Sicurezza; Convenienza				
Perfor- mance	Performance finanziaria	Solidità finanziaria; Performance finanziarie; Possibilità di crescita; Buon investimento; Capacità competitiva; Opportunità; Progettualità; Qualità dei dirigenti; Valori chiari ed efficienti				
ity	Vision e lea- dership	Qualità; Capacità di cogliere le opportunità; Retention di talenti; Pro- gettualità; Chiarezza ed identificabilità; Valorizzazione delle human resources				
Responsibility	Sensibilità socio- ambientale	Livello di coinvolgimento; Attività e documentabilità delle iniziative; Comunicazione esterna				
Re	Gestione etica	Lealtă; Rispetto delle persone/comunită; Livello di coinvolgimento; Attivită e documentabilită delle iniziative; Responsabilită; Pubblicită; Comunicazione esterna				

Fonte – CREDIDO R. (2010), "La forza della reputazione", lezione, www.unite.it

Le tre dimensioni – di cui la prima – *Affinity* - divisa in Immagine e capacità relazionale, la seconda – *Performance* - divisa in prodotti & servizi e Performance finanziaria e la terza - *Responsability* - divisa in vision e leadership, sostenibilità socio-ambientale e gestione etica – riescono a racchiudere in 7 attributi il macro-concetto di reputazione aziendale.

2.2.7 Metodologie di misurazione, il Modello CeSAR

Un modello alternativo di analisi della corporate reputation – che si basa sul modello Research Internationa - messo a punto dal centro studi CeSAR, esplora il vissuto dei portatori di interesse nei confronti dell'organizzazione, analizzandone il condizionamento sugli atteggiamenti dell'organizzazione al tempo presente - a reputazione in senso stretto - e sui comportamenti futuri.

Attraverso il modello è possibile indagare:

- La capacità di gestione dei problemi e dei reclami;
- L'onestà e credibilità dell'organo di governo;
- Il contributo allo sviluppo della società in generale;
- La tutela del cliente;
- La capacità di cogliere le opportunità a vantaggio del cliente.

Diviso in tre differenti aree d'indagine - affinità, performance d'impresa e responsabilità sociale – il modello CeSAR, divide, come è possibile carpire dalla tabella adiacente, le aree in 7 dimensioni, composte da relativi indicatori.

DIMENSIONI	INDICATORI			
MODELLO CESAR				
Esperienze	Vantaggi materiali; Vantaggi immateriali; Equità di scambio; Comunica- ione; Credibilità; Libertà di scelta; Potere di influenza; Etica			
Sentimenti	Fiducia; Coinvolgimento emotivo			
Comportamenti	Fedeltà; Cooperazione			

Fonte – CREDIDO R. (2010), "La forza della reputazione", lezione, www.unite.it

2.2.8 Metodologie di misurazione, M. Schwaiger

L'obiettivo principale del lavoro oggetto di questo paragrafo era di sviluppare una teoria teoricamente ed empiricamente fondata al fine di misurare la reputazione aziendale.

Il modello in questione basa tutta la sua ricerca su una concettualizzazione della reputazione aziendale su una suddivisione bidimensionale della stessa, ovvero costrutti di atteggiamento sia cognitivo che emotivo/affettivo.

Per la componente cognitiva, Schwaiger ha cercato di trovare degli indicatori descrivere risultati razionali di alta reputazione. Prestazioni, portata globale e percezione come uno dei migliori concorrenti del settore di riferimento sono elementi che vanno a connotare un costrutto basato sulla competenza che, grazie anche al supporto degli studi precedenti, risulta una dimensionalità plausibilmente riscontrabile della reputazione.

Per il componente affettivo/emotivo, lo studio fa riferimento alla letteratura sulla gestione del marchio valutando ed identificando le emozioni degli intervistati - persone con almeno una laurea, quindi con conoscenze tali da conoscere mercati di riferimento delle aziende contenute nel sondaggio - tenendo presente e valutando simpatie ed emozioni dei rispondenti nei confronti delle aziende.

Il lato esogeno di questo modello bidimensionale riesce a coprire tutti gli aspetti della reputazione aziendale, anche gli elementi che prima di questa indagine non erano stati considerati, arricchendo così metriche e parametri utili al fine di una sempre più accurata possibilità di misurazione della reputazione aziendale.

In riferimento alle passate ricerche, è stato ampiamente dimostrato che gli strumenti di misurazione della reputazione esistenti si basano sulle seguenti categorie:

- Qualità dei dipendenti
- Qualità della gestione
- Rendimento finanziario
- Qualità dei prodotti e servizi
- Leadership di mercato
- Orientamento alla clientela
- Attrattività
- Responsabilità sociale
- Comportamento etico
- Affidabilità

Tante delle variabili appena elencate possono essere assegnate all'area cognitiva e le componenti emozionali sono in qualche modo trascurate. Difatti, gli studi precedentemente affrontati in materia di reputazione aziendale, non si sono preoccupati abbastanza di tenere conto del fattore fondamentale "emozionale/emotivo" che, senz'altro, potrebbe contribuire in maniera significativa nel giudizio finale che i rispondenti si troverebbero ad esprimere.

Lo studio condotto da Manfred Schwaiger, dopo differenti focus group è riuscito ad identificare tre categorie non ancore ispezionate ed analizzate dalle ricerche precedentemente effettuate:

- Atteggiamento leale verso i concorrenti
- Trasparenza e apertura
- Credibilità

Oltre agli aspetti razionalmente accettabili come la qualità e le prestazioni, lo studio è riuscito a dare spazio ed importanza a costrutti emotivamente significativi, sia per i rispondenti piuttosto che per le aziende. Costrutti utili a contribuire alla costruzione di una buona reputazione aziendale.

La natura emotiva/affettiva di questi costrutti collega rispondenti e aziende attraverso una sorta di "personale apprezzamento di com'è un azienda e per quello che fa", arricchendo la reputazione di aspetti "sentimentali", traslando la concezione americana che, come precedentemente analizzato, affidava ampio spazio e considerazione alla monodimensionalità produttiva-economica.

Lo studio di Schwaiger si conclude con una considerazione, scaturita dai risultati riscontrati dalle indagini, che comporterebbe l'affermarsi della bidimensionalità del concetto di reputazione. L'autore suggerisce di misurare la reputazione sulle due dimensioni di "simpatia" e "competenza" utilizzando le due dimensioni come fattori strategici chiave; utili a contribuire ad una migliore forma di comunicazione verso gli *stakeholders* dell'azienda, aumentando *engagement* ed equity.

2.2.9 Metodologie di misurazione, Davis et al. e la Teoria della metafora della personalità

Cercare di analizzare la reputazione di una azienda o di un brand attraverso l'uso della metafora. La metafora che può fare da ponte per il parallelismo tra brand e persona fisica, cercando così di tirar fuori al rispondente quello che di più vero sente nei confronti di un brand e come lo percepisce realmente, stimolandoli a giudicare una corporate sulla base di una visione dell'organizzazione non come società in quanto tale ma come persona. – utilizzando la scala di AAKER-

Inoltre quello che cerca di analizzare questo strumento di misurazione è: quanto il concetto di metafora della personalità riesca ad incidere sulla valutazione dei differenti aspetti – sia interni con l'identità e sia esterni con l'immagine – della reputazione.

Dividendo il target di rispondenti in 3 cluster – utilizzando come "database rispondenti" 3 società appartenenti a settori differenti, con tipologie di approccio al mercato diverse – e dividendo ogni cluster in due tipologie di rispondenti – clienti e dipendenti – sulla base di 5 dimensioni, lo strumento di ricerca si propone di riuscire ad interpretare a pieno la visione di reputazione aziendale di massa.

42 elementi in toto, dunque, compongono la scala "cardine" di questo strumento, divisi – come già detto in precedenza – in 5 differenti dimensioni, quali:

- Sincerità
- Competenza
- Innovazione
- Eccitazione
- Asprezza (intesa come antipatia)
 - Sincerity (11 articoli)
 - Competence (9 articoli)
 - Sofisticazione (6 articoli)
 - Eccitazione (11 articoli)
 - Ruggedness (5 articoli) (vedi Tabella 1).

La scala, le relative dimensioni e i 42 elementi sono stati scelti da una ampia lista di possibili associazioni psicologiche tratte da ampi e variegati studi di letteratura.

Ai rispondenti, è stato chiesto di valutare la "personalità" che, secondo la loro opinione, alcuni brand – Diet Coke, Levi's Jeans, Hilton ed MTV sono solo alcuni dei brand oggetto dello studio – avessero nel loro immaginario. Specificatamente, a tutti gli intervistati è stato chiesto di immaginare che il prodotto, servizio o l'azienda a cui faceva riferimento il brand avesse vita "umana" e quindi i rispondenti si sono trovati a doverne valutare la personalità, assegnando valori della scala Likert compresi tra 1 – completamente in disaccordo – e 5 – completamente d'accordo – per ciascuno degli elementi presenti nelle differenti categorie/dimensioni.

La prima ipotesi dello studio in questione avanzava una bidimensionalità, ovvero:

- H1a: affidabilità simile tra le scale usate nel contesto delle parti interessate sia tra il giudizio dei dipendenti piuttosto che per il giudizio dei clienti;
- H1b: il livello di affidabilità supera le soglie limite suggerite dalla letteratura sino a quel momento

L'approccio allo studio di questa variabile è stato ampio, ovvero si è tenuto presente, costantemente durante la ricerca, dell'impatto di immagine ed identità del brand nei confronti dei rispondenti, considerandoli legati a doppio giro al concetto di reputazione; tranne per il settore dei servizi dove è presente una forte interazione tra cliente ed azienda/brand (Davies e Miles, 1998).

 H2: correlazione positiva tra il punteggio assegnato da parte dei dipendenti sull'identità dell'organizzazione ed il punteggio assegnato dai consumatori all'immagine della stessa organizzazione.

Con l'obiettivo di esplorare la possibile applicazione della metafora della personalità ed associarla al brand – considerando aspetti di identità ed immagine - dallo studio appena descritto si è riuscito ad evincere che la scala di Aaker può risultare idonea per valutare entrambe le dimensioni della reputazione individuate, ma per alcuni casi i punteggi di affidabilità e validità della scala non hanno dato sempre possibilità di accettazione; di conseguenza si necessiterebbe di sostituire alcuni degli elementi della scala per riuscire ad avere un quadro accettabile a tutto tondo.

2.3 Alcune Riflessioni

La varietà dei modelli di misurazione della corporate reputation, off e online, sono in grado, ampiamente, di descrivere la portata che – con il passare del tempo – l'asset intangibile della reputazione è riuscito ad acquisire, sottolineando con forza la rilevanza del fenomeno, la cui applicazione rappresenta ad oggi una sfida complessa ed ambiziosa.

Molti sono gli spunti di discussione:

- In prima istanza è evidente come alcuni modelli proposti appuntino il proprio interesse sul legame esistente tra valutazione della corporate reputation, attitudini ed intenzioni degli stakeholder, ma tralasciano di esaminare il rapporto con il costrutto concepito come asset valoriale;
- 2. inoltre, non sempre si analizzano le determinanti gestionali e comunicazionali del livello reputazionale conseguito. Altri modelli di analisi si interessano alla reputazione in termini di aspettative sociali, di personalità dell'organizzazione o di fiducia riposta nella stessa, senza arrivare ad esplicitare i nessi di causazione, o quantomeno di correlazione, con le performance aziendali e, quindi, con la creazione di valore;
- 3. infine, alcuni sistemi di valutazione si interessano alle determinanti della corporate reputation, senza tuttavia valutare come queste influenzino le percezioni delle parti interessate.

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

Capitolo 3 – Lo studio

Le metodologie di misurazione appena illustrate sono riuscite a dimostrare la poliedricità del concetto di *corporate reputation*, dimostrando che – a seconda della visione dell'autore – lo strumento di misurazione creato – ma soprattutto le variabili selezionate ed il peso differente dato ad ognuna di esse – hanno contribuito a mettere in risalto quanto possano esserci diverse caratteristiche, punti di vista e tipologie di pensiero su un argomento tanto interessante, quanto complesso.

Attraverso l'analisi delle "alternative" visioni, credenze e i principali driver che, secondo gli autori, rappresentano in via più incisiva le caratteristiche principali e i componenti fondamentali della reputazione, è possibile individuare alcuni possibili miglioramenti da poter apportare all'insieme di studi di letteratura in materia. Ad oggi, molteplici autori si sono focalizzati ed orientati all' intervistare principalmente target di *stakeholders* abbastanza generici, senza entrare nello specifico delle singole categorie che una categoria quale "customer" piuttosto che "shareholders" potrebbe comprendere. Inoltre, in nessuno studio è stato fatto specificatamente riferimento ai nuovi linguaggi di comunicazione e ai nuovi canali - quali il web e i social media in particolare - attraverso i quali l'azienda può comunicare i differenti aspetti che contribuiscono alla creazione della reputazione.

Le metodologie, i luoghi, i momenti e le forme di comunicazione sono completamente cambiate negli ultimi 15 anni. Le persone riescono, con messaggi istantanei ad intrattenere conversazioni, amicizie, rapporti commerciali in Asia, Oceania, America essendo fisicamente a Vibo Valentia. Inoltre, con l'avvento dei social media, è possibile condividere con milioni di persone il proprio pensiero, una iniziativa intrapresa, dei momenti trascorsi, tutto a portata di un click. Questi strumenti hanno contribuito a tramutare il significato di determinati termini ed a creare nuovi lavori. *Follower, Influencer, SEO, SEM* termini che oggi sono all'ordine del giorno, ma che fino a poco tempo fa non esistevano minimamente. Termini, ruoli ed attività che oggi hanno un peso notevole per le imprese, che necessitano di adeguarsi ai metodi di dialogo dei consumatori per poter entrare in contatto con loro sui differenti *touchpoints del customer journey*.

L'ambizioso obiettivo che di seguito sarà illustrato è quello di riuscire a contribuire ed arricchire il vasto panorama degli studi in materia *corporate reputation*, analizzando – in maniera specifica – aspetti che rappresentano la realtà odierna. Attraverso analisi empiriche e approcci qualitativamente significativi, il progetto di tesi mira a definire un insieme di variabili utili a rappresentare la corporate reputation 2.0 tenendo conto di alcuni specifici fattori, quali:

- 1. Come l'audience, ed in particolare, la categoria di millennials definisce il concetto di reputazione? e da quali caratteristiche è composta?
- 2. Che ruolo hanno i social media nel concetto di reputazione 2.0? indicatori come *follower*, *retweet*, *t*asso di risposta ad un commento piuttosto che una recensione di un prodotto o di un luogo, riescono a contribuire alla reputazione di un determinato brand?
- 3. Una politica di indicizzazione su motori di ricerca come google e il conseguente posizionamento nella top 5 come *pagerank*, è un utile strumento per incrementare la propria reputazione?

3.1 Il Target

A seconda delle diverse tipologie di analisi, il target individuato come idoneo ai fini di ottenere risultati significativi nei differenti momenti della ricerca, ha conquistato il ruolo di "ago della bilancia" perché seppur i due target hanno in comune tante caratteristiche – sociodemografiche principalmente – le differenti forme di approccio alla ricerca di rispondenti si sono dimostrate efficaci per ottenere output qualitativamente idonei.

Nella prima fase di analisi, l'optimum è stato riscontrato in 4 differenti rispondenti. I 4 rispondenti sottoposti a questa intervista sono stati selezionati secondo criteri ben precisi:

• età - 24, 26, 28, 32 – tutti appartenenti alla categoria *millennials* ma comunque aventi età differenti in grado di marcare i differenti livelli di maturità dei singoli soggetti.

 Altro criterio di selezione è stato la poliedricità – un fotografo, una specialist di macchinari per analisi di laboratorio, un risk manager e uno studente - e la singolarità dei lavori o delle loro attuali occupazioni.

Nella seconda fase di analisi, il metodo di ricerca quantitativo ha favorito il decadimento di alcuni criteri "rigidi" che hanno contraddistinto la fase qualitativa che precedeva. Difatti, la differenza d'età tra i vari rispondenti non è stato un criterio determinante per la selezione dei rispondenti; sono stati sottoposti al questionario anonimo rispondenti - comunque - raccolti nella categoria *millennials* ma con una forte partecipazione di soggetti compresi dai 24 ai 26 anni d'età.

Criteri di selezione, seppur impliciti data le piattaforme utilizzate per la divulgazione del questionario, sono stati:

- L'utilizzo di Social Networks
- L'appartenenza alla categoria di *millennials*

Lo strumento d'analisi, composto di 17 domande, diviso in 3 sezioni differenti per ogni tematica di ricerca da voler approfondire, ha registrato una partecipazione in sole 24 ore di 100 rispondenti.

3.2 Le analisi

Le risposte ai questi elencati sono state attentamente ricercate attraverso diversi processi. Per avere una visione sia qualitativa piuttosto che quantitativa, il seguente lavoro di ricerca è stato strutturato in due momenti:

1. Un primo screen, di natura qualitativa, volto ad approfondire i temi di ricerca – attraverso lo strumento della in depth interview³ - utilizzando il dialogo dinamico come chiave di volta al fine di estrapolare idee e concetti in maniera a dir poco naturale, fondamentale per raccogliere emozioni, prime impressioni e aspetti qualitativamente significativi ai fini della ricerca. Previa una breve presentazione preliminare, che fornirà ai rispondenti un "quadro" dell'intervista, dell'intervistatore e di come verranno utilizzati i dati derivanti da quest'ultima;

³La *in depth interivew* è un'intervista non strutturata, di conseguenza ci si concentra più sul ruolo del rispondente, stabilendo una scala di domande da non dover seguire alla lettera dato che si basa sul generare dialogo e conversazione per riuscire ad esplorare temi – e sfaccettature – non considerate nelle domande.

i rispondenti dovranno affrontare un dialogo che sarà stimolato da differenti domande. Di seguito una istantanea della bozza di *in depth interview* utilizzata

Salve,

sono Ciro Ranno, laureando alla laurea magistrale in Marketing della LUISS Guido Carli e mi piacerebbe sottoporle alcune domande. Questa intervista verte sul tema della Reputazione, nello specifico sul concetto di reputazione, su come i social possono aiutare – o mettere in difficoltà- dal punto di vista reputazionale, aziende, personaggi pubblici piuttosto che politici. I dati raccolti saranno utilizzati esclusivamente per scopi accademici e contribuiranno a sviluppare un questionario che sarà poi esteso ad un ampio numero di soggetti. Il suo contributo è fondamentale, di conseguenza le chiedo sincerità e spontaneità.

Pronto? Iniziamo.

- 1. Mi parli di lei! (nome/cognome/età/lavoro/religione/hobby/passioni/ecc)
- 2. Lei utilizza i social?
- 3. Mi saprebbe dire, a grosse linee, quante pagine segue??
- 4. A suo parere, cosa spinge le persone a seguire una pagina?
- Condivide i contenuti pubblicati dalle pagine che segue?
- 6. Quando cerca dei contenuti, fa caso al numero di Follower che hanno le pagine social?
- 7. Il numero di follower di una pagina cosa indica per lei?
- 8. Si fida più di pagine con pochi follower o di pagine con molti follower?

Fig. 1 - In depth Interview, Ranno, C. 2018

Parte 2

- Per lei la reputazione è...?
- da cosa è formata la reputazione, per lei? Ci sono degli elementi che la caratterizzano? (Magari come fiducia ecc ?)
- 3. Secondo lei, Una azienda cosa deve o può fare per avere una buona reputazione?
- 4. Secondo lei, le persone fanno caso alla reputazione delle aziende quando acquistano un prodotto?
- 5. Una buona o una cattiva reputazione può fare la differenza al momento dell'acquisto di due prodotti uguali?
- 6. Secondo lei, quali sono dei parametri giusti per misurare la reputazione di una azienda? In generale e dell'era digitale e social media?

Ultima Parte

- 1. Utilizza Google come motore di ricerca?
- 2. Le capita di superare la prima pagina di risultati?
- 3. Riesce a trovare delle informazioni soddisfacenti nei primi 5 posti del page rank?
- 4. Crede che i contenuti "migliori" per migliori intendo affidabili, seri, che provengono da una fonte autorevole siano nelle prime 5 posizioni della ricerca?
- 5. Dopo aver consultato un sito o una pagina per delle informazioni, le capita di riutilizzarla?

Fig. 2 - In depth Interview, Ranno, C. 2018

I 4 rispondenti sottoposti a questa intervista sono stati selezionati secondo criteri ben precisi: età – 24, 26, 28, 32 – tutti appartenenti alla categoria *millennials* ma comunque aventi età differenti in grado di marcare i differenti livelli di maturità dei singoli soggetti. Altro criterio di selezione è stato la poliedricità – un fotografo, uno *specialist* di macchinari per analisi di laboratorio, un risk manager e uno studente - e la singolarità dei lavori o delle loro attuali occupazioni.

Tanti i risultati rilevanti ai fini della ricerca, in particolare questa analisi ha contribuito significativamente ai fini della realizzazione del questionario quantitativo che, successivamente, è stato sottoposto a più di 100 soggetti. Il grande contributo derivante dalla *in depth interview* è riscontrabile nelle differenti tipologie di definizione del concetto di reputazione.

2. La seconda fase è stata strutturata al fine di estendere i risultati - che si sono dimostrati più significativi – ottenuti dall'analisi dei rispondenti alla *in depth interview*. Strumento di analisi quantitativa - per estendere a più persone possibili le domande al fine di confutare i risultati ottenuti in scala qualitativa - selezionato è stato il questionario anonimo. Sviluppato su *Qualtrics.com* e diffuso attraverso social media e link anonimo, questo

strumento si è dimostrato valido ed efficiente. Di seguito una diapositiva del questionario divulgato.

Domande questionario

Età Religione Regione di residenza Città di Residenza Utilizza i social network (per lavoro/per passatempo)

In che misura un elevato numero di follower, o un basso numero di follower possono influenzare la reputazione di una azienda? Assegni un voto su una scala da 1 a 7 dove 1 rappresenta "per nulla" e 7 rappresenta "moltissimo"

In che misura, secondo lei, un profilo o una pagina con un elevato numero di follower rappresenta le seguenti caratteristiche? Per ognuna delle caratteristiche usi una scala a 7 punti dove 1 rappresenta "per nulla" e 7 rappresenta "moltissimo"

- qualità,
- affidabilità,
- sicurezza,
- innovatività,
- leadership,
- sincerità,

In che misura un elevato numero di condivisioni di post, o un basso numero di condivisioni di post sulle differenti pagine social, possono influenzare la reputazione di una azienda? Assegni un voto su una scala da 1 a 7 dove 1 rappresenta "per nulla" e 7 rappresenta "moltissimo

Fig. 3 - Questionario anonimo, Prima Parte, Ranno, C. 2018

In che misura secondo lei, un profilo o una pagina con un elevato tasso di condivisione dei post rappresente le seguenti caratteristiche? Per ognuna delle caratteristiche usi una scala a 7 punti dove 1 rappresenta "per nulla" e 7 rappresenta "moltissimo"

- è fonte di garanzia,
- qualità,
- affidabilità
- credibilità

In che misura commenti e recensioni di prodotti o luoghi – positive o negative che siano – la aiutano a farsi una idea della reputazione di un prodotto o di un luogo? Assegni un voto su una scala da 1 a 7 dove 1 rappresenta "per nulla" e 7 rappresenta "moltissimo

Parte 2

Utilizzando uno scala da 1 a 7 dove 1 rappresenta "del tutto in disaccordo" e 7 rappresenta "del tutto d'accordo" risponda alle seguenti definizioni. Per me la reputazione è:

- quello che gli altri pensano di me
- · quello che io penso di me
- · quello che sono veramente
- nessuna di questa (se viene selezionata questa) dai la tua definizione di reputazione

Utilizzando uno scala da 1 a 7 dove 1 rappresenta "del tutto in disaccordo" e 7 rappresenta "del tutto d'accordo" risponda alle seguenti definizioni. Per avere una buona reputazione devo:

- dover sapere fare bene quello che dico di saper fare
- riuscire a perseguire i miei obiettivi
- contribuire alla società
- comportarmi eticamente, ma tutelando i miei interessi

Fig. 4 - Questionario anonimo, Seconda Parte, Ranno, C. 2018

In che misura, secondo lei, ciascuna delle seguenti caratteristiche è importante per avere una buona reputazione aziendale? Per ognuna delle caratteristiche usi una scala a 7 punti dove 1 rappresenta "per nulla" e 7 rappresenta "moltissimo"

- Essere una azienda Affidabile
- Essere una azienda Sincera
- Offrire prodotti di Qualità
- Essere una azienda Innovativa
- Avere una solida Community
- Essere una azienda internazionale
- Essere una azienda eticamente corretta
- Essere una azienda vicina alle minoranze
- Essere leader di mercato
- Offrire servizi di qualità
- · Fare pubblicità sui social e sui mass media
- Essere credibile
- Ascoltare il consumatore

Ultima parte

Quando effettua una ricerca su google le capita mai di superare la prima pagina di risultati per trovare dei contenuti soddisfacenti? Risponda alla seguente domanda Utilizzando uno scala da 1 a 7 dove 1 rappresenta "mai" e 7 rappresenta "sempre"

In che misura, generalmente, riesce a trovare contenuti soddisfacenti fra le prime 5 posizioni dei risultati che google le offre? Risponda alla seguente domanda Utilizzando uno scala da 1 a 7 dove 1 rappresenta "per nulla" e 7 rappresenta "moltissimo"

In che misura riesce a trovare contenuti che soddisfino la sua ricerca la aiuta ad avere un buon giudizio della pagina che ha consultato? Risponda alla seguente domanda Utilizzando uno scala da 1 a 7 dove 1 rappresenta "per nulla" e 7 rappresenta "moltissimo"

Quanto spesso le capita di <u>ri</u> - consultare direttamente una pagina che le ha offerto contenuti soddisfacenti per ricerche precedenti? Risponda alla seguente domanda Utilizzando uno scala da 1 a 7 dove 1 rappresenta "mai" e 7 rappresenta "sempre"

Fig. 5 - Questionario anonimo, Terza Parte, Ranno, C. 2018

3.3 I Risultati

Successivamente alla diffusione dei questionari anonimi quantitativi, è stata affrontata la procedura di pulizia e scrematura dati. Alcuni rispondenti "pigri" avevano abbandonato il questionario, altri avevano confuso casella di risposta per domande relative a regione e città di residenza; ma il maggior numero di rispondenti si è dimostrato attento e sincero nell'opera di completamento del questionario.

Dopo aver ottenuto i file in formato .csv e dopo aver trasformato i dati in "leggibili" per il software d'analisi STATA è iniziata la fase decisiva, ovvero quella di analisi statistica dei risultati al fine di riuscire a ricercare e convalidare – attraverso fondamenti statistici – le teorie analizzate durante il percorso di strutturazione e sviluppo del lavoro in questione.

In merito al primo tema trattato nel questionario anonimo, ovvero:

"che ruolo hanno i social media nel concetto di reputazione 2.0? follower, retweet, tasso di risposta ad un commento piuttosto che una recensione di un prodotto o di un luogo, riescono a contribuire alla reputazione di un determinato brand?"

Il tasso d'influenza che *follower*, condivisioni di post o *retweet* e commenti sono stati analizzati sotto il profilo della facoltà di influenzare la reputazione di una azienda, presentando al rispondente la duplice possibilità, ossia di poter influenzare positivamente – in caso di un gran numero di *follower*, commenti e condivisioni - piuttosto che negativamente – in caso di uno scarso numero di *follower*, commenti e condivisioni - la reputazione di una azienda

Avendo analizzato un solo campione di rispondenti, la tipologia d'analisi utilizzata è riuscita a confrontare la media dei risultati ottenuti per ogni domanda analizzata con un valore medio – nel caso in questione il valore selezionato è rappresentato dal valore medio della scala *Likert*, che comprendeva valori da 1 a 7, utilizzata dai rispondenti per esprimere il loro grado di giudizio – al fine di ottenere una valenza statistica significativa. Il *one sample t test*⁴ è stato uno strumento fondamentale per riuscire a capire quanto fossero incisivi alcuni dati rilevati.

Sul tema relativo a quanto il numero di *follower* abbia capacità di influenzare la reputazione di una azienda sono state fatte differenti ipotesi durante il lavoro di ricerca:

⁴ Il one sample t test è lo strumento d'analisi che è stato utilizzato ed applicato a tutte le domande del questionario anonimo, trattando complessivamente il quesito ed analizzando singolarmente le variabili che lo compongono al fine di riuscire a comprendere a fondo l'incidenza delle stesse. Sono stati illustrati solamente i risultati più significativi. In appendice sarà possibile visionare l'intera grafica d'analisi statistica.

H0: il numero di follower non influenza la reputazione di una azienda

H1: il numero di follower influenza la reputazione di una azienda

Dagli studi condotti fino a questo momento e dalla letteratura in materia sia di reputazione aziendale piuttosto che di social media management ci aspettiamo che i *follower* abbiano capacità di andare ad influenzare la reputazione di una azienda.

Fig. 6 - One Sample T Test, Risultati questionario, STATA

Come è possibile osservare dall'istantanea - Fig. 6 - sovrastante il valore corrispondente alla media – ovvero 5.2673 – e di gran lunga superiore al valore dato – ovvero 4. Di conseguenza l'ipotesi formulata in precedenza si è dimostrata veritiera; difatti, prendendo in esame il seguente valore

Ha: mean > 4
Pr (T > t) =
$$0.0000$$

È riscontrabile che il valore di P sia inferiore a 0,05; ne consegue che l'ipotesi H0 venga rigettata e venga confermata H1.

Sullo stesso tema – sia per i commenti che per le condivisioni - relativo a quanto il numero di questi ultimi abbia capacità di influenzare la reputazione di una azienda sono state fatte differenti ipotesi durante il lavoro di ricerca:

H0: sia il numero di commenti che il numero di condivisioni non influenza la reputazione di una azienda

H1: sia il numero di commenti che il numero di condivisioni influenza la reputazione di una azienda

Come dimostrato in precedenza per la questione "follower" essendo sia commenti che condivisioni legati ai social media l'ipotesi principale e che siano entrambi in grado di influenzare la reputazione di una azienda, sia in positivo – in caso di elevato numero di condivisioni piuttosto che elevato numero di commenti positivi – piuttosto che negativo - nei casi contrari ai precedentemente descritti.

. ttest Sinflu == 4								
One-sample t test								
Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]		
Sinflu	101	4.930693	.1380611	1.387497	4.656784	5.204602		
mean =	= mean(Sinf] = 4	Lu)		degrees	of freedom	= 6.7412 = 100		
	ean < 4 = 1.0000	Pr(Ha: mean != T > t) = 0			ean > 4) = 0.0000		

Fig. 7 - One Sample T Test, Risultati questionario, STATA

L'analisi in questione è relativa a quanto la condivisione di post piuttosto che *retweet* riesca ad influenzare la reputazione di una azienda; come è possibile osservare, per gli analoghi ragionamenti fatti in precedenza il valore della media – ovvero 4.930693 – è nettamente superiore al valore medio dato – ovvero 4. Di conseguenza l'ipotesi formulata in precedenza si è dimostrata veritiera; difatti, prendendo in esame il seguente valore

Ha: mean > 4
Pr
$$(T > t) = 0.0000$$

È riscontrabile che il valore di P sia inferiore a 0,05; ne consegue che l'ipotesi H0 venga rigettata e venga confermata H1.

```
number of the control of the co
```

Fig. 8 - One Sample T Test, Risultati questionario, STATA

L'analisi in questione, invece, è relativa a quanto i commenti piuttosto che una recensione ad un luogo riescano ad essere determinati per influenzare la reputazione di una azienda; come è possibile osservare, per gli analoghi ragionamenti fatti in precedenza il valore della media – ovvero 4.168317 – è, seppur in minima parte, superiore al valore medio dato – ovvero 4. Di conseguenza l'ipotesi formulata in precedenza si è dimostrata veritiera; difatti, prendendo in esame il seguente valore

Ha: mean > 4
Pr
$$(T > t) = 0.0186$$

È riscontrabile che il valore di P sia inferiore a 0,05; ne consegue che l'ipotesi H0 venga rigettata e venga confermata H1.

Altre analisi degne di nota si sono dimostrate le matrici di correlazione sviluppate. L'obiettivo principale di questa tipologia di analisi è quello di mettere in relazione più fattori – diversi tra loro- al fine di valutarne la correlazione che si riferiscono al concetto di reputazione aziendale al fine di valutarne la correlazione.

Il valore generato da una analisi di correlazione va da 0 a 1 – dove il valore 0 rappresenta una correlazione praticamente inesistente ed il valore 1 rappresenta la massima forma di correlazione tra due fattori - può appartenere a differenti scale di significatività, quali:

- quando il valore della correlazione è compreso tra 0.0 e 0.20 la correlazione è praticamente nulla
- quando il valore della correlazione è compreso tra 0.20 e 0.40 c'è una *leggera* ma non degna di nota correlazione tra i fattori
- quando il valore della correlazione è compreso tra 0.40 a 0.60 c'è una buona correlazione tra i fattori
- quando il valore della correlazione è compreso tra 0.60 e 0.80 c'è una forte correlazione tra i fattori.
- Quando il valore della correlazione è di 0.80 + c'è la massima correlazione tra due fattori.

L'immagine sottostante rappresenta una delle analisi di correlazione – matrice di correlazione, perché svolta tra più fattori – eseguita durante il processo di analisi statistica dei dati.

. correlate FinfluQuality FInfluRelayability FinfluSecurity FInfluInnovativity FInfluLe
> adership FInfluSincerit
(obs=101)

	Fin~lity	FIn~lity	Fin~rity	FIn~vity	FInflu~p	FInflu~t
FinfluQual~y	1.0000					
FInfluRela~y	0.6842	1.0000				
FinfluSecu~y	0.5648	0.7428	1.0000			
FInfluInno~y	0.1664	0.2919	0.3698	1.0000		
FInfluLead~p	0.3007	0.3623	0.3121	0.5153	1.0000	
FInfluSinc~t	0.4643	0.6006	0.4787	0.3823	0.2000	1.0000

Fig. 9 - Matrice di correlazione, Risultati questionario, STATA

La seguente matrice di correlazione mette in risalto il rapporto di correlazione tra:

- 1. Il concetto di QUALITÁ che un elevato numero di follower riesce a trasferire all'azienda
- 2. Il concetto di AFFIDABILITÁ che un elevato numero di *follower* riesce a trasferire all'azienda
- 3. Il concetto di SICUREZZA che un elevato numero di follower riesce a trasferire all'azienda
- 4. Il concetto di INNOVATIVITÁ che un elevato numero di *follower* riesce a trasferire all'azienda
- 5. Il concetto di LEADERSHIP che un elevato numero di follower riesce a trasferire all'azienda
- 6. Il concetto di SINCERITÁ che un elevato numero di follower riesce a trasferire all'azienda

Come è possibile notare dall'istantanea – Fig. 9 - sovrastante ci sono diversi casi di leggera correlazione e alcuni casi di buona correlazione tra due fattori, ad esempio:

. correlate FinfluQuality FInfluRelayability FinfluSecurity FInfluInnovativity FInfluLe
> adership FInfluSincerit
(obs=101)

	Fin~lity	FIn~lity	Fin~rity	FIn~vity	FInflu~p	FInflu~t
FinfluQual~y FInfluRela~v	1.0000					
FinfluSecu~y	0.5648	0.7429	1.0000	1 0000		
FInfluInno~y FInfluLead~p	0.1664 0.3007	_	0.3030	1.0000	1.0000	
FInfluSinc~t	0.4643	0.6006	.4787	0.3823	0.2000	1.0000

Fig. 10 - Matrice di correlazione, Risultati questionario, STATA

I valori selezionati rappresentano le *leggere correlazioni* tra fattori, quindi potremmo affermare che alcuni dei rispondenti che ritengono la Leadership un elemento che possa essere trasferito attraverso un elevato numero di *follower* presente sulle pagine ufficiali delle aziende, ritengano anche che il concetto di Qualità riesca ad essere trasferito all'azienda attraverso un elevato numero di *follower* e così via, seppur in minima parte i due fattori sono correlati.

Per lo stesso ragionamento i valori presenti in Fig. 10 e compresi nell'intervallo 0.40 0.60 hanno una buona correlazione così come i fattori con una forte correlazione sono rappresentati da Sincerità ed Affidabilità – dal rapporto Affidabilità e Qualità – dal rapporto Sicurezza ed Affidabilità.

Il secondo obiettivo di ricerca, ovvero "Come l'audience, ed in particolare, la categoria di millennials definisce il concetto di reputazione? e da quali caratteristiche è composta"

È stato analizzato utilizzando una matrice di correlazione che mettesse a confronto differenti caratteristiche – individuate sulla base dei precedenti lavori accademici presenti in bibliografia relativi alla materia della *corporate reputation* con aggiunta di variabili utili ai fini della ricerca del lavoro in questione - che una azienda che voglia detenere una buona reputazione, debba necessariamente avere, seguire piuttosto che perseguire.

Nel quesito oggetto dell'analisi di correlazione in questione veniva chiesto ai rispondenti di valutare su un scala da 1 a 7 in che misura, tutte le affermazioni e le caratteristiche presenti all'interno della domanda, contribuissero al fine di costruire una buona reputazione aziendale. le cosiddette "caratteristiche importanti", così raggruppate per facilitare le analisi statistiche sono le seguenti:

- Essere una azienda AFFIDABILE
- Essere una azienda SINCERA
- Offrire prodotti di QUALITA'
- Essere una azienda INNOVATIVA
- Avere una solida COMMUNITY
- Essere una azienda INTERNAZIONALE
- Essere una azienda ETICAMENTE CORRETTA
- Essere una azienda VICINA ALLE MINORANZE
- Essere LEADER di mercato
- Offrire SERVIZI DI QUALITA'
- Fare pubblicità sui SOCIAL MEDIA E MEDIA TRADIZIONALI
- Essere CREDIBILE
- ASCOLTARE IL CONSUMATORE
- Avere un numero di FOLLOWER superiore a 100k
- Essere nelle prime 5 posizioni del PAGERANK Google
- Avere PAGINE UFFICIALI su Social Media

Prima di illustrare i risultati derivanti dalla matrice di correlazione, converrebbe dare uno sguardo all'incidenza media di ogni singola variabile - per il target di rispondenti selezionato – idonea a comporre il concetto di buona reputazione aziendale

. summarize,	format				
Variable) Ob:	s Mean	Std. Dev.	Min	Max
1 01/3				_	,
CIAFFIDABI~A	10		1.161	1	7
CISINCERA	10	1 5.851485	1.236011	3	7
CIQUALITA	10	1 6.217822	1.136697	1	7
CIINNOVATIVA	10	1 5.336634	1.351127	2	7
CICOMMUNITY	10	1 4.940594	1.377111	2	7
CIINTERNAZ~E	10			1	7
CIETICACOR	10	1 5.950495	1.219641	2	7
CIMINORANZE	10	1 4.514851	1.603832	1	7
CILEADER	10	1 4.732673	1.648582	1	7
CIPUSN	10	1 5	1.529706	1	7
CIFOLLOWER	10	1 4.267327	1.554935	1	7
CISERVIZI	10	1 6.237624	.9607134	4	7
CIPUBBLICITA	10	1 4.762376	1.517554	1	7
CIPAGERANK	10	1 5.079208	1.514485	1	7
CIASCOLTO	10	1 6.257426	1.006513	4	7

Fig. 11 - Summairize Mean, Risultati questionario, STATA

I risultati messi in evidenza, come è possibile dedurre da una visione complessiva dei dati schematizzati in Fig. 11, non sono di certo i più significativi dal punto di vista statistico ma denotano una differente apertura dei rispondenti *millennials* al concetto di buona reputazione. E riscontrabile dallo schema che concetti come AFFIDABILITÁ, SINCERITÁ, QUALITÁ nei prodotti e nei servizi, ASCOLTO ed il comportamento ETICO, sono le fondamenta necessarie per costruire una buona reputazione aziendale; gli altri concetti selezionati, utili ai fini del lavoro di ricerca, vanno a comporre i piani secondari che contribuiscono alla comprensione e all'ampliamento della visione, già completa, che le aziende hanno del suddetto target e viceversa.

Come precedentemente affermato, interessante analisi effettuata è stata la matrice di correlazione delle differenti variabili.

. correlate CIAFFIDABILITA CISINCERA CIQUALITA CIINNOVATIVA CICOMMUNITY CIINTERNAZIONALE CIETICACOR CIMINORANZE CILEADER CIPUSN CIFOLLOWER CISERVIZI CIPUBBLICIT > A CIPAGERANK CIASCOLTO (obs=101)

CIAFFI-A CISINC-A CIQUAL-A CIINNO-A CICOMM-Y CIINTE-E CIETIC-R CIMINO-E CILEADER CIPUSN CIFOLL-R CISERV-I CIPUBB-A CIPAGE-K CIASCO-O
CIAFFIDABI-A 1 0000

CIAFFIDABI~A	1.0000														
CISINCERA	0.5761	1.0000													
CIQUALITA	0.6750	0.4788	1.0000												
CIINNOVATIVA	0.3566	0.2338	0.4466	1.0000											
CICOMMUNITY	0.1255	0.1828	0.2064	0.5214	1.0000										
CIINTERNAZ~E	0.2825	0.1709	0.1800	0.4981	0.5337	1.0000									
CIETICACOR	0.2888	0.5523	0.4334	0.2833	0.1828	0.0204	1.0000								
CIMINORANZE	-0.0390	0.1802	0.0750	0.1038	0.1634	0.2349	0.2534	1.0000							
CILEADER	0.0565	-0.0393	0.1008	0.3775	0.5347	0.5618	0.0481	0.1887	1.0000						
CIPUSN	-0.0507	0.1481	0.0403	0.3387	0.6598	0.3848	0.0804	0.2446	0.4838	1.0000					
CIFOLLOWER	0.0343	0.0521	0.0516	0.2852	0.6286	0.4483	0.0018	0.2290	0.5158	0.7315	1.0000				
CISERVIZI	0.5803	0.4595	0.4924	0.3769	0.1695	0.2633	0.4625	0.0756	0.1226	0.1361	0.0374	1.0000			
CIPUBBLICITA	0.0867	0.1516	0.0825	0.3467	0.5865	0.4328	0.0530	0.1247	0 5220	0.6548	0.6841	0.1557	1.0000		
CIPAGERANK	0.0545	0.1292	0.0886	0.2019	0.5057	0.4221	0.1267	0.1560	0.5172	0.5870	0.5684	0.1106	0.6740	1.0000	
CIASCOLTO	0.3540	0.5937	0.5099	0.2886	0.2132	0.0926	0.5237	0.1834	0.0600	0.2923	0.0450	0.5359	0.2172	0.2555	1.0000

Fig. 12 - Matrice di correlazione, Risultati questionario, STATA

I risultati evidenziati in Fig. 12 mostrano la *buona* correlazione tra concetti relativamente appartenenti alla stessa "tipologia"- ad esempio la correlazione tra pagine ufficiali sui social e la questione dei *follower* - anche se interessante è il rapporto tra *PageRank* e Leadership assist utile per aver ben chiaro che buona parte dei rispondenti che considerano la Leadership una variabile fondamentale per avere una buona reputazione considerano anche essere tra i primi 5 posizione della prima pagine di ricerca su Google.

Per il terzo obiettivo di ricerca, ovvero "Una politica di indicizzazione – su motori di ricerca come google – e il conseguente posizionamento nella top 5 come page rank, è un utile strumento per incrementare la propria reputazione?" è stato utilizzato il one sample t test come strumento d'analisi statistico al fine di ottenere risultati che avessero valenza statistica significativa.

Tra i primi obiettivi, riuscire a capire se i rispondenti riuscissero a trovare tutte le informazioni di cui necessitavano nella prima pagine del motore di ricerca Google, era fondamentale; quindi:

H0: gli utenti non superano la prima pagina di Google per trovare contenuti soddisfacenti

H1: gli utenti superano la prima pagina di Google per trovare contenuti soddisfacenti

Non essendoci studi accademici relativamente significativi in materia, l'unico punto di riferimento utilizzabile per strutturare l'ipotesi H1 sono state le *in depth interview* dalle quali è nata la visione comune di riuscire a trovare tutto quello di cui si necessita nella prima pagina di ricerca di Google. Un risultato che meritava di essere sottoposto al giudizio quantitativo per consolidarne "l'affidabilità"

```
. ttest PRSATISFACTION == 4
One-sample t test
Variable
                                Std. Err.
                                           Std. Dev. [95% Conf. Interval]
              Obs
                        Mean
PRSATI~N
                                            1.74736
              101
                    3.871287
                                .1738688
                                                       3.526336
                                                                  4.216238
                                                               t = -0.7403
   mean = mean(PRSATISFACTION)
Ho: mean = 4
                                              degrees of freedom =
   Ha: mean < 4
                               Ha: mean != 4
                                                           Ha: mean > 4
Pr(T < t) = 0.2304 Pr(|T| > |t|) = 0.4609
                                                         Pr(T > t) = 0.7696
```

Fig. 13 - One Sample T Test, Risultati questionario, STATA

Dai risultati derivanti dalle analisi e visibili alla Fig. 13 l'ipotesi nata dall'analisi qualitativa si è dimostrata veritiera, difatti, il valore della media – ovvero 3.871287 – è inferiore al valore medio dato – ovvero 4. Di conseguenza l'ipotesi formulata in precedenza si è dimostrata vero perchè prendendo in esame il seguente valore

Ha: mean >4
Pr (T > t) =
$$0.7696$$

È riscontrabile che il valore di P *non sia inferiore* a 0,05; ne consegue che l'ipotesi H0 non venga rigettata.

Il concetto di soddisfazione che scaturisce dall'aver ritrovato nelle prime 5 posizione del *pagerank* di google contenuti validi, è stato analizzato nella domanda successiva alla precedente che conferma l'esattezza d'analisi effettuata prima; di seguito l'istantanea esplicativa del *one sample t test*.

Le ipotesi, ovvero:

H0: : gli utenti *non trovano* contenuti soddisfacenti nelle prime 5 posizioni della prima pagina di google

H1: gli utenti *trovano* contenuti soddisfacenti nelle prime 5 posizioni della prima pagina di google

```
. ttest PR5SATISFACTION == 4
One-sample t test
                Mean Std. Err. Std. Dev. [95% Conf. Interval]
Variable
         Obs
PR5SAT~N
         101 5.316832 .1250194 1.256429 5.068797 5.564867
 mean = mean(PR5SATISFACTION)
                                         t = 10.5330
                                   degrees of freedom =
Ho: mean = 4
  Ha: mean < 4
                      Ha: mean != 4
                                             Ha: mean > 4
Pr(T > t) = 0.0000
```

Fig. 14 - One Sample T Test, Risultati questionario, STATA

Dai risultati derivanti dalle analisi e visibili alla Fig. 14 l'ipotesi nata dall'analisi qualitativa si è dimostrata veritiera, difatti, il valore della media – ovvero 5.316832 – è nettamente superiore al valore medio dato – ovvero 4. Di conseguenza l'ipotesi formulata in precedenza – H1- si è dimostrata veritiera perché prendendo in esame il seguente valore

Ha: mean > 4
Pr (T > t) =
$$0.0000$$

È riscontrabile che il valore di P sia inferiore a 0,05; ne consegue che l'ipotesi H0 venga rigettata e venga accettata l'ipotesi H1

Conclusioni

La reputazione, e nello specifico la reputazione aziendale, durante tutto il percorso che ha accompagnato il lavoro di ricerca, si è dimostrato un concetto nel quale la preponderante caratteristica è la multidimensionalità.

É multidimensionale perché, grazie alla letteratura che si è espressa in materia, si è potuto evidenziare la poliedricità di applicazione del concetto. Astratto e allo stesso tempo concreto, basato su parametri qualitativi piuttosto che quantitativi, la reputazione aziendale si è dimostrata polivalente e riscontrabile, con effettiva valenza significativa, in diversi ambiti chiave della vita aziendale – dimostrazioni ne sono le differenti definizioni di Reputazione presenti al capitolo I del seguente lavoro.

Uno degli obiettivi del seguente lavoro di ricerca era quello di affiancare alle variabili già ampiamente confermate in letteratura, delle nuove variabili – definibili come "i parametri della Generazione Y" – che trovano in *follower*, commenti, condivisioni e *retweet* la "giusta via" per costruire una buona reputazione. I risultati di riferimento hanno dimostrato che il target dei rispondenti selezionato, ovvero i *millennials* – target che la letteratura in materia non ha analizzato con un *focus* speciale – ha una visione delle metriche social che appartengono solamente alla realtà digitale, nello specifico la matrice di correlazione in Fig. 12 riesce a dimostrare la mancanza di correlazione tra attributi definibili come – tangibili piuttosto che legati alla capacità di osservare un servizio piuttosto che riuscire a definire la qualità di un prodotto o il livello di sicurezza che l'azienda ci trasmette – rispetto ad attributi digitali, che hanno dimostrato tra di loro una *buona correlazione*.

Altro obiettivo della ricerca in questione era quello di riuscire ad identificare la definizione ideale di reputazione aziendale per i rispondenti – ovvero per i *millennials*, proprio per riuscire ad approfondire un eventuale divario di concezioni di definizioni tra la reputazione aziendale per i millenials e tutti gli altri target. Attraverso le *in depth interview*, che sono riuscite a fornirmi le diverse definizioni di reputazione da sottoporre ai rispondenti del questionario anonimo, è possibile definire il *millennials* come "confuso" sulla definizione di reputazione aziendale – mediamente le due risposte più quotate sono state " Per me la reputazione è quello che gli altri pensano di me, "Per me la reputazione è quello che io penso

di me"; ma si è dimostrato un target che sa elencare molto bene le caratteristiche che una azienda deve avere, e mantenere, per costruire una buona reputazione.

Ad Esempio, è bello notare come "per avere una buona reputazione devo saper far bene quello che dico di saper fare" e "per avere una buona reputazione devo riuscire a perseguire i miei obiettivi" vadano di pari passo piuttosto che contribuire alla società.

Ultimo obiettivo della ricerca era quello di individuare se il posizionamento nelle prime 5 posizioni del *PageRank* di Google riuscisse a generare un'idea di buona reputazione di una azienda. La ricerca ha dimostrato che qualora i risultati riscontrati in una pagina situata nelle prime 5 posizioni di una ricerca Google riuscissero a rispondere alle sue esigenze, inizierebbe ad avere un buon giudizio della stessa pagina e una vasta percentuale la inserirebbe anche tra i preferiti o la consulterebbe nuovamente per nuove ricerche.

Appendice

. summarize, format

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Et	101	26.26733	4.673096	21	48
Religione	0				
Regione	0				
Citt	0				
USN	101	1.009901	.0995037	1	2
Finflu	101	5.267327	1.303005	1	7
FinfluQual~y	101	3.990099	1.640092	1	7
FInfluRela~y	101	4.336634	1.589196	1	7
FinfluSecu~y	101	4.089109	1.490631	1	7
FInfluInno~y	101	4.653465	1.526012	1	7
FInfluLead~p	101	4.633663	1.553852	1	7
FInfluSinc~t	101	3.811881	1.481303	1	7
Sinflu	101	4.930693	1.387497	2	7
Sinflugara~a	101	3.80198	1.574927	1	7
Sinfluqual~y	101	3.683168	1.618213	1	7
SinfluRela~y	101	3.871287	1.540541	1	7
Sinflucred~t	101	4.465347	1.526855	1	7
Cinflurep	101	4.168317	.8008659	2	5
Repis1	101	4.920792	1.677398	1	7
Repis2	101	4.108911	1.989477	1	7
Repis3	101	4	1.949359	1	7
Repis4	101	2.29703	1.7807	1	7
FGR1	101	6.019802	1.140002	2	7
FGR2	101	5.554455	1.330227	1	7
FGR3	101	5.376238	1.434235	1	7
FGR4	101	4.940594	1.412953	1	7
CIAFFIDABI~A	101	6.178218	1.161	1	7
CISINCERA	101	5.851485	1.236011	3	7
CIQUALITA	101	6.217822	1.136697	1	7
CIINNOVATIVA	101	5.336634	1.351127	2	7
CICOMMUNITY	101	4.940594	1.377111	2	7
CIINTERNAZ~E	101	4.435644	1.68176	1	7
CIETICACOR	101	5.950495	1.219641	2	7
CIMINORANZE	101	4.514851	1.603832	1	7
CILEADER	101	4.732673	1.648582	1	7
CIPUSN	101	5	1.529706	1	7
CIFOLLOWER	101	4.267327	1.554935	1	7
CISERVIZI	101	6.237624	.9607134	4	7
CIPUBBLICITA	101	4.762376	1.517554	1	7
CIPAGERANK	101	5.079208	1.514485	1	7
CIASCOLTO	101	6.257426	1.006513	4	7
PRSATISFAC~N	101	3.871287	1.74736	1	7
PR5SATISFA~N	101	5.316832	1.256429	1	7
PRSATISFAC~A	101	5.019802	1.166021	1	7
PAGELOYALTY	101	5.326733	1.096439	1	7

. ttest Finflu == 4

One-sample t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
Finflu	101	5.267327	.1296538	1.303005	5.010097	5.524556

mean = mean(Finflu)
Ho: mean = 4 t = 9.7747degrees of freedom = 100

```
. ttest FinfluQuality == 4
```

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
Fin~lity	101	3.990099	.1631952	1.640092	3.666324	4.313874

mean = mean(FinfluQuality) t = -0.0607Ho: mean = 4 degrees of freedom = 100

. ttest FInfluRelayability == 4

One-sample t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
FIn~lity	101	4.336634	.1581309	1.589196	4.022906	4.650361

mean = mean(FInfluRelayability) degrees of freedom = 100 Ho: mean = 4

. ttest FinfluSecurity == 4

One-sample t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
Fin~rity	101	4.089109	.1483233	1.490631	3.79484	4.383378

t = 0.6008 mean = mean(FinfluSecurity) Ho: mean = 4 degrees of freedom = 100

Ha: mean != 4 Ha: mean > 4

. ttest FInfluInnovativity == 4

One-sample t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
FIn~vity	101	4.653465	.1518439	1.526012	4.352211	4.954719

t = 4.3035degrees of freedom = 100 mean = mean(FInfluInnovativity) Ho: mean = 4

Ha: mean < 4 Ha: mean != 4 Ha: mean > 4

. ttest FInfluLeadership == 4

One-sample t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
FInflu~p	101	4.633663	.154614	1.553852	4.326914	4.940413

mean = mean(FInfluLeadership) t = 4.0984 Ho: mean = 4 degrees of freedom = 100

Ha: mean != 4 Ha: mean < 4

```
. ttest FInfluSincerit == 4
```

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
FInflu~t	101	3.811881	.1473951	1.481303	3.519453	4.104309

. correlate FinfluQuality FInfluRelayability FinfluSecurity FInfluInnovativity FInfluLe
> adership FInfluSincerit
(obs=101)

. ttest Sinflu == 4

One-sample t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
Sinflu	101	4.930693	.1380611	1.387497	4.656784	5.204602

mean = mean(Sinflu) t = 6.7412 Ho: mean = 4 degrees of freedom = 100

. ttest Sinflugaranzia == 4

One-sample t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
Sinflu~a	101	3.80198	.1567111	1.574927	3.49107	4.112891

mean = mean(Sinflugaranzia) t = -1.2636 Ho: mean = 4 degrees of freedom = 100

. ttest Sinfluquality == 4

One-sample t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
Si~ality	101	3.683168	.1610182	1.618213	3.363713	4.002624

mean = mean(Sinfluquality) t = -1.9677Ho: mean = 4 degrees of freedom = 100

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	. Interval]
Si~ility	101	3.871287	.1532896	1.540541	3.567165	4.175409

mean = mean(SinfluRelayability) t = -0.8397Ho: mean = 4degrees of freedom = 100

. ttest Sinflucredibilit == 4

One-sample t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
Sinflu~t	101	4.465347	.1519278	1.526855	4.163926	4.766767

mean = mean(Sinflucredibilit)

degrees of freedom = 100 Ho: mean = 4

Ha: mean != 4 Ha: mean < 4 Ha: mean > 4 Pr(T > t) = 0.0014

. correlate Sinflugaranzia Sinfluquality SinfluRelayability Sinflucredibilit (obs=101)

	Sinflu~a	Si~ality	Si~ility	Sinflu~t
Sinflugara~a	1.0000			
Sinfluqual~y	0.8187	1.0000		
SinfluRela~y	0.7931	0.8339	1.0000	
Sinflucred~t	0.7165	0.6836	0.6719	1.0000

. ttest Cinflurep == 4

One-sample t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
Cinflu~p	101	4.168317	.0796891	.8008659	4.010216	4.326418

t = 2.1122 mean = mean(Cinflurep) Ho: mean = 4degrees of freedom =

Ha: mean < 4 Ha: mean != 4 Ha: mean > 4

. ttest CIAFFIDABILITA == 4

One-sample t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
CIAFFI~A	101	6.178218	.1155238	1.161	5.949022	6.407414

mean = mean(CIAFFIDABILITA) t = 18.8551Ho: mean = 4degrees of freedom = 100

Ha: mean < 4 Ha: mean != 4 Ha: mean > 4 Pr(T < t) = 1.0000 Pr(|T| > |t|) = 0.0000 Pr(T > t) = 0.0000

. ttest CISINCERA == 4

One-sample t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
CISINC~A	101	5.851485	.1229877	1.236011	5.607481	6.095489

t = 15.0542mean = mean(CISINCERA) Ho: mean = 4 degrees of freedom = 100

Ha: mean < 4 Ha: mean != 4 Ha: mean > 4

```
ttest CIQUALITA == 4
```

. ttest Cl	IQUALITA ==	4				
One-sample	e t test					
Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
CIQUAL~A	101	6.217822	.1131055	1.136697	5.993424	6.44222
mean =	= mean(CIQU. = 4	ALITA)		degrees	t of freedom	= 19.6084 = 100
	ean < 4 = 1.0000		Ha: mean !=		Ha: m Pr(T > t	ean > 4) = 0.0000
. ttest Cl	INNOVATIVA	== 4				
One-sample	e t test					
Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
CIINNO~A	101	5.336634	.1344422	1.351127	5.069904	5.603363
mean =	= mean(CIIN	NOVATIVA)		degrees	t of freedom	9.9421
	ean < 4 = 1.0000		Ha: mean !=			ean > 4) = 0.0000
. ttest Cl	COMMUNITY	== 4				
One-sample	e t test					
Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
CICOMM~Y	101	4.940594	.1370277	1.377111	4.668735	5.212453
mean =	= mean(CICO	MMUNITY)		degrees	of freedom	= 6.8643 = 100
	ean < 4 = 1.0000		Ha: mean != T > t) =			ean > 4) = 0.0000
. ttest CI	INTERNAZIO	NALE == 4				
One-sample	e t test					
Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
CIINTE~E	101	4.435644	.1673414	1.68176	4.103643	4.767644
mean =		TERNAZIONALE)	degrees	t of freedom	= 2.6033 = 100
	ean < 4 = 0.9947	Pr(Ha: mean != T > t) =			ean > 4) = 0.0053
. ttest Cl	ETICACOR =	= 4				
One-sample	t test					
Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
CIETIC~R	101	5.950495	.1213588	1.219641	5.709723	6.191268
mean =	= mean(CIET = 4	ICACOR)		degrees	t of freedom	= 16.0721 = 100

```
. ttest CIMINORANZE == 4
```

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]
CIMINO~E					4.198235 4.831468
mean = m Ho: mean = 4	nean (CIMIN	NORANZE)		degrees	t = 3.2261 of freedom = 100
Ha: mear Pr(T < t) =			Ha: mean !=		Ha: mean > 4 Pr(T > t) = 0.0008
. ttest CILE	EADER == 4	1			
One-sample t	test				
Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]
CILEADER	101	4.732673	.16404	1.648582	4.407223 5.058124
mean = m Ho: mean = 4	nean (CILEA	ADER)		degrees	t = 4.4664 of freedom = 100
				4	
Ha: mear Pr(T < t) =			Ha: mean != T > t) =		Ha: mean > 4 $Pr(T > t) = 0.0000$
	= 1.0000				
Pr(T < t) =	= 1.0000 JSN == 4				
Pr(T < t) = . ttest CIPU One-sample t	= 1.0000 JSN == 4 test	Pr(T > t) =	0.0000	
Pr(T < t) = . ttest CIPU One-sample t	= 1.0000 JSN == 4 test	Pr(Mean	T > t) =	0.0000 Std. Dev.	Pr(T > t) = 0.0000
Pr(T < t) = . ttest CIPU One-sample t Variable CIPUSN	= 1.0000 USN == 4 : test Obs 101 mean(CIPUS	Pr(Mean	T > t) =	0.0000 Std. Dev. 1.529706	Pr(T > t) = 0.0000
Pr(T < t) = . ttest CIPU One-sample t Variable CIPUSN mean = m Ho: mean = 4	= 1.0000 USN == 4 Litest Obs 101 mean(CIPUS	Pr(Mean 5	T > t) = Std. Err1522114 Ha: mean !=	Std. Dev. 1.529706 degrees	Pr(T > t) = 0.0000 [95% Conf. Interval] 4.698017 5.301983 t = 6.5698
Pr(T < t) = . ttest CIPU One-sample t Variable CIPUSN mean = m Ho: mean = 4	= 1.0000 USN == 4 : test Obs 101 mean(CIPUS	Pr(Mean 5 SN)	T > t) = Std. Err1522114 Ha: mean !=	Std. Dev. 1.529706 degrees	Pr(T > t) = 0.0000 [95% Conf. Interval] 4.698017 5.301983 t = 6.5698 of freedom = 100 Ha: mean > 4
Pr(T < t) = . ttest CIPU One-sample t Variable CIPUSN mean = m Ho: mean = 4 Ha: mear Pr(T < t) =	= 1.0000 USN == 4 E test Obs 101 mean(CIPUS) 1 < 4 = 1.0000 DLLOWER ==	Pr(Mean 5 SN)	T > t) = Std. Err1522114 Ha: mean !=	Std. Dev. 1.529706 degrees	Pr(T > t) = 0.0000 [95% Conf. Interval] 4.698017 5.301983 t = 6.5698 of freedom = 100 Ha: mean > 4
Pr(T < t) = . ttest CIPU One-sample t Variable CIPUSN mean = m Ho: mean = 4 Ha: mean Pr(T < t) = . ttest CIFC One-sample t	= 1.0000 USN == 4 E test Obs 101 mean(CIPUS) 1 < 4 = 1.0000 DLLOWER ==	Pr(Mean 5 SN) Pr(T > t) = Std. Err1522114 Ha: mean != T > t) =	Std. Dev. 1.529706 degrees 4	Pr(T > t) = 0.0000 [95% Conf. Interval] 4.698017 5.301983 t = 6.5698 of freedom = 100 Ha: mean > 4
Pr(T < t) = . ttest CIPU One-sample t Variable CIPUSN mean = m Ho: mean = 4 Ha: mear Pr(T < t) =	= 1.0000 USN == 4 : test Obs 101 mean(CIPUS) 1 < 4 = 1.0000 DLLOWER == : test Obs	Pr(Mean 5 SN) Pr(T > t) = Std. Err1522114 Ha: mean != T > t) =	0.0000 Std. Dev. 1.529706 degrees 4 0.0000	Pr(T > t) = 0.0000 [95% Conf. Interval] 4.698017 5.301983 t = 6.5698 of freedom = 100 Ha: mean > 4 Pr(T > t) = 0.0000
Pr(T < t) = . ttest CIPU One-sample t Variable CIPUSN mean = m Ho: mean = 4 Ha: mean Pr(T < t) = . ttest CIFO One-sample t Variable CIFOLL~R	= 1.0000 USN == 4 : test Obs 101 mean(CIPUS 1 < 4 = 1.0000 DLLOWER == : test Obs 101 mean(CIFOI	Pr(Mean 5 SN) Pr(= 4 Mean 4.267327	T > t) = Std. Err1522114 Ha: mean != T > t) =	Std. Dev. 1.529706 degrees 4 0.0000 Std. Dev. 1.554935	Pr(T > t) = 0.0000 [95% Conf. Interval] 4.698017 5.301983 t = 6.5698 of freedom = 100 Ha: mean > 4 Pr(T > t) = 0.0000

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf	. Interval]
CISERV~I	101	6.237624	.0955946	.9607134	6.047967	6.427281

mean = mean(CISERVIZI) t = 23.4074 Ho: mean = 4 degrees of freedom = 100

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
CIPUBB~A	101	4.762376	.1510023	1.517554	4.462792	5.06196

mean = mean(CIPUBBLICITA) t = 5.0488Ho: mean = 4degrees of freedom =

Ha: mean != 4 Ha: mean < 4 Ha: mean > 4

. ttest CIPAGERANK == 4

One-sample t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
CIPAGE~K	101	5.079208	.1506968	1.514485	4.78023	5.378186

mean = mean(CIPAGERANK) t = 7.1615degrees of freedom = 100 Ho: mean = 4

Ha: mean != 4 Ha: mean < 4 Ha: mean > 4

. ttest CIASCOLTO == 4

One-sample t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
CIASCO~O	101	6.257426	.1001518	1.006513	6.058727	6.456124

t = 22.5400mean = mean(CIASCOLTO) degrees of freedom = 100 Ho: mean = 4

Ha: mean != 4 Ha: mean < 4 Ha: mean > 4 Pr(T < t) = 1.0000 Pr(|T| > |t|) = 0.0000Pr(T > t) = 0.0000

. correlate CIAFFIDABILITA CISINCERA CIQUALITA CIINNOVATIVA CICOMMUNITY CIINTERNAZIONALE CIETICACOR CIMINORANZE CILEADER CIPUSN CIFOLLOWER CISERVIZI CIPUE

> A CIPAGERANK CIASCOLTO

(obs=101)

	CIAFFI~A	CISINC~A	CIQUAL~A	CIINNO~A	CICOMM~Y	CIINTE~E	CIETIC~R	CIMINO~E	CILEADER	CIPUSN	CIFOLL~R	CISERV~I	CIPUBB~A	CIPAGE~K (CIASCO~O
CIAFFIDABI~A	1.0000														
CISINCERA	0.5761	1.0000													
CIQUALITA	0.6750	0.4788	1.0000												
CIINNOVATIVA	0.3566	0.2338	0.4466	1.0000											
CICOMMUNITY	0.1255	0.1828	0.2064	0.5214	1.0000										
CIINTERNAZ~E	0.2825	0.1709	0.1800	0.4981	0.5337	1.0000									
CIETICACOR	0.2888	0.5523	0.4334	0.2833	0.1828	0.0204	1.0000								
CIMINORANZE	-0.0390	0.1802	0.0750	0.1038	0.1634	0.2349	0.2534	1.0000							
CILEADER	0.0565	-0.0393	0.1008	0.3775	0.5347	0.5618	0.0481	0.1887	1.0000						
CIPUSN	-0.0507	0.1481	0.0403	0.3387	0.6598	0.3848	0.0804	0.2446	0.4838	1.0000					
CIFOLLOWER	0.0343	0.0521	0.0516	0.2852	0.6286	0.4483	0.0018	0.2290	0.5158	0.7315	1.0000				
CISERVIZI	0.5803	0.4595	0.4924	0.3769	0.1695	0.2633	0.4625	0.0756	0.1226	0.1361	0.0374	1.0000			
CIPUBBLICITA	0.0867	0.1516	0.0825	0.3467	0.5865	0.4328	0.0530	0.1247	0.5220	0.6548	0.6841	0.1557	1.0000		
CIPAGERANK	0.0545	0.1292	0.0886	0.2019	0.5057	0.4221	0.1267	0.1560	0.5172	0.5870	0.5684	0.1106	0.6740	1.0000	
CIASCOLTO	0.3540	0.5937	0.5099	0.2886	0.2132	0.0926	0.5237	0.1834	0.0600	0.2923	0.0450	0.5359	0.2172	0.2555	1.0000

. summarize PRSATISFACTION PR5SATISFACTION PRSATISFACTIONPAGINA PAGELOYALTY, separator(4)

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
PRSATISFAC~N	101	3.871287	1.74736	1	7
PR5SATISFA~N	101	5.316832	1.256429	1	7
PRSATISFAC~A	101	5.019802	1.166021	1	7
PAGELOYALTY	101	5.326733	1.096439	1	7

. ttest PRSATISFACTION == 4

One-sample t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
PRSATI~N	101	3.871287	.1738688	1.74736	3.526336	4.216238

t = -0.7403mean = mean(PRSATISFACTION) 100 Ho: mean = 4 degrees of freedom =

Ha: mean < 4 Ha: mean != 4 Ha: mean > 4 Pr(T < t) = 0.2304 Pr(|T| > |t|) = 0.4609Pr(T > t) = 0.7696

. ttest PR5SATISFACTION == 4

One-sample t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
PR5SAT~N	101	5.316832	.1250194	1.256429	5.068797	5.564867

. ttest PRSATISFACTIONPAGINA == 4

One-sample t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
PRSATI~A	101	5.019802	.1160234	1.166021	4.789615	5.249989

mean = mean(PRSATISFACTIONPAGINA) t = 8.7896

Ho: mean = 4 degrees of freedom = 100

. ttest PAGELOYALTY == 4

One-sample t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
PAGELO~Y	101	5.326733	.1090997	1.096439	5.110282	5.543183

mean = mean(PAGELOYALTY) t = 12.1607

Ho: mean = 4 degrees of freedom = 100

. summarize, format

Variable | Obs Mean Std. Dev. Min Max

Bibliografia

Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews* Volume 7 Issue 2 pp. 91–109

Proserpio, D. Zervas, G. (2016). Online reputation management: Estimating the impact of management responses on consumer reviews. Marshall School of Business University of Southern California

Yu B., Singh M.S. (N/A). A Social Mechanism of Reputation Management in Electronic Communities. Raleigh: North Carolina State University.

Weiss A.M., Anderson E., Maclinns D. (1999). Reputation Management as a Motivation for Sales Structure Decision. Journal of Marketing Vol. 63, 74-89

Watson, T., Kitchen J. P. (2010). Reputation Management: Corporate Image and Communication.

Poole: Bournemouth University

Shim, K., Yang, S. (2016). The effect of bad reputation: the occurrence of crisis, corporate social responsibility, and perceptions of hypocrisy and attitudes toward a company. Singapore:

Singapore:

Management

University

Wang, K. Smith M. (2010). Does Corporate Reputation Translate into Higher Market Value? Houston: Jesse H. Jones School of Business Texas Southern University

Ljubojevic , C. , Ljubojevic G. (2008). Building Corporate Reputation through Corporate Governance. Journal of Management Vol. 3 , 221–233

Block-Lieb , S.(2002). E-Reputation: Building Trust in Electronic Commerce. Fordham Law School.

Francesconi, A., Dossena, C. (2013). Online Reputation System e Performance dei Professional Service Provider. Il caso Elance. Business and management Sciences International Quartely Review No 2. Williams, M., Buttle, F., Biggiemann, S. (2012). Relating Word-of-Mouth to Corporate Reputation. Public Communication Review, Vol 2, No 2. Qualizza, G. (2013). Consumer Empowerment: il rapporto tra nuovi media e generazioni digitali. Mediascapes Journal. Langiulli, M. (2014). Il possibile impatto dei rating emessi dalle agenzie e un'analisi dei giudizi sul debito sovrano emessi da Standard & Poor's. Moneta e Credito, vol. 67 n. 268, 429-456

Fombrun , C.J., Ponzi, L.J., Newburry, W. (2015). Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak® System for Measuring Corporate Reputation. Corporate Reputation Review

Volume 18 , No 1.

Fombrun, C. J. (1997). The Reputational Landscape. Corporate Reputation Review Volume 1 No 1-2

Riassunto

Il seguente lavoro di tesi ha come argomento principale la reputazione aziendale, motivo ampiamente discusso in letteratura, che racchiude significati relativi ed applicabili a diversi ambiti – dall'economia alla politica – e soprattutto riesce a mescolare elementi qualitativi ad elementi quantitativi creando un'armonia multidimensionale che genera il concetto così come lo conosciamo. Durante il corso dei 3 capitoli e dei molteplici paragrafi e sottoparagrafi collegati, saranno illustrati, discussi e analizzati, i percorsi e le visioni – come riscontrabile nel capitolo uno – relativi all'evolversi del concetto di reputazione aziendale, attraverso differenti definizioni a seconda di ambiti aziendali piuttosto che di autori differenti.

In particolare, nel capitolo uno, viene messa in risalto la poliedricità e la multidimensionalità del concetto di reputazione aziendale, illustrando tutte le sfaccettature che la reputazione riesce ad avere, snaturando il mero aspetto "comunicazionale", e spostando l'ottica ad una visione aziendale globale, dall'asset strategico a quello finanziario. In particolare vengono analizzati gli aspetti:

Sociologico

Sottolineando che l'aspetto socio-cognitivo è fondamentale per generare le classifiche di reputazione negli individui-fattore spesso che viene ignorato da economisti e strateghi.

Organizzativo

Per il quale la Reputazione aziendale è radicata nelle esperienze sensoriali dei dipendenti. Cultura, pratiche, le differenti tipologie di relazioni che i manager stabiliscono con i principali stakeholder e l'identità danno forma all'azienda. Valori culturali condivisi e un forte senso di identità guidano quindi i manager, non solo nella definizione di ciò che le loro aziende sostengono, ma nel giustificare le loro strategie di interazione con i principali stakeholder.

Contabile

Che definisce la reputazione aziendale come *l'asset* intangibile misurabile che stabilisce e definisce la differenza tra il valore delle risorse tangibili dell'impresa (certificate a bilancio) ed il valore di mercato della stessa impresa: il "goodwill"

Marketing

Che ritiene fondamentale una buona reputazione aziendale per massimizzare vantaggi, competitivi e di mercato. Per i *Marketers* è definibile come la considerazione, o attenzione benevole di cui una *corporate* gode in virtù della sua capacità di soddisfare le aspettative del pubblico nel corso del tempo.

• Strategico

Vista come un vantaggio competitivo, ma soprattutto come barriera all'ingresso per i competitor, la reputazione aziendale è ritenuta un *asset* fondamentale perché difficile da duplicare essendo il frutto di caratteristiche interne della corporate, del duro lavoro e della coerenza in *mission* e *vision* aziendale.

Economico

Vengono successivamente analizzati – attraverso un attento studio della letteratura in materia - i singoli elementi che compongono il concetto di reputazione aziendale, affrontando il rapporto tra Identità, Immagine e Reputazione; elementi così simili tra loro ma anche così diversi.

Grande spazio è dato anche a chi, in azienda, si occupa di reputazione – *il Reputation Manager* o il *Communication Manager* – e da chi, spesso, viene trasmessa la reputazione all'azienda: il CEO. Difatti, nel lavoro di tesi sono presenti classifiche – ad esempio il ranking di "TOP Manager Reputation" - e *target personas* descrittive del "Social CEO" ideale, con annessi tratti distintivi necessari utili ad incrementare la reputazione dell'azienda di cui ne è AD.

Al paragrafo 1.5 è affrontato un tema fondamentale ai fini della ricerca, ovvero la reputazione 2.0. E' approfondito l'impatto e l'influenza che social network e web advertising riescono ad esercitare su brand e corporate reputation. Inoltre, vengono illustrati vantaggi e svantaggi degli strumenti in questione sottolineando come "i nuovi media" possano essere alleati piuttosto che acerrimi nemici delle aziende.

Una piccola parentesi è dedicata alla crisi reputazionale, a come affrontarla, alla possibilità di gestirla, ma soprattutto a prevenirla. Attraverso il decalogo del Prof.re Yago De la Cierva – presente nell'appendice del suo libro dal titolo "La Chiesa, casa di vetro" – è possibile ottenere un valido aiuto su una delle fasi più critiche di una crisi reputazione, ossia la comunicazione verso l'audience.

A chiusura di capitolo sono presenti due paragrafi relativi alla descrizione di case history e alla descrizione *delle Best Practices* per affrontare situazioni di crisi.

Il capitolo due si concentra sulle differenti modalità di misurazione del concetto di reputazione aziendale che si sono alternate ed evolute nel tempo. Significative sono le differenze tra le forme di misurazione che offrivano ampio spazio alle variabili prettamente di tipo "quantitativo/finanziario" che piuttosto dare spazio a variabili di tipo "qualitativo/comportamentale" per così dire. Difatti, tante forme di misurazione e diversi indici, prediligendo l'utilizzo di caratteristiche finanziare per definire la reputazione aziendale hanno contribuito a generare, nella mente dei rispondenti – tutti "addetti ai lavori" altro fondamentale problema – il cosidetto haloeffect, ossia l'effetto alone che i risultati finanziari – positivi o negativi quali fossero influenzassero il concetto di reputazione che un soggetto potesse sviluppare.

Tassi di crescita, stabilità economica, valore di investimento a lungo termine, solidità finanziaria e l'utilizzo di beni aziendali sono state le variabili principali utilizzate per definire la reputazione; sino a quando Charles Fombrun e Cees Van Riel, in collaborazione con l'istituto di ricerca Harris Interactive e l'agenzia di relazioni pubbliche Shandwick

International hanno deciso di sviluppare un nuovo concetto di quoziente reputazionale. La visione era ben chiara, affermare un concetto di *framework* utile ad esaminare la Corporate Reputation riconoscendo una molteplicità di stakeholder ed utilizzando variabili decisionali e criteri di classificazione non solo di natura finanziaria, riuscendo a fornire la tanto attuale multidimensionalità al concetto di reputazione.

il ranking da loro elaborato, formato da 20 elementi, suddivisi nei *sixpillars* - che rappresentano le 6 dimensioni della reputazione – rappresenta una vera e propria rivoluzione. Le dimensioni considerate costituiscono ognuna un elemento essenziale alla creazione di un vero e proprio tempio reputazionale, che trova in onesta, responsabilità e credibilità organizzativa una solida e robusta base. I *six pillars* sono i seguenti:

- 1. Approccio emotivo indaga sui seguenti fattori:
 - Ammirazione
 - Rispetto
 - Fiducia
- 2. Prodotti e Servizi indaga sui seguenti fattori:
 - Qualità
 - Convenienza
 - Innovatività
 - Affidabilità
 - Servizi offerti
- 3. Vision e Leadership indaga sui seguenti fattori:
 - Visione chiara e lungimirante
 - Leadership solida
 - Sfruttamento delle opportunità di mercato

- 4. Ambiente di lavoro indaga sui seguenti fattori:
 - Buona gestione aziendale
 - Qualità e professionalità dei dipendenti
 - Qualità dell'ambiente di lavoro
- 5. Performance Finanziaria indaga sui seguenti fattori:
 - Redditività
 - Prospettive di crescita
 - Rischio d'impresa
 - Benchmarking di performance tra competitors
- 6. Responsabilità sociale d'impresa indaga sui seguenti fattori:
 - Impegno a favore di buone cause
 - Attenzione all'ambiente
 - Responsabilità verso la comunità

Per multidimensionalità si intende l'approccio a due macro - facce istituite dagli autori: Emotional Appeal e Rational Appeal; i due approcci agli antipodi insieme compongono il quoziente di reputazione.

Ad oggi, molteplici autori si sono focalizzati ed orientati all' intervistare principalmente target di *stakeholders* abbastanza generici, senza entrare nello specifico delle singole categorie che una categoria quale "*customer*" potrebbe comprendere. Inoltre, in nessuno studio è stato fatto specificatamente riferimento ai nuovi linguaggi di comunicazione - come il web e i social

media in particolare - attraverso i quali l'azienda può comunicare i differenti aspetti che contribuiscono alla creazione della reputazione.

Per questi motivi, L'ambizioso obiettivo del suddetto progetto di ricerca è quello di riuscire a contribuire e ad arricchire il vasto panorama degli studi in materia di corporate reputation, analizzando – in maniera specifica – aspetti che rappresentano la realtà odierna. Attraverso analisi empiriche e approcci qualitativamente significativi, il progetto di tesi mira a definire un insieme di variabili utili a rappresentare la *corporate reputation* 2.0 tenendo conto di alcuni specifici fattori, quali:

- 1. Come l'audience, ed in particolare, la categoria di *millennials* definisce il concetto di reputazione? e da quali caratteristiche è composta?
- 2. Che ruolo hanno i social media nel concetto di reputazione 2.0? indicatori come *follower*, *retweet*, tasso di risposta ad un commento piuttosto che una recensione di un prodotto o di un luogo, riescono a contribuire alla reputazione di un determinato brand?
- 3. Una politica di indicizzazione su motori di ricerca come Google e il conseguente posizionamento nella top 5 come *PageRank*, è un utile strumento per incrementare la propria reputazione?

L'analisi – contenuta al capitolo tre - utile a dare risposta ai quesiti appena elencati è stata strutturata in due fasi:

la prima fase d'analisi – con approccio qualitativo – ha utilizzato come strumento la *in depth interview*, che attraverso la dinamicità del dialogo è riuscita ad estrapolare idee e concetti in maniera a dir poco naturale. Fondamentale per raccogliere emozioni, prime impressioni e aspetti qualitativamente significativi ai fini della ricerca.

4 rispondenti sottoposti a questa intervista sono stati selezionati secondo criteri ben precisi: età – 24, 26, 28, 32 – tutti appartenenti alla categoria *millennials* ma comunque aventi età differenti in grado di marcare i differenti livelli di maturità dei singoli soggetti. Altro criterio di

selezione è stato la poliedricità – un fotografo, *uno specialist* di macchinari per analisi di laboratorio, un *risk manager* e uno studente - e la singolarità dei lavori o delle loro attuali occupazioni.

Tanti i risultati rilevanti ai fini della ricerca, in particolare questa analisi ha contribuito significativamente ai fini della realizzazione del questionario quantitativo che, successivamente, è stato sottoposto a più di 100 soggetti. Il grande contributo derivante dalla *in depth interview* è riscontrabile nelle differenti tipologie di definizione del concetto di reputazione.

La seconda fase è stata strutturata al fine di estendere i risultati - che si sono dimostrati più significativi – ottenuti dall'analisi dei rispondenti alla *in depth interview*. Strumento di analisi quantitativa - per estendere a più persone possibili le domande al fine di confutare i risultati ottenuti in scala qualitativa - selezionato è stato il questionario anonimo. Sviluppato *su Qualtrics.com* e diffuso attraverso social media e link anonimo, questo strumento si è dimostrato valido ed efficiente ai fini della ricerca.

Successivamente alla diffusione dei questionari anonimi quantitativi, è stata affrontata la procedura di pulizia e scrematura dati. Alcuni rispondenti "pigri" avevano abbandonato il questionario, altri avevano confuso casella di risposta per domande relative a regione e città di residenza; ma il maggior numero di rispondenti si è dimostrato attento e sincero nell'opera di completamento del questionario.

Dopo aver ottenuto i file in formato .csv e dopo aver trasformato i dati in "leggibili" per il software d'analisi STATA è iniziata la fase decisiva, ovvero quella di analisi statistica dei risultati al fine di riuscire a ricercare e convalidare – attraverso fondamenti statistici – le teorie analizzate durante il percorso di strutturazione e sviluppo del lavoro in questione.

Uno degli obiettivi del seguente lavoro di ricerca era quello di affiancare alle variabili già ampiamente confermate in letteratura, delle nuove variabili – definibili come "i parametri della Generazione Y" – che trovano in *follower*, commenti, condivisioni e *retweet* la "giusta via" per

costruire una buona reputazione. I risultati di riferimento hanno dimostrato che il target dei rispondenti selezionato, ovvero i *millennials* – target che la letteratura in materia non ha analizzato con un focus speciale – ha una visione delle metriche social che appartengono solamente alla realtà digitale, dimostrando la mancanza di correlazione tra attributi definibili come – tangibili piuttosto che legati alla capacità di osservare un servizio piuttosto che riuscire a definire la qualità di un prodotto o il livello di sicurezza che l'azienda ci trasmette – rispetto ad attributi digitali, che hanno dimostrato tra di loro una buona correlazione.

Altro obiettivo della ricerca in questione era quello di riuscire ad identificare la definizione ideale di reputazione aziendale per i rispondenti – ovvero per i *millennials*, proprio per riuscire ad approfondire un eventuale divario di concezioni di definizioni tra la reputazione aziendale per i *millenials* e tutti gli altri target. Attraverso *le in depth interview*, che sono riuscite a fornirmi le diverse definizioni di reputazione da sottoporre ai rispondenti del questionario anonimo, è possibile definire *il millennials* come "confuso" sulla definizione di reputazione aziendale – mediamente le due risposte più quotate sono state "Per me la reputazione è quello che gli altri pensano di me, "Per me la reputazione è quello che io penso di me"; ma si è dimostrato un target che sa elencare molto bene le caratteristiche che una azienda deve avere, e mantenere, per costruire una buona reputazione.

Ad Esempio, è bello notare come "per avere una buona reputazione devo saper far bene quello che dico di saper fare" e "per avere una buona reputazione devo riuscire a perseguire i miei obiettivi" vadano di pari passo piuttosto che contribuire alla società.

Ultimo obiettivo della ricerca era quello di individuare se il posizionamento nelle prime 5 posizioni del PageRank di Google riuscisse a generare un'idea di buona reputazione di una azienda nella mente di un consumatore/user. La ricerca ha dimostrato che qualora i risultati riscontrati in una pagina situata nelle prime 5 posizioni di una ricerca Google riuscissero a rispondere alle sue esigenze, il consumatore/user inizierebbe ad avere un buon giudizio della

stessa pagina e una vasta percentuale la inserirebbe anche tra i preferiti o la consulterebbe nuovamente per nuove ricerche.