

Dipartimento
Di Impresa e Management

Cattedra di Marketing

***CEO branding in Italia: un'indagine su amministratori,
imprese e mercato***

Relatore:
Prof. Matteo De Angelis

Candidato:
Riccardo Locchi
Matr. 215121

Anno Accademico: 2018/2019

Indice

Introduzione	3
1 CEO Branding.....	7
1.1 Chi è il CEO.....	7
1.2 Self brand, personal brand e altri strumenti per il CEO.....	10
1.3 CEO Branding	12
1.4 CEO reputation e zero advertising spend.....	15
1.5 Social CEO	17
1.6 Rischi dovuti all'esposizione del CEO	20
1.7 Caso studio: Tesla, Inc.....	22
2 Review della letteratura	27
2.1 Definizione della brand personality	27
2.2 Costituzione del CEO brand.....	29
2.3 CEO brand e fattori culturali	34
2.4 CEO branding mix.....	35
2.5 Relazione tra CEO brand e brand dell'azienda	38
2.6 Responsabilità dei CEO nei confronti dei propri subordinati.....	40
3 Utilizzo del CEO branding in Italia.....	41
3.1 Introduzione alla ricerca empirica.....	41
3.2 Ipotesi.....	42
3.3 Metodologia	51
4 Analisi dei risultati	61
4.1 Analisi qualitativa	61
4.2 Analisi quantitativa	65
Riflessioni e conclusioni	76
Bibliografia	86

Introduzione

Questa tesi si inserisce nel filone di studi relativi al personal branding, andando ad analizzarne le peculiarità quando associato al vertice aziendale. L'assunto sul quale questo lavoro si basa, è quello di associare il fenomeno suddetto al mondo degli amministratori delegati o fondatori di un'impresa andando in tal modo a definire ciò che viene chiamato *CEO branding*. Il lavoro che ci si prefigge di svolgere consiste nel proporre ed eseguire un'indagine su come l'immagine degli esponenti di un'organizzazione possa produrre benefici per la stessa in termini di performance e rilevanza, approfondendo, in particolar modo, tale fenomeno nel mondo imprenditoriale italiano in relazione alle esperienze più significative di altri paesi. L'obiettivo che ci si pone è quello di sostenere la tesi secondo la quale un'impresa, oggi, non può prescindere dall'esposizione pubblica dei suoi vertici. Sta diventando sempre più importante, per la performance di un'impresa, la capacità di sfruttare l'immagine dell'uomo o degli uomini al vertice al fine di ingaggiare consumatori tramite un rapporto più diretto con essi. Risulta infatti essenziale, in un mondo ormai inflazionato dalla pubblicità e dalle promozioni, irrompere sul mercato con una strategia di marketing "non convenzionale" e soprattutto caratterizzata dal connotato dell'unicità. Infatti, ogni individuo è capace di sviluppare il proprio personal brand, ma solamente coloro dotati di capacità e connotati specifici riescono ad emergere tra gli altri. Studi a tal proposito sono stati condotti soprattutto in ambito statunitense.

Il fine ultimo di questa tesi è quello di offrire una ricerca, che possa essere utile in senso operativo anche alle imprese, su quali aziende e quali amministratori, in Italia, possiedono la capacità e la facoltà di utilizzare una strategia di marketing delicata come quella del CEO branding. Risulta, a tal proposito, fondamentale un'analisi comparativa tra coloro che già adottano tale soluzione e coloro che potrebbero adottarla. Si delinea così un chiaro filo conduttore da seguire nello svolgimento del lavoro: individuare casi reali di applicazione e indagare sulle performance e sull'efficienza di realtà presenti sul territorio italiano offrendo una panoramica e soluzioni efficaci a imprese e amministratori. Una strategia porta con sé, inevitabilmente, alcuni rischi. Sarà altamente proficua delinearli ed analizzarli caso per caso.

Nel primo capitolo si approfondiranno i concetti base necessari a comprendere questo lavoro. In particolare, verranno definiti la figura dell'amministratore delegato, il *self brand*, il *personal brand*, il *CEO branding*, la *CEO reputation*, la *zero-advertising spend*, il *social CEO* e i rischi che un amministratore delegato corre. Inoltre, verrà analizzato nel dettaglio il caso chiave dell'amministratore delegato di Tesla, Inc.: Elon Musk. È stato effettuato uno studio su Tesla e le sue performance pesate in base alla strategia di comunicazione (Falát, L. & Holubčík, M. 2017). In tale

elaborato ci si focalizza sui canali di comunicazione e marketing di Tesla, Inc. traendo conclusioni sui benefici della strategia adottata sia in termini finanziari che relazionali.

Nel capitolo 2, invece, verrà approfondita nel dettaglio la letteratura riguardo il tema della brandizzazione degli AD. Al fine di chiarire fin da subito quale sia il fulcro del progetto è importante sottolineare come un amministratore delegato possa fungere da “portavoce” per l’impresa. A tal proposito è interessante approfondire un articolo (Fleck, N. et al., 2014) dal quale si evince l’importanza di personificare un marchio tramite l’uso di un portavoce, al fine di associare un’immagine umana ben delineata al prodotto/servizio. Tale opportunità può essere sfruttata tramite una celebrità, una “persona normale” e fondatori o amministratori delegati. In particolare, è emerso come amministratori famosi vengano venerati e visti con ammirazione e aspirazione dai consumatori. Risulta a tal proposito importante sottolineare come il successo di una strategia di questo tipo dipenda anche da numerosi fattori culturali come il contesto geografico, la collettività o l’individualismo della comunità ed eventuali consumatori “biculturali”. (Aguirre-Rodriguez, A. 2014). In un mondo come quello di oggi, un amministratore e la sua azienda non possono prescindere dall’esposizione mediatica e in particolar modo dall’utilizzo dei contenuti online da parte degli utenti. Il marketing virale è un concetto da tenere a mente costantemente se si vuole comprendere a fondo l’efficacia del CEO branding. Tuttavia, le figure al vertice di un’azienda si trovano spesso coinvolte in situazioni poco piacevoli sia per l’impresa in senso stretto che per la sua immagine pubblica. Gli amministratori devono, non di rado, provvedere a errori commessi dai propri subordinati. In tale contesto devono porre attenzione al linguaggio usato, il quale produce conseguenze notevoli sulla reazione degli *stakeholder* (Dang, C. T. et al., 2017). Un esempio recente ci viene fornito dalla diatriba tra Dolce & Gabbana ed il mercato cinese, un evento interessante da indagare al fine di evidenziare gli atteggiamenti e i comportamenti deleteri per l’immagine degli amministratori e della *firm*. Sebbene una tale concezione di personal branding risulta essere estremamente attuale, il fenomeno è stato studiato già a partire dagli anni ’80. Uno studio (Reidenbach, R. E. & Pitts, R. E. 1986) dimostra come non tutti gli amministratori possono essere utilizzati come “portavoce”. Risultano essenziali alcune condizioni di base che non tutti i CEO posseggono. La maggior parte non sono famosi e non eccellono in persuasività. Tale argomento risulta essere di fondamentale importanza ai fini di questa tesi in quanto pone alcune restrizioni e condizioni delle quali bisogna tenere conto nello studiare il comportamento degli amministratori italiani. Una preziosa testimonianza (Dunn, B. J. 2010) del CEO di Best Buy Co., Inc., è utile a delineare fin da subito la figura di un amministratore attento ai bisogni dei clienti e all’opinione pubblica, e che fa dell’utilizzo dei social il proprio punto di forza. Un’analisi della figura di Elon Musk e della sua azienda Tesla, Inc consentirà di delineare la figura di amministratore ideale per l’applicazione della già citata strategia e di mostrare come essa possa

portare ad una spesa relativamente bassa in advertising, individuando gli attributi essenziali che – pur con le dovute differenze – anche altre imprese potrebbero ricercare e sviluppare

A questo punto possiamo affrontare il tema del CEO branding in maniera più concreta grazie agli studi effettuati dal professore del dipartimento di International Business del Rollins College in Florida, Marc Fetscherin, autore del libro *CEO Branding: Theory and Practice*. Fetscherin si propone, tramite i suoi studi, di dare un contributo alla letteratura a riguardo del fenomeno in questione e in particolare andando a formulare veri e propri modelli come, ad esempio, le 4P del CEO branding mix: performance, personality, prestige e persona (Fetscherin, M. 2015). Una ricerca condotta in Israele (Cottan-Nir, O. & Lehman-Wilzig, S. 2018) si è rivelata estremamente utile per l'analisi del fenomeno anche in altri paesi. Nell'elaborato si propone uno studio basato sulla capacità, tramite alcune interviste con i top CEO del paese, di riconoscere alcuni fondamentali attributi degli amministratori. Il risultato che si ottiene è un elenco di attributi determinanti per la buona riuscita di una tale strategia di comunicazione. Il metodo di ricerca utilizzato consiste nel testare il modello di CEO branding process di Bendisch F, et al. (2013) secondo il quale le organizzazioni devono continuamente monitorare la reputazione del proprio amministratore in quanto essa si riflette sull'impresa stessa. A proposito del collegamento tra amministratore e impresa, risulta utile uno studio (Scheidt, S. et al. 2018) basato su un esperimento condotto tramite questionari con l'intento di mettere in relazione gli attributi di un top CEO con una o più imprese.

Questa tesi si propone di apportare un valore aggiunto alla conoscenza del fenomeno del *CEO branding*, in quanto in Italia, tale argomento, non è stato ancora affrontato in maniera specifica pur essendo, tuttavia, un qualcosa di estremamente attuale e che le imprese dovrebbero studiare e iniziare a adoperare (sotto determinate condizioni). Nonostante numerosi studi siano stati effettuati all'estero, in Italia tale fenomeno risulta ancora da "esplorare". Quali sono le imprese che potrebbero adottare tale strategia? Quali quelle che addirittura già lo fanno? Qual è l'amministratore/fondatore ideale? Questo progetto si pone l'obiettivo di far comprendere come l'immagine di un CEO sia estremamente connessa alle sorti della sua organizzazione. Le imprese italiane, soprattutto le startup, possiedono numerosi fattori a favore che consentirebbero l'implementazione di una strategia di questo tipo, che purtroppo, però, molto spesso non viene presa neanche in considerazione. Questa tesi si interpone tra teoria e mercato reale. Dalle ipotesi fatte è necessario portare un valore aggiunto sia alla conoscenza di questo fenomeno che al mondo del lavoro.

Chiariti gli obiettivi e le fonti dalle quali i primi scaturiscono, è necessario delineare il piano di lavoro al fine di raggiungere, step by step, i traguardi prefissati. In tale studio verranno utilizzate sia ricerche

qualitative che quantitative (Capitolo 3). In particolare, sarà interessante innanzitutto andare a selezionare, tramite una raccolta di dati secondari, quali imprese e quali amministratori possano applicare la strategia del CEO branding. Tale scrematura verrà effettuata tramite una rassegna di attributi e condizioni precedentemente individuati attraverso una analisi della letteratura esistente e con la realizzazione di un'indagine sul campo attraverso questionari e interviste con cui testare la riconoscibilità degli amministratori delegati. Una volta raccolti dati sufficienti ad ottenere una rappresentazione dell'opinione pubblica, è necessario analizzarne i risultati e le cause che li hanno determinati (Capitolo 4). In dettaglio, verrà effettuata un'analisi di regressione multipla fra la variabile dipendente del vantaggio competitivo apportato dall'AD alla propria azienda ed alcune variabili indipendenti basate sullo studio dei modelli offerti dalla letteratura. Si individueranno infine quegli amministratori che hanno soddisfatto quanto ci si aspettava e quelli che invece non hanno raggiunto risultati soddisfacenti. Sarà interessante elaborare spunti di riflessione dettagliati su quanto evidenziato.

Capitolo 1- *CEO branding*

1.1 Chi è il *CEO*

Il *CEO* (*Chief financial officer*) è l'amministratore delegato (AD) di un'azienda e rappresenta la figura alla quale sono stati delegati i poteri del consiglio di amministrazione. Il suo ruolo ha una funzione esecutiva e rappresenta l'ultimo step di una carriera gerarchica all'interno di una organizzazione aziendale. Tra le sue varie funzioni quelle più rilevanti ai fini di questa tesi sono la capacità di prendere le decisioni più importanti e la comunicazione verso l'interno e verso l'esterno. A fini informativi è necessario aggiungere che in Italia, Portogallo e Belgio la sigla *CEO* si traduce in AD. In Francia, invece, il *CEO* corrisponde al direttore generale mentre in Inghilterra si riferisce al *Managing Director* e in Germania al presidente del consiglio di gestione. Il ruolo dell'AD dipende anche dalla dimensione dell'azienda nella quale opera. Risulta infatti che in aziende più piccole le sue azioni abbiano un impatto maggiore rispetto a quelle dei *CEO* di imprese di maggiori dimensioni. Il *CEO* deve infatti andare incontro ai bisogni dei propri dipendenti, dei clienti, degli investitori, della comunità e della legge (Robbins, S. 2006).

Il lavoro di un *CEO*, eventualmente, può anche essere delegato. Tuttavia, ci sono dei doveri ai quali non può sottrarsi dal rispondere. Questi sono:

- 1) Definire strategia e direzione
- 2) Definire e modellare la struttura della cultura, i valori e i comportamenti dell'azienda
- 3) Costruire e dirigere il team esecutivo
- 4) Allocare il capitale dove serve

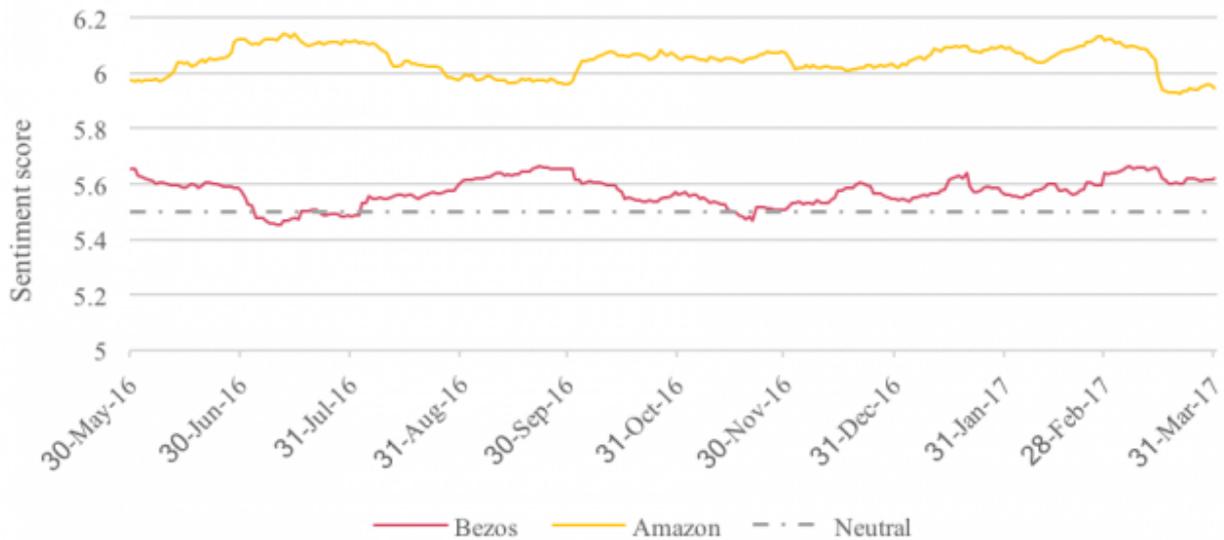
Un amministratore delegato, inoltre, deve saper misurare il suo successo, evitare le insidie del suo lavoro e mantenersi al top con abilità (Robbins, S. 2006). In sintesi, il *CEO* è colui che ha le responsabilità maggiori nel mantenimento e nella guida di una azienda. Le sue competenze devono essere globali al fine di poter avere voce in capitolo in qualsiasi funzione aziendale. Egli deve essere in grado di poter comprendere i dati e le informazioni che riceve dai suoi subordinati al fine di poter manovrare al meglio la macchina aziendale. La sua responsabilità che risulta più interessante in relazione a questa tesi risulta essere quella di garantire il mantenimento della leadership in termini competitivi. Questo significa mantenere alto il livello della capacità di espandersi, sia come impresa che per quanto riguarda la clientela e i mercati.

L'educazione e le esperienze costituiscono due elementi fondamentali nel formare l'immagine del *CEO*. (Heathfield, S. M. 2019). Una laurea e una esperienza pluriennale e progressiva nel *management* così come competenze specifiche di *leadership* e guida sono alcune delle prerogative chiave per il raggiungimento di tale posizione. Le abilità che un amministratore delegato deve assolutamente possedere sono:

- Abilità interpersonali
- Abilità analitiche
- Leadership
- Management

Un *CEO* di successo si riconosce dalla capacità nel portare la propria azienda al successo sia finanziariamente che in termini di *life-balance* (benefici) per i propri dipendenti (Rouse, M. 2016). La performance di un AD dipende anche e soprattutto dalla sua reputazione. Infatti, la posizione che ricopre un amministratore delegato lo espone inevitabilmente a una serie di osservazioni speciali da parte degli *stakeholders* e dei media. Le abitudini, le uscite pubbliche, le interviste e le proprie azioni sono tutti elementi che configurano al tempo stesso la chiave di successo e la sfortuna di un CEO. Se ben gestiti tali fattori potrebbero portare un vantaggio in termini competitivi e di differenziazione sia all'amministratore che alla sua azienda. Tuttavia, tale concetto ha trovato applicazione solamente in tempi recenti. Solamente il 50% degli amministratori delegati possiede una biografia sul proprio sito web e solamente 1 su 5 utilizza un profilo social (Sickler, J. 2018). Una ricerca condotta da Weber Shandwick e KRC Research (2015) su diversi mercati ha portato alla luce il fatto che la visibilità del *CEO* e la sua capacità di *engagement* del cliente sono elementi fondamentali per l'aspetto reputazionale di una società. I consumatori oggi vogliono sentirsi partecipi di un qualcosa che possa stimolarli, sia a livello digitale che reale. Gli amministratori devono saper cogliere questa opportunità in quanto risultano essere la faccia dell'azienda e, a tal proposito, non possono permettersi di non essere presenti e attivi sul canale adatto a migliorare il contatto e l'ingaggio del cliente. In altri termini, un amministratore delegato, oggi, potrebbe essere la chiave del successo di un'azienda. La sua figura e le sue attività possono essere paragonabili a un mezzo pubblicitario caratterizzato da costi bassi, economie di scala ed efficienza. A tal proposito si parlerà nelle pagine successive di *zero-advertising spend*.

È ormai chiaro che il successo di un'azienda dipende anche dal profilo del proprio leader sia in termini positivi che negativi. Alcuni dati forniti da Alva indicano, grazie all'esempio di Amazon e del suo AD Jeff Bezos, l'interrelazione fra reputazione aziendale e reputazione del CEO.



Quando un'azienda riesce a ottenere alti livelli in termini di reputazione accade che questi si riflettono sull'amministratore delegato creando un ciclo di percezioni positive tra *CEO* e *company*. Se entrambi, l'amministratore e la sua azienda, posseggono un'ottima reputazione allora il loro legame risulterà estremamente efficace in termini di *engagement*. La percezione che i consumatori hanno riguardo un *CEO* può anche costituire un elemento di successo per l'avvio di nuove attività e start-up. Un esempio recente può essere riscontrato in Uber, una delle start-up di maggior successo. Gli ottimi risultati che questa azienda ha ottenuto nel tempo sono stati attribuiti alla personalità del suo ex amministratore delegato e co-fondatore: Travis Kalanick. (Reid, A. 2017). Nel 2016 la percezione che il mercato aveva rispetto a Kalanick era positiva, tuttavia, Uber era leggermente sotto a un livello considerabile positivo. Nel mese di gennaio alcune politiche del governo statunitense hanno mirato a una restrizione dell'immigrazione da alcuni paesi e il numero uno di Uber ha appoggiato tale politica portando però sconcerto e malumore tra gli impiegati di Uber che provenivano anche da quelle nazioni. In seguito a uno sciopero da parte degli impiegati in cui Uber è stata accusata di speculazione circa 200.000 persone hanno eliminato il proprio account. A questo punto Kalanick è stato oggetto di forti critiche che, analizzando la situazione, consentono di concludere che se un'azienda non si è ancora stabilizzata in termini di cultura e valori, allora essa risulta essere fortemente permeabile alla percezione che il mercato ha del suo amministratore delegato, sia questa positiva che negativa. Ad esempio, un aspetto decisamente importante che influenza la percezione che le persone nutrono verso un amministratore delegato è il suo salario. È notoriamente risaputo che queste figure possono vantare alcuni dei salari più alti nel panorama mondiale. Tale fattore potrebbe indurre i consumatori in gelosie e ostracismi verso la sua figura così come verso la *company* da lui gestita.

Quando si pensa a un brand di un'azienda, se l'amministratore delegato risulta essere discretamente noto, si pensa automaticamente anche a quest'ultimo. Tale scambio di percezioni risulta essere veritiero anche in ottica inversa. Uno dei compiti e delle funzioni del marketing è creare una *brand proposition* valida e far sì che essa si mantenga chiara e stabile nella mente del consumatore tramite il rafforzamento della sua posizione attraverso promozioni continue. Questo processo, oltre che tenere occupata la divisione marketing di ogni azienda, occupa anche un posto nella serie di mansioni che un *CEO* dovrebbe svolgere. La sua figura si trova in prima linea, faccia a faccia con i consumatori, quasi al pari del brand aziendale. Saper sfruttare tale posizione in termini di *branding*, *promotion* e *engagement* risulta essere una delle sfide più stimolanti attualmente attuabili nel mondo aziendale.

1.2 Self brand, personal brand e altri strumenti per il CEO

Quanto si è detto finora porta a definire quel che viene chiamato *CEO branding*, ovvero la capacità di un amministratore delegato di promuovere se stesso con il fine di essere ben visibile e gradito al pubblico. Tale strategia si riconduce a strumenti quali il *Self branding* e il *Personal branding*. È necessario delineare qui di seguito in che modo questi due termini spesso confusi tra loro vadano in realtà distinti. Risulta utile proporre una affermazione di Alessandra Colucci, consulente di *brand care*: *“Sino a qualche tempo fa, il concetto di self brand era riconducibile esclusivamente all’interpretazione e alla personale rielaborazione che l’individuo- consumatore, compie nell’utilizzo delle marche in modo da sentirsene rappresentato ed esprimendo una parte di sé attraverso di esse. [...] Oggi il concetto di self brand si estende anche alla veicolazione del sé come una marca, inserendo l’individuo stesso tra i brand che esso interpreta, rielabora e istintivamente esprime: non più semplicemente le grandi marche come veicolo delle proprie caratteristiche, del proprio sistema valoriale, ma il raggiungimento di un mix di brand e atti comunicativi altamente strutturato e personalizzato. A ciò sommando la maggiore conoscenza e capacità di utilizzo in autonomia dei mezzi di comunicazione (soprattutto web based) che permettono di “pubblicizzare” il proprio sé, si ottiene una evoluzione del concetto di self brand.”* (Personal Branding Day 2012).

A questo punto è chiaro come il *self brand* sia basato sulla rappresentazione dei propri istinti e della propria personalità, arrivando al presentarsi come una marca. Questo concetto può essere portato avanti fino a delineare quel che invece si definisce come *personal brand*: *“Per ottenere un personal brand è necessaria un’analisi delle caratteristiche della persona in questione, del proprio contesto e scenario di riferimento per poi trasformare tale consapevolezza rispetto alle sue capacità, competenze e valori in obiettivi e costruire attorno a essi un piano strategico volto al loro raggiungimento, piano che comprenderà attività di marketing e comunicazione implementabili*

attraverso l'utilizzo coerente di un certo numero di strumenti." (Alessandra Colucci). È evidente come la differenza tra i due metodi si riflette nel fatto che il secondo è caratterizzato da un vero e proprio piano d'azione caratterizzato da metodo e analisi. L'obiettivo è far sì che l'oggetto della strategia di *personal branding* possa trovare una propria dimensione distintiva all'interno del settore o mercato di riferimento in modo da portare un vantaggio competitivo di differenziazione verso se stesso o, nel caso di un AD, anche verso la propria azienda.

Se l'obiettivo di una strategia di *personal branding* è creare una marca di sé stessi, prima di entrare nel dettaglio nella descrizione di questo strumento è fortemente necessario definire cosa'è una marca.

Questa può essere definita come un insieme di:

- Segni (riconoscibilità)
- Significati (valore simbolico ed emozionale)
- Esperienze (risultato delle interazioni associate alla marca e determinano la fedeltà al *brand*)
- Relazioni (emozioni e affetti sviluppati dal cliente)

Questi quattro elementi che definiscono una marca consentono anche di chiarire il significato del termine *engagement*: “[...] *la partecipazione del cliente ai processi di comunicazione, produzione e innovazione*” (Kotler, P. 2017). È quindi chiaro che la marca produce un valore per tutti gli *stakeholders*. Il valore della marca è “*ciò che la marca aggiunge ai prodotti e ai servizi sui quali viene apposta*”. Più in dettaglio, anche l’American Marketing Association dà una definizione di marca ritenendola “*un nome, un termine, un segno, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi che identifica i beni o servizi di un venditore o un gruppo di venditori e li differenzia da quelli dei concorrenti*”. Recentemente si è iniziato a vedere la marca come un qualcosa applicabile a tutto ciò che possa essere visto come un *brand*, comprese le persone. Questo è stato possibile grazie all'enorme passo in avanti fatto in termini di interconnessioni e globalizzazione negli ultimi decenni. I consumatori sono sempre più attenti alla reputazione e agli attributi degli altri e quindi, così come le marche posseggono alcuni attributi peculiari, anche gli individui ne saranno caratterizzati e, per questo motivo, è possibile guardare sé stessi e gli altri come un *brand* vero e proprio. Da qui la denominazione *personal brand*.

Un esempio particolarmente rilevante riguardo l'importanza che questo concetto ha ottenuto negli ultimi anni è il costante desiderio degli individui di conoscere le storie dietro i fondatori o top amministratori di un'azienda. È importante avere uno *story telling* degno dell'attenzione alla quale si è esposti. Plasmare la propria figura sui successi, i fallimenti, le difficoltà e le gioie che si sono vissute nel tempo consente di avvicinarsi a un pubblico che in questo periodo storico più che mai desidera trasparenza e chiarezza. L'espressione “marca” non può più essere riferita solamente a prodotti o servizi ma, inevitabilmente, anche alla personalità degli individui. Il termine *Personal branding* è

stato introdotto nel 1997 da Tom Peters, il quale affermò che siamo tutti CEO del nostro *brand* personale.

A questo punto è lecito chiedersi come costruire un *personal brand*. A tal proposito si prende in considerazione un processo (Khedher, M. 2015) che vede al primo step una descrizione del modo in cui il soggetto vuole che il *brand* venga percepito. Il passaggio successivo consiste nell'identificare la *value proposition* che deve portare a un vantaggio competitivo nei confronti di un mercato target. L'ultimo step è la valutazione dell'immagine della marca.

Se uno dei fini del *personal branding* è quello di riuscire a proporre un'immagine di sé che possa portare un qualsivoglia vantaggio, si pensi allora a come l'unione di questa strategia con il passaparola possa fungere da straordinario strumento di promozione di sé stessi. Il passaparola viene normalmente definito come un flusso di comunicazioni informali dirette da consumatori ad altri consumatori riguardo alla proprietà, all'uso e alle caratteristiche di aziende, prodotti, marche o rivenditori. È allora evidente come anche la marca personale (*personal brand*) possa essere suscettibile di passaparola. Questo fenomeno può avere connotati estremamente positivi così come drammaticamente negativi. Comunque esso può essere plasmato tramite giusti investimenti relazionali, caratteristica che sposa a pieno la strategia di *personal branding*. Il passaparola, auspicabilmente, può sfociare in forme di marketing definite “buzz” e “viral”. La peculiarità del buzz marketing è generare eccitazione e divulgazione gratuita di quelli che sono gli aspetti positivi del marchio. Il marketing virale invece è l'evoluzione del passaparola in forma digitale. Questi strumenti, come descritto nelle pagine seguenti, possono interessare gli amministratori delegati di un'azienda andando ad agire sul loro marchio personale.

1.3 CEO branding

Finora, nei paragrafi precedenti, si è parlato di amministratori delegati e *personal brand*. Il motivo di tale discussione risiede nel fatto che questi due concetti apparentemente separati possono, in realtà, essere messi in comunicazione tra loro plasmando un concetto più ampio definibile con l'accezione di *CEO branding*. In particolare, si è visto come un marchio possa essere applicato a qualsiasi cosa compreso un individuo e come da tale ipotesi sia scaturito il concetto di brand personale. Allora, se è vero che ogni persona può creare la propria marca basata sui tratti della propria personalità è anche vero che un amministratore delegato di un'azienda può sfruttare tale fenomeno al fine di portare un vantaggio all'azienda che gestisce. Il *CEO branding*, quindi, è definibile come l'uso di una strategia di *personal branding* da parte dell'AD di una *company*. Il concetto risulta estremamente più semplice

da intendere se si pensa alla promozione di se stessi al pari della promozione di prodotti e servizi. Un'organizzazione non può prescindere dal comunicare i tratti vincenti dei suoi *output* e del suo *management*. Quest'ultimo si può infatti intendere come l'altra faccia della stessa medaglia: le aziende e gli AD devono caratterizzarsi per trasparenza e unione d'intenti. Solamente in questo modo potranno migliorarsi a vicenda in termini di efficacia ed efficienza.

Il *CEO*, in ottica di *branding*, si pone sullo stesso piano degli attributi di prodotti o servizi offerti al pubblico. Infatti, un certo consumatore potrebbe preferire il bene A al bene B semplicemente perché nutre un sentimento positivo nei confronti dell'amministratore delegato dell'azienda produttrice di quel determinato bene. Creare un'immagine positiva di se stessi consente di ottenere ottimi risultati di *performance* sia sul mercato che internamente all'azienda con i vari collaboratori, situazione che porterà ad una maggiore efficacia dei processi produttivi e conseguentemente a ottimi risultati esternamente. Risulta chiaro come, in questo modo, venga a crearsi un circolo virtuoso di interazioni favorevoli allo sviluppo e alla sostenibilità di un marchio, sia esso aziendale che personale. Fattori chiave per il successo di un *brand* personale riferito al *CEO* risultano essere innanzitutto la personalità, il carisma e il contributo fornito. Come detto precedentemente, lo *story telling* è una componente chiave per il successo di questa strategia. Questo, infatti, permette all'amministratore di esporsi al pubblico per quelle che sono le sue esperienze passate e le sue ideologie. Tale necessità di comunicazione è oggi assecondata dalla facilità di accesso al mondo digitale, il quale vede come indispensabile la creazione di una propria biografia, di un profilo social o un blog e la costante presenza online. Ciò non fa altro che aiutare l'AD nei processi di pubbliche relazioni e di comunicazione, facilitando il tentativo di interessare il ricevente del messaggio migliorando il processo di *engagement*. Un *CEO* che vuole sfruttare al massimo la propria posizione deve inoltre essere in grado di sostenere con brillantezza discorsi verso vaste platee o verso i propri subordinati, cercando sempre di accrescere il valore del marchio che si presenta, ovvero quello personale e quello aziendale. Verosimilmente, infatti, non è più possibile parlare di marca riferendosi esclusivamente al prodotto o servizio offerti, bensì, è necessario interpretare tale termine sia sul binario *corporate* che *personal* (vedi cap. 2). Inoltre, un buon AD dovrebbe essere attivo nel mercato di riferimento tramite, per fare qualche esempio: interventi, interviste, beneficenza, pubblicazioni, *podcast* (trasmissione radio in streaming) e così via.

Una strategia di *CEO branding*, comunque, permette di portare una visibilità maggiore (e quindi un vantaggio competitivo) all'azienda di riferimento. Secondo la disciplina dell'organizzazione aziendale, il vantaggio competitivo può essere perseguito seguendo tre strade differenti (Porter):

- a) Differenziazione
- b) Leadership di costo

c) Segmentazione

La differenza principale è che le prime due si riferiscono a mercati vasti mentre la segmentazione è caratterizzata da due distinte forme riferite a un segmento del mercato: la focalizzazione sui costi e la focalizzazione sulla differenziazione. Più nel dettaglio, la leadership di costo mira a diminuire i costi di produzione mentre la differenziazione ha come obiettivo la visibilità e l'unicità dell'azienda in base ad alcuni attributi che il cliente reputa rilevanti. È questa la strada tra le tre che si lega al concetto di brand del CEO. La differenziazione infatti può essere perseguita dall'azienda sotto diverse chiavi di lettura e, con un minimo di elasticità, il *CEO branding* può rientrare fra queste. Molte imprese, infatti, non comprendono i punti di distinzione che il brand di un *CEO* porta inevitabilmente dietro di sé. Si pensi a Tesla Inc. e come questa azienda debba gran parte della propria fortuna all'estro del proprio *CEO*: Elon Musk (vedi par. 1.7). L'amministratore delegato di una *company* è colui che guida la macchina organizzativa e, in un mercato fortemente competitivo, la differenza la fa colui che guida quella macchina. È per questo motivo che oggi l'amministratore delegato deve assumere anche la funzione di ambasciatore dell'azienda (*brand ambassador*), il quale non è altro che il portavoce di una marca e colui che possiede la responsabilità di invogliare i consumatori ad acquistare. A questa figura sono affidate alcune responsabilità che possono essere sopportate in maniera efficace da un amministratore delegato:

- Allineamento con la missione, la visione e gli obiettivi dell'azienda
- Marketing
- Comunicazione

Per quanto riguarda il primo punto è necessario sottolineare come la *mission*, la *vision* e gli obiettivi dell'azienda sono gli stessi elementi che sono stati nominati nel momento in cui si sono delineate le caratteristiche del *CEO branding*. Un amministratore delegato deve infatti essere in grado di modellare questi fattori in base anche a quelli che rappresentano l'azienda. Questa relazione, ovviamente, è sensibile alla dimensione di una delle due parti. In linea teorica se l'AD, come detto precedentemente, possiede un *brand* più delineato rispetto a quello della sua azienda, allora saranno le sue finalità a incidere su quelle dell'organizzazione. Tale discorso è valido anche a parti inverse, vale a dire nel caso in cui l'azienda abbia raggiunto una maturità del *brand* maggiore in relazione a quella del marchio del proprio amministratore delegato. Il CEO, in sintesi, non si può più limitare ad interagire con i suoi dipendenti ma deve necessariamente esporsi anche all'esterno cercando l'*engage* anche con i consumatori. Negli ultimi anni questo è un fenomeno osservabile nella realtà. Basta infatti osservare come se si pensa a una marca, inevitabilmente si tende a pensare anche all'amministratore delegato di quel *brand* e viceversa.

1.4 CEO reputation e zero advertising spend

Il concetto di *personal branding* sposa quello di reputazione. Infatti, se il primo mira ad ottenere un riscontro positivo nei confronti dell'opinione pubblica, questa sviluppa nel tempo degli atteggiamenti verso la reputazione che il soggetto adottante la strategia di *personal branding* costruisce intorno a sé. Come si è detto nelle pagine precedenti, la reputazione di un marchio risulta avere una rilevanza estremamente elevata. Questo grazie anche, e soprattutto, al suo stretto legame con l'ingaggio del cliente e quindi con i risultati attesi. Per cui la reputazione si presenta come un asset intangibile sia per le aziende che per gli amministratori delegati. Grazie all'evoluzione di internet, oggi, la reputazione di un *top manager* è evidente a tutti (clienti, *stakeholder* e media) e in ogni istante (*Top Manager Reputation*). La reputazione caratterizza in maniera indiretta l'immagine di un individuo. Basti pensare a come lo sviluppo di una reputazione negativa scateni un effetto a catena anche verso la percezione che la massa possiede nei confronti di quel soggetto. Ciò accade anche a causa del passaparola (*word of mouth*) che, come detto nel paragrafo 1.2, può anche avere connotati deleteri. Infatti, un amministratore si trova costantemente sotto la lente d'osservazione del mercato essendo esso una sorta di magnete dell'attenzione pubblica. I media ovviamente giocano una parte importante nella formazione, sviluppo e mantenimento della reputazione di un AD.

Questo aspetto della figura del CEO è inquadrabile in una sorta di disciplina denominata *Reputation Management*. Le scelte dei consumatori, oggi, si basano molto spesso sulle testimonianze di altre persone che quindi influenzano l'opinione e le preferenze di chi ne viene a conoscenza. Questo fenomeno ha avuto larga diffusione grazie all'affermazione di internet nell'uso quotidiano e può essere gestito tramite il controllo della reputazione, che vale a dire imparare a osservare il modo in cui le persone percepiscono il *brand* e agire in modo da migliorare o mantenere costante ciò. In particolare, il processo che permette un controllo a 360 gradi della reputazione è suddiviso in 3 diversi livelli:

- Costruzione
- Mantenimento
- Recupero

Il primo livello, la costruzione, fa riferimento allo sviluppo di un nuovo marchio che inevitabilmente deve poter fare affidamento all'ottenimento di una buona immagine sul mercato. Il secondo, il mantenimento, persegue l'obiettivo di evitare che la reputazione subisca crolli nel tempo. Infine, l'ultimo livello si occupa di risollevarne l'immagine del *brand* in seguito ad eventuali sconvolgimenti tramite promozioni e impegno nel marketing. Come si è detto, i media digitali, ultimamente, hanno permesso ai commenti e alle opinioni di espandersi in maniera esponenziale andando poi a impattare

sulle scelte dei consumatori. È evidente come ciò abbia un effetto particolarmente intenso sulla salute del marchio oggetto di attenzione permettendo infatti l'acquisizione, il mantenimento o l'abbandono di clienti. A tal proposito, negli ultimi anni, si è sviluppato il processo denominato SEO (*Search Engine Ranking*), il quale permette l'ottimizzazione della posizione di un *brand* all'interno dei risultati presenti nelle pagine dei motori di ricerca. La reputazione influenza la SEO ed è per questo che è necessario lavorare affinché il livello reputazionale risulti essere positivo. In qualsiasi settore nel quale si opera vale la stessa regola: la credibilità è tutto. Se un brand risulta affidabile il beneficio che se ne trae si rivela enorme. Il compito del *Reputation Management* è intervenire prontamente nel caso in cui si riscontrino cambiamenti verso il basso nell'andamento della reputazione del marchio. A tal proposito è necessario citare brevemente il *Brand Monitoring*, vale a dire l'attività di monitoraggio delle opinioni nei confronti della marca. In particolare, quando si parla di reputazione, un CEO deve saper gestire le relazioni, il pubblico, gli eventi che frequenta, le interviste e i legami che crea. “[...] Nell'era della conoscenza (virale) e dei social media gli amministratori delegati vivono una sovrapposizione mediatica che può avere un'influenza diretta sui risultati dell'azienda di cui fanno parte.” (Comin&Partners). Un articolo (Conner, C. 2014) elenca 5 ragioni per comprendere l'importanza della reputazione del CEO:

- 1) La reputazione del CEO influenza le scelte d'acquisto dei consumatori
- 2) La reputazione può aiutare un CEO a presentarsi come un esperto del settore
- 3) Gli azionisti potrebbero basare i propri investimenti anche sulla reputazione di un amministratore delegato
- 4) La reputazione influenza come un CEO viene descritto dai media
- 5) I potenziali dipendenti possono farsi un'idea del loro amministratore delegato

Le mansioni di cui si occupa il *Reputation Management* riguardano anche la soluzione di situazioni poco piacevoli come *rumors* e *fake news*. Queste rappresentano uno dei fenomeni più destabilizzanti degli ultimi tempi in quanto costituiscono la diffusione di notizie non veritiere e talvolta finalizzate a denigrare un soggetto. Intervenire per tempo prima che la diffusione di queste notizie diventi incontrollabile risulta essere una sfida estremamente attuale.

Tuttavia, costruire una buona reputazione sia online che offline richiede tempo, costi e dedizione ma, la nota positiva risulta essere l'insieme dei vantaggi che è possibile trarne. A tal proposito è necessario parlare di uno dei fenomeni più interessanti derivanti dall'ottenimento e dallo sfruttamento di una ottima *reputation*, vale a dire la *zero Advertising Spend* (spesa zero in pubblicità). Questo concetto si basa su una semplice ipotesi: avere un prodotto, un servizio o un'immagine in grado di portare i consumatori a fare pubblicità per conto terzi. L'obiettivo è stimolare una discussione in modo da attirare nuovi potenziali clienti e far interessare e interagire

quelli esistenti. Questo approccio, ad esempio, è stato utilizzato da Elon Musk, noto imprenditore e CEO di Tesla Inc., che, nel 2015, ha speso zero dollari in pubblicità. Il fattore su cui si è basato Musk nello scegliere di non intraprendere alcuna azione pubblicitaria coincide con la cosiddetta *Customer Experience* (UX). Il viaggio del consumatore nell'acquisto e nel post acquisto di un prodotto o servizio deve invogliarlo a parlarne ad altre persone e convincerle che la loro scelta sia la scelta giusta. Tesla, infatti, ha puntato molto sul posizionamento dei negozi (*brand awareness* e *recognition*) e sull'esperienza di acquisto non vendendo un semplice prodotto ma una visione di un mondo futuro e sostenibile del quale si può fare parte entrando nella *community* di proprietari di veicoli Tesla. La visibilità e la reputazione di questo colosso sono basate interamente sul passaparola, favorito soprattutto dalla visibilità e dalla reputazione del proprio CEO. Comunque, un paragrafo a parte verrà dedicato a Tesla e al suo amministratore Elon Musk nell'ultima parte di questo capitolo.

Da quanto si è detto è possibile trarre alcuni step da seguire per adottare una strategia simile:

- Attenzione al passaparola e alla *customer experience* (UX)
- Costruire un'immagine forte di se stessi tramite interventi e pubbliche relazioni
- Creare una community forte

Il terzo punto non è stato ancora affrontato in queste righe e, in particolare, riguarda la possibilità di creare una comunità di persone che condividono gli stessi interessi e le stesse attenzioni verso, anche in questo caso, un prodotto, un servizio o una persona. Nel caso di un amministratore delegato che voglia puntare su una strategia di *CEO branding*, la formazione di una *community* nei suoi confronti riguarderà senz'altro uno dei punti più alti in assoluto per quanto riguarda la propria promozione (es. Steve Jobs).

1.5 Social CEO

Quando si parla di *Social CEO* si fa riferimento all'utilizzo di canali digitali da parte di un amministratore delegato di un'azienda. È ormai noto come negli ultimi tempi il mercato digitale si sia ritagliato una fetta importante delle transazioni e dell'attenzione pubblica. Questo grazie anche allo sviluppo tecnologico che sta permettendo, giorno dopo giorno, la diffusione di nuovi *device* e tecnologie in grado di impattare fortemente la vita quotidiana. In particolare, i *social media* (i.e. Twitter, Facebook, LinkedIn, Google +, Instagram, Youtube) rappresentano un importante canale in grado di portare visibilità e un ritorno sugli investimenti a imprese e organizzazioni. Tuttavia, secondo la lista "The Fortune 500® Global List", nel 2016, soltanto il 39% dei *CEO* delle aziende prese in considerazione era presente sui social. Nessuno dei 500 AD analizzati risulta essere attivo su ognuna delle 6 piattaforme social più rilevanti. Il 41% compariva nei canali aziendali su Youtube e il 70%

risultava attivo solamente su un social network. In particolare, è interessante sottolineare come la prima piattaforma con cui un CEO fosse venuto in contatto risultasse LinkedIn. Il dato sconcertante è quello riguardante l'assenza completa sui social: 306 amministratori su 500 non possedevano alcun account. Comunque, negli ultimi anni, si sta riscontrando un atteggiamento favorevole degli AD nei confronti di questi canali di distribuzione di informazioni e di promozione sociale. Lo dimostra la crescita dei dati positivi della ricerca tra il 2014 e il 2016. Il fattore chiave di questo tema sta nel capire il valore che questi canali possono portare al *CEO* e alla sua azienda in termini di leadership sul mercato. Un amministratore delegato capace di riunire sul proprio profilo milioni di *follower* si troverà sicuramente in una posizione di vantaggio rispetto ad un AD che non sfrutta appieno questa opportunità o che, come avviene nella maggior parte dei casi, non la contempla neanche. In un momento storico in cui i consumatori si fidano degli *influencer* più di chiunque altro, si immagini quali risultati sia possibile ottenere nel caso in cui fosse il CEO stesso ad essere percepito come *influencer*. Si è ripetuto più volte come l'immagine di un *leader* possa portare benefici sia intangibili (*engagement*, attenzione, rilevanza...) che tangibili (vendite, ricavi...). Questo è possibile in quanto l'utilizzo di piattaforme *social* può essere visto come l'evoluzione delle classiche operazioni di *public relation* di cui ci si occupa in azienda. Ormai il focus del mercato globale si sta spostando sul digitale, sia in termini operativi che di comunicazione. Infatti, una ricerca condotta da Doxa per iCorporate (2016), ha messo in evidenza come su 103 responsabili della comunicazione il 55,3% riteneva che entro il 2021 gli stakeholder più importanti per le aziende saranno le comunità online. Comunque, le tendenze sul *digital* sembrano muoversi in maniera diversificata. I paesi anglosassoni, infatti, appaiono da sempre qualche passo avanti agli altri. Il mercato italiano, nel caso specifico, è caratterizzato dalla presenza numerose PMI che, tranne in qualche caso, non possiedono una visione tale da investire parte del proprio budget sul mondo digitale. Questo accade a causa di una arretratezza culturale generale del nostro paese rispetto alla digitalizzazione, soprattutto nelle generazioni antecedenti la generazione Y (*millennials*). La presenza costante e proattiva sul mondo digitale da parte del vertice aziendale consente invece di mantenere alto l'impatto che il marchio in questione auspica di avere. Attualmente la maggior parte degli scambi di informazioni avviene online. A tal proposito risulta estremamente importante posizionarsi nel mezzo di questo scambio cercando di influenzare e dirigere le persone verso ciò che si vuole trasmettere. Ricollegandosi a quanto detto nelle pagine precedenti sul *personal branding*, per far sì che questo sia efficace, è essenziale che l'immagine del soggetto appaia al pubblico nel miglior modo possibile. I vantaggi saranno essenzialmente:

- Miglioramento della reputazione del CEO
- Miglioramento della reputazione aziendale

- Scambio di contatti tra CEO e azienda (e viceversa)
- Engagement maggiore
- Pubbliche relazioni a costi relativamente bassi
- Attrazione dei migliori talenti

È possibile stilare una lista di compiti che un amministratore delegato potrebbe portare a termine per l'ottimizzazione di una presenza online per lui e per la sua azienda (*Eduforma, 2017*):

- 1) Posizionarsi come leader del settore: dimostrare competenza tramite la condivisione di contenuti coerenti al fine di diventare un punto di riferimento.
- 2) Individuare nuovi potenziali dipendenti
- 3) Interagire con i dipendenti
- 4) Condividere i propri valori
- 5) Creare relazioni con stampa e *influencer*

Come detto nelle pagine precedenti, negli ultimi anni, gran parte dell'attenzione dei consumatori si è incentrata sulla tecnica dello *storytelling*, ovvero la capacità di un individuo di raccontare la propria persona, i propri comportamenti e i propri valori in modo tale da interagire e instaurare un rapporto con gli altri. Questa forma di comunicazione si basa sulla potenza e sull'efficacia che termini come "visione" e "ispirazione" hanno. Si pensi a un dipendente di una grande compagnia multinazionale che abbandona il proprio lavoro per unirsi a una nuova startup che, grazie al proprio *storytelling*, possiede la capacità e il potere di invogliare le persone a aderire ai suoi valori e alla sua community. Questo effetto è riscontrabile anche in un'ottica cliente-azienda. Se un prodotto (si pensi ancora a Tesla) o un servizio è in grado di ispirare e proiettare in avanti un individuo, allora, con molta probabilità quell'individuo deciderà di far parte di coloro che sceglieranno quel prodotto come punto di riferimento. Uno *storytelling* completo si compone di diversi elementi e punti chiave:

- *Mission e vision*
- Messaggio
- Storia
- *Revenues* (successi)

Ovviamente, per far sì che un *CEO* adotti questi elementi nel loro insieme è necessaria la presenza di due fattori fondamentali:

- 1) Volontà e impegno del *CEO* nell'adottare tale una politica social
- 2) Costituzione di un *team* dedicato

Un amministratore delegato che voglia che la propria immagine e la propria azienda primeggino sul web deve necessariamente affidarsi a un gruppo di lavoratori professionisti specializzati in grado di

adottare una serie di strategie e tecniche tali da poter raggiungere gli obiettivi prefissati. Una squadra di supporto digitale, nella sua complessità, si caratterizza per i seguenti scompartimenti (Esposito, R. 2015):

- Social
- Ricerca
- Analisi
- E-commerce
- Mobile
- E-mail

Ognuna di queste componenti del team digitale assolve ad alcune funzioni essenziali allo sviluppo di una presenza online in grado di competere sul mercato.

1.6 Rischi dovuti all'esposizione del CEO

Nei paragrafi precedenti si è cercato di delineare un quadro quanto più completo riguardo la definizione, in ordine, di: amministratore delegato; self branding; personal branding; passaparola; buzz e *viral marketing*; *CEO branding*; *CEO reputation*; *Zero Advertising Spend* e *Social CEO*. L'obiettivo che ci si è posto è stato quello di fornire le basi per uno studio più approfondito dell'adozione della strategia di *CEO branding*. Finora si è parlato esclusivamente dei tratti positivi e dei benefici che questa forma di marketing possiede. Tuttavia, non bisogna sottovalutare il fatto che una esposizione tale dell'amministratore delegato di un'azienda sia legata anche a fattori di rischio. Dichiarazione scomode o fuori luogo potrebbero affossare il mercato di un marchio. La storia propone diversi esempi. Si pensi ad Abercrombie & Fitch, importante casa di moda statunitense, che, dopo le dichiarazioni del suo *CEO* riguardo il rifiuto di clienti in sovrappeso pubblicate sul suo libro, si è scontrata con numerosi stakeholders e ormai ex clienti. Il formarsi di una reputazione negativa di un amministratore delegato potrebbe avere conseguenze piuttosto negative se non disastrose sul business della sua azienda (es. Uber). I costi che un'impresa si troverebbe ad affrontare non riguarderebbero solamente il crollo delle vendite ma, soprattutto, i tentativi di ristabilimento della normalità. Le informazioni, grazie ad internet, hanno la capacità di circolare e moltiplicarsi esponenzialmente causando ingenti danni al soggetto che voglia cercare di ripulire il web da contenuti specifici. Scandali, vita privata, uscite pubbliche inappropriate e scarsi risultati sono da sempre fonte di difficoltà per gli amministratori e le organizzazioni sotto la loro gestione. Un chiaro esempio di quanto sottile sia la linea tra una buona reputazione e il collasso del brand ci è dato da quanto è avvenuto a Dolce & Gabbana nel novembre del 2018. La nota casa di moda italiana,

a causa di uno spot mandato in onda sul mercato cinese, ha subito infatti diversi disagi. Nel messaggio pubblicitario in questione appare una modella cinese intenta a mangiare cibi italiani. Tuttavia, nello spot erano presenti una serie di stereotipi sia degli italiani che soprattutto della popolazione cinese. Inutile dire che in pochi minuti il web ha dato sfogo ai propri commenti rendendo il messaggio distribuito da Dolce&Gabbana virale vanificando i tentativi di rimozione del video dopo 24 ore. In particolare, l'hashtag più esemplificativo della situazione risultava essere #BoycottDolce, ovvero, "boicotta Dolce&Gabbana". Il caso, inoltre, si arricchisce di particolari in quanto un famoso profilo ha condiviso con il web una conversazione avuta con Stefano Gabbana, co-fondatore della casa di alta moda italiana. Da tale conversazione si evince che lo stilista avesse cercato di prendere le parti del messaggio pubblicitario insultando addirittura la Cina e i suoi abitanti. Ovviamente, gli account social di Dolce&Gabbana hanno smentito il tutto additando la causa di tale conversazione ad un hackeraggio e scusandosi con la Cina. La compagnia italiana, nonostante le scuse, è stata comunque accusata di razzismo e sessismo. Quali sono stati gli effetti sul business di Dolce&Gabbana dovuti a questa disastrosa politica di marketing e alle dichiarazioni del suo fondatore? Innanzitutto, è necessario ribadire come le azioni degli esponenti di un marchio si riflettono sulla reputazione del *brand* stesso. Il web, inoltre, permette a grandi masse di persone di condividere opinioni in tempi brevissimi rendendo quindi difficile qualsiasi forma di contenimento. La piattaforma online Business of Fashion, a gennaio 2019, ha rilevato che i più grandi rivenditori online cinesi preferivano tenere lontano dai propri cataloghi i prodotti D&G. Inoltre, secondo una ricerca di Gartner L2, il numero di volte in cui l'azienda italiana è stata nominata sul primo social network cinese è diminuita del 97% in 4 mesi. Il dato più sconcertante è che fino all'accadimento di novembre, D&G risultava essere il produttore di beni di lusso più nominato. Si pensi che i profili social dell'azienda, a gennaio 2019, erano ancora presi di mira da parte dei consumatori cinesi e che la stessa sorte toccava a coloro che pubblicavano foto in cui indossavano abiti firmati D&G. Tuttavia, in occidente l'avvenimento non sembra aver avuto grosse ripercussioni ma, secondo Brand Finance (Consulenza), quanto accaduto costerebbe all'azienda di lusso circa il 20% del suo valore. Un altro esempio eclatante di rischi dovuti all'esposizione dei vertici aziendale è fornito dal caso denominato *tweet-gate* che ha visto Elon Musk come protagonista. (vedi par. 1.7)

Quanto detto fin ora in queste ultime pagine si può riassumere sotto la definizione di *Brand risk*, ovvero il rischio che i consumatori scelgano un secondo marchio in quanto la reputazione del primo è stata attaccata. Una ricerca condotta da PwC (2019) su diversi CEO distribuiti su tutto il globo ha dimostrato che esiste una differenza tra la visione che gli AD hanno riguardo i dati che l'azienda misura e quanto essi siano importanti. Più in particolare, i CEO studiati hanno dato evidenza del loro livello di insoddisfazione rispetto al modo in cui il rischio reputazionale viene misurato e stimato.

Questa ricerca sottolinea quindi l'importanza di una buona reputazione e come la sua gestione, adesso più che mai, stia tenendo occupate le scrivanie degli amministratori delegati in tutto il mondo.

1.7 Caso studio: Tesla, Inc.

A questo punto, chiariti quanti più punti possibile riguardo al *CEO branding*, risulta interessante proporre l'analisi di un caso particolarmente adatto allo studio di tale fenomeno. L'amministratore delegato di Tesla, Inc., Elon Musk, incarna a pieno le caratteristiche che formano la figura del *celebrity CEO* che possiede un personal brand ben definito e che consente all'impresa che rappresenta di trarre profitto da tale sua posizione.

Tesla, Inc. è un'azienda leader nel settore energetico. La sua produzione è incentrata su veicoli elettrici, sistemi di impianto fotovoltaici e di stoccaggio energetico. Questa *company* è stata fondata nel 2003 in California da 2 imprenditori americani Martin Eberhard e Marc Tarpenning che volevano provare come guidare un'auto elettrica non dovesse risultare un deficit per le persone (<https://www.tesla.com/about>). Un passo fondamentale nella storia di Tesla è l'entrata nell'azienda da parte di Elon Musk. Nel 2004 Musk entrava nella società californiana sotto le vesti di principale investitore. Nel 2008 Tesla ha lanciato la sua prima auto elettrica, la Roadster, alla quale è poi seguita, nel 2012, *Model S*. Quest'ultima è diventata la macchina migliore nella propria categoria (<https://www.tesla.com/about>). In seguito, nel 2015, è entrato a far parte della famiglia dei veicoli marchiati Tesla il SUV *Model X*. L'ultimo arrivato è, invece, *Model 3*, caratterizzato da un prezzo più economico e prodotto dal 2017. La società californiana, tuttavia, non è impegnata esclusivamente nel settore automobilistico. Le sue attività si concentrano su diversi aspetti della cosiddetta *green economy*. Tesla è infatti impegnata in varie forme di gestione della produzione, dell'immagazzinamento e del consumo di energia rinnovabile.

Ai fini di questa tesi è fondamentale tracciare un quadro della figura di Elon Musk, noto imprenditore sudafricano caratterizzato da una mente particolarmente visionaria. Nel 2002, dopo aver ceduto PayPal a eBay, Musk è diventato uno dei volti più noti nel mondo imprenditoriale. Contestualmente alla crisi finanziaria del 2008 è diventato amministratore delegato di Tesla, anno in cui, come già detto, è stata prodotta la prima autovettura dell'azienda.

L'attuale *CEO* di Tesla ha dato vita a numerose iniziative nel corso della propria esistenza iniziata nel 1971 a Pretoria (Sudafrica). Già da adolescente, Musk, si rende protagonista di attività imprenditoriali. Nel 1989 si trasferì in Canada, e in seguito si laureò in fisica alla Università della Pennsylvania (Stati Uniti) e in economia presso la Wharton School of Business. Dopo essersi

trasferito in California e aver rinunciato ad un dottorato in fisica, Elon Musk diede definitivamente inizio alla propria strada imprenditoriale. Assieme al fratello diede vita alla società Zip2. Dopo averla venduta per svariati milioni di dollari, Musk, fondò la società conosciuta come PayPal. Come detto, nel 2002, PayPal venne venduta e l'imprenditore sudafricano decise di investire i soldi della cessione (1,5 miliardi di dollari) in diverse compagnie: Solar City, Tesla, SpaceX. Ciò che ha spinto Musk in tale direzione è la sua convinzione nella possibilità di cambiare il mondo e l'umanità. Nel 2016, egli è stato classificato da Forbes tra le persone più potenti al mondo (21° posto).

La biografia di un CEO risulta essere decisamente importante nell'ottica degli osservatori in quanto consente loro di farsi un'idea sul percorso e le vicissitudini che hanno portato un individuo a ricoprire tale posizione. È consuetudine vedere di buon occhio qualcuno che ha guadagnato ciò che possiede partendo dal nulla, tramite impegno, studio e dedizione. Elon Musk fa della propria immagine il punto di forza delle sue aziende. Egli è la messa in pratica delle teorie di Bendisch (2013). Infatti, il CEO brand e il brand aziendale, nel nostro caso Tesla, risultano essere strettamente collegati l'uno con l'altro. Musk è un amministratore capace, carismatico, intraprendente, presente e in grado di comunicare le proprie idee e la propria mentalità sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione che rappresenta. Si è detto più volte come l'uso del *CEO brand* sia una strategia di comunicazione di marketing ed il caso di Tesla e del suo AD risulta essere un esempio eloquente del fenomeno in questione. Uno studio in tal senso (Falát, L. & Holubčík, M. 2017) si è concentrato sull'analisi e l'esame di alcuni indicatori finanziari al fine di valorizzare gli effetti delle strategie di marketing sulla situazione finanziaria delle aziende. In particolare, tale ricerca è stata condotta nel settore automobilistico e i fattori più importanti sono risultati essere: profitti, entrate e prezzi di borsa. Tale ricerca sostiene la tesi secondo la quale se una comunicazione di marketing funziona correttamente, allora, necessariamente, è possibile notare una crescita degli indicatori finanziari dell'azienda. Ciò risulta essere particolarmente importante nel settore automobilistico dove le aziende puntano in maniera estremamente attiva nella comunicazione di marketing. Questa risulta infatti avere effetti diretti e indiretti. I primi sono quelli che influenzano le scelte dei consumatori e la situazione finanziaria mentre, i secondi, si riferiscono alla riduzione dell'incertezza dei consumatori riguardo un prodotto.

Gli indicatori finanziari danno la possibilità di valutare la salute dell'impresa. La massimizzazione della salute può essere scomposta in 3 parti (Falát, L. & Holubčík, M. 2017):

1. Produzione di profitti
2. Continuazione *in existence*
3. Mantenimento di crescita e sviluppo

In riferimento a Tesla, è necessario sottolineare come la massimizzazione del vantaggio competitivo avviene prevalentemente sotto la sezione marketing. L'azienda californiana è consapevole del fatto che i clienti sono la principale risorsa a disposizione e, a tal proposito, cerca di essere il più vicino possibile ad essi. Vengono utilizzati diversi canali e strategie in modo da massimizzare l'efficienza per ognuno dei segmenti di consumatori da coprire. Un aspetto particolare da evidenziare è l'assenza di pubblicità in termini classici. Il principale canale di comunicazione di Tesla è internet e, in particolare, il proprio sito web, dove vengono riportate informazioni sui propri prodotti e soprattutto *news*. Infatti, l'azienda gestita da Elon Musk preferisce e favorisce l'utilizzo di strumenti innovativi e non convenzionali di marketing. In tale contesto si inserisce anche l'uso del *CEO brand*: Musk è visto come un inventore e uno scopritore di nuovi mondi. Egli permette ai consumatori di osservare l'evoluzione e l'invenzione tecnologica sotto un'alta prospettiva, ovvero quella di un mondo sostenibile di cui ognuno può fare parte contribuendo alla buona riuscita della sua visione. "Musk sta infatti vendendo una visione del futuro nel quale tutti vogliono essere" (Falát, L. & Holubčík, M. 2017). Ciò non fa altro che creare un'esigenza per la popolazione, portandola a vedere in Tesla uno spiraglio verso il futuro, considerandola una soluzione sostenibile e innovativa. Il brand, in tal modo, acquisisce sempre più popolarità, quasi al passo di una religione. Così si sviluppa ciò che viene comunemente definito *word of mouth* (passaparola), in modo che l'audience stessa sia portatrice di valore per il marketing di Tesla e per la creazione di una base solida per il suo brand. A tal proposito risulta che il miglior strumento utilizzato da Tesla sono le public relations, vale a dire lo sharing di informazioni dall'organizzazione ai consumatori e stakeholders. Falát & Holubčík individuano diverse ragioni che spiegano il successo di una tale comunicazione:

- Tesla viene presentata come forza dirompente e di alta fascia
- Il messaggio è chiaro: costruire la miglior macchina di sempre
- Incoraggia i proprietari dei veicoli a interagire con l'azienda verso un obiettivo comune
- Costruisce una reputazione forte attraverso l'uso del passaparola

Fattore chiave nello spread del messaggio di Tesla verso i consumatori è l'amministratore delegato Elon Musk: la sua persona incarna ognuno degli attributi chiave del CEO branding. Come detto, l'immagine che dà di sé è quella di un uomo di successo, professionale, internazionale, impegnato nel sociale e soprattutto credibile. La credibilità che egli ripone nelle proprie aziende si riflette necessariamente sui consumatori, i quali vengono influenzati e attratti da una tale personalità. Musk è stato capace di sfruttare a pieno le caratteristiche del *CEO branding*. In particolare, se si analizzano le 4P del *CEO branding mix* (Fetscherin, 2015), la performance, la personalità, il prestigio e la *persona*, (vedi cap. 2) risulta chiaro come egli utilizzi a proprio vantaggio ognuna delle 4 variabili. La variabile "*persona*" riguarda i giudizi che le persone riservano nei confronti dell'amministratore

delegato Per quanto riguarda i *CEO* non fondatori d'azienda, quale Elon Musk, può avere un impatto sul loro giudizio il fatto che essi siano o meno presidenti del CDA (consiglio di amministrazione). Tale impatto può risultare negativo in quanto le persone tenderanno a pensare che una posizione così forte all'interno dell'organizzazione porterà l'individuo in questione ad agire nei propri interessi (Fetscherin, M. 2015). A tal proposito è necessario ricordare il *tweet-gate*, caso del tweet pubblicato da Elon Musk nell'agosto del 2018 in cui, si ricorda, l'AD di Tesla ha annunciato di voler privatizzare l'azienda con un investimento di 420 dollari ad azione. Un tweet di una tale portata ha avuto, ovviamente, un impatto significativo sul mercato. Alla fine della giornata, il prezzo di un'azione di Tesla è salito del 6%. Inoltre, qualche giorno dopo, Musk ha annunciato, sempre tramite un tweet, di voler abbandonare l'idea di una privatizzazione. In seguito a tale comportamento è intervenuta la SEC (*Security Exchange Commission*) la quale, tramite un patteggiamento con l'AD di Tesla, ha portato quest'ultimo a lasciare la presidenza del consiglio di amministrazione. Per quanto riguarda invece la variabile del *CEO branding mix*, "prestigio", è evidente come Elon Musk sia a tutti gli effetti un *celebrity CEO*. A proposito della personalità, invece, si ravvisano i caratteri quali la sincerità e il carisma. In seguito al già citato *tweet-gate*, tuttavia, risultano in bilico attributi come l'onestà. Comunque, Elon Musk riesce a tenere in equilibrio la giusta dose di umiltà e fiducia nei propri mezzi. Tornando all'analisi condotta da Falát & Holubčík (2017), la variabile del modello di Fetscherin che risulta particolarmente rilevante è la *CEO performance*. Questa riguarda infatti anche gli indicatori finanziari collegabili alla performance dell'AD e dell'azienda. I risultati della situazione finanziaria di Tesla, condotti nel 2017, sono:

- a) Il guadagno lordo aumenta ogni anno
- b) I ricavi totali aumentano annualmente
- c) La crescita trimestrale dei ricavi è del +145,40%
- d) Il totale degli attivi aumenta ogni anno
- e) Prezzo delle azioni a fine anno: +18,56%

Nel complesso si evince quindi che Tesla si trova in una buona situazione finanziaria. L'unico aspetto negativo degno di essere preso in considerazione riguarda le statistiche degli utili netti. Tale circostanza, tuttavia, si crede sia dovuta alla continua crescita dell'azienda, possibile infatti grazie agli investimenti di gran parte delle finanze in ricerca e sviluppo. La conseguenza di tale strategia espone sicuramente l'impresa ad alcuni numeri negativi, che risultano però essere tali solamente se non si considerano in un'ottica di lungo periodo. Falát & Holubčík ritengono che ci sia un effetto importante e significativo del marketing sulla situazione finanziaria, la crescita e la salute di Tesla. Questa ha acquistato una enorme popolarità e successo grazie alla propria strategia di marketing, la quale spicca all'interno del settore automobilistico. Tesla, infatti, riesce a detenere un controllo su

ognuna delle 4P del marketing mix (Prodotto, posizionamento, promozione, prezzo) in modo da massimizzare l'efficacia nel raggiungere il proprio target di consumatori e nel massimizzare i profitti. Nel dettaglio, Tesla non utilizza la pubblicità secondo i canoni classici. Infatti, come già detto, le informazioni riguardo i propri prodotti sono rintracciabili sul proprio sito web (chiaro ed efficace) o tramite la consultazione di pagine che rappresentano una *community*. Un altro strumento utilizzato da Tesla è il supporto alle vendite (sales promotions) caratterizzato da video virali pubblicati e condivisi tramite social media, programmi di fidelizzazione, integrazione tra online e store fisici, messaggi chiari e versioni giocattolo dei propri veicoli. È interessante aprire una parentesi sulla condivisione di video online. Uno studio a tal proposito (Yang, H. C & Wang, Y. 2015) ha esaminato il comportamento dei consumatori americani verso la condivisione di video online. Questo è un fenomeno particolarmente caro a Elon Musk e alla propria azienda. I fattori determinanti nella condivisione di video risultano essere 2: il piacere ricevuto e il costo sostenuto nel condividere un contenuto. Ciò è stato dedotto attraverso un'indagine svolta su studenti e altri consumatori generici. La condivisione di video online può essere vista come una sorta di passaparola o viral marketing. Questo fornisce alle imprese costi bassi in pubblicità e la possibilità di colpire target specifici e una rapida risposta da parte dei consumatori. In tale studio sono stati elencati una serie di fattori che possono predire la partecipazione dei consumatori al marketing virale: soddisfazione del cliente, capitale sociale, altruismo, benefici sociali, ricerca di consigli, differenze culturali, sesso, caratteristiche demografiche, sociopsicologiche, comportamentali, di consumo, contenuto. Comunque, se il messaggio è ricevuto come divertente o utile, allora gli individui sono maggiormente disposti alla condivisione di un video online. Negli anni 90 è stata proposta una teoria sul comportamento dei consumatori (Ajzen, I. 1991) definita come *Theory of Planned behaviour* (Teoria del comportamento pianificato) la quale è adattabile al concetto di passaparola online e dice che i comportamenti dei consumatori sono prevedibili attraverso l'osservazione dei loro atteggiamenti verso alcuni contenuti, verso l'aspettativa di come gli altri percepiranno la condivisione e verso la facilità nel condividere. Tuttavia, nello studio di Yang & Wang (2015), si è visto come l'utilità non risulta essere un fattore profondamente determinante nel viral marketing; infatti la maggior parte dei messaggi che divengono virali sono divertenti, alla moda e scioccanti. La letteratura offre anche un modello di viral marketing (Palka, W. et al., 2009) il quale sostiene che il comportamento dei consumatori riguardo la trasmissione di messaggi virali sia determinato da condizioni sociali, comportamentali, personali, costi percepiti (perdita di tempo per chi vede il messaggio e offese), soddisfazione. Coerentemente con tale modello, gli studi condotti sul mercato americano hanno evidenziato come i consumatori siano influenzati da: piacere percepito, pressioni legali, costi,

espressività e facilità nel condividere. Da notare come l'espressività risulti una variante determinante solamente per i consumatori più giovani (studenti).

Ulteriori strumenti di marketing utilizzati da Tesla sono la personalizzazione delle vendite, la vendita diretta dei propri prodotti e la spettacolarizzazione degli eventi. (Falát, L. & Holubčík, M. 2017) Tuttavia, il caso studio di tale azienda mostra come la figura dell'amministratore delegato in tutti i suoi attributi risulti essere uno strumento di marketing particolarmente efficace ed efficiente per una data attività. Si ricorda, comunque, che è necessario prestare particolare attenzione all'altra faccia della medaglia, vale a dire all'esposizione derivante dall'applicazione di una certa strategia.

Capitolo 2 – Review della letteratura

2.1 Definizione della *brand personality*

La definizione di *CEO branding* ingloba in sé stessa la nozione della *brand personality*. Questa tesi, a tal proposito, vuole inserirsi tra gli studi relativi al *personal branding*, in particolare, associando tale fenomeno al mondo degli amministratori delegati o fondatori di un'impresa. Cos'è, però, il *personal brand*? Questo si può interpretare come lo sviluppo della propria persona sotto forma di marca, evidenziando quelle caratteristiche di unicità che caratterizzano ogni individuo. Un articolo (Fleck, N. et al., 2014) si sofferma in particolare su tale aspetto e si basa sull'ipotesi che oggi, in un mercato sempre più globalizzato e caratterizzato da forte competizione, i brand non possono prescindere dalla differenziazione. Qualsiasi azienda, a causa della forte competitività del mercato, cerca di accaparrarsi una fetta dei consumatori e, a tal fine, la differenziazione risulta fondamentale. Infatti, uno dei metodi attraverso i quali si può ottenere ciò, è, in particolare, lo sviluppo di una *brand personality* unica. Cos'è, però, la personalità? Essa può essere interpretata come un insieme di valori, attributi, atteggiamenti, caratteri relativamente stabili che, nel loro insieme, caratterizzano un individuo. La personalità è ciò che gli altri vedono di noi e ciò che rimane più impresso. Soprattutto in una organizzazione, essa, acquisisce un ruolo di notevole importanza in quanto ha degli effetti diretti sul lavoro, sui team, sui colleghi e verso tutti gli stakeholder. A questo punto risulta evidente come la personalità assuma una valenza delicatissima nel momento in cui ci si riferisce alla personalità di un *CEO*. Questo è l'amministratore delegato di una azienda e come tale ricopre una posizione delicata ed esposta agli occhi degli osservatori (*stakeholder* e media in generale). Nel loro

studio, Fleck et al. (2014) si sono soffermati sull'utilizzo di un portavoce come strumento di marketing. Un portavoce può essere di diversi tipi, natura e forme, che vanno ad impattare sugli osservatori. A tal proposito, in questa tesi, ci si sofferma sull'uso del CEO come *spokesperson* (portavoce). Una strategia del genere comporta inevitabilmente il collegamento tra la faccia umana dell'amministratore e il brand, come spesso accade (Fetscherin, M. 2015). È evidente come, nel mondo attuale, ci si stia orientando verso quella che è una personificazione del brand. Questa è il ritratto umano di un prodotto o marchio ed ha lo scopo di associare il brand con alcune caratteristiche dell'uomo. Ciò porta diversi benefici quali la capacità di differenziazione, la possibilità di sfruttare una *self-expression* del consumatore e la creazione di una relazione tra quest'ultimo e il brand (Aguirre-Rodriguez, A. 2014). Le personificazioni possibili, comunque, sono diverse e possono riguardare animazioni, personaggi fittizi, celebrità e amministratori. Il successo di una personificazione deriva da una giusta congruenza tra questa e la percezione della personalità del brand da parte dei clienti. I consumatori sono influenzati, per quanto riguarda la reputazione e l'identità di un marchio, dalle componenti umane dell'individuo che lo rappresenta (Aguirre-Rodriguez, A. 2014). Un brand è più forte, credibile e sostenibile se è possibile rilevare un legame tra esso e una identità ben delineata (Cottan-Nir, O. & Lehman-Wilzig, S. 2018). Se l'amministratore delegato possiede un personal brand definito e rilevante, è essenziale che questo lavori in sinergia con il marchio dell'azienda che rappresenta.

Lo studio condotto da Fleck et al. (2014), è basato sull'uso del CEO in pubblicità stampate. Tuttavia, ciò che si ricava da tale studio può essere utilizzato anche in contesti più generali al di fuori dell'*advertising* classico. D'altronde, si ribadisce che in una società sempre più basata sulla personificazione e sulla globalizzazione, un'impresa e un brand non possono prescindere dall'immagine che il management e l'amministratore al vertice trasferiscono. È emerso in particolare che l'uso di amministratori delegati come portavoce caratterizza questi ultimi come persone reali, vicine alla realtà ma potenti, eccezionali ed idealizzati. Le persone vedono con ammirazione tali figure in quanto sono stati capaci di raggiungere traguardi fuori dal comune e risultano addirittura essere una fonte di ispirazione. Quindi, rispetto ad altri portavoce e personificazioni, i *CEO* possiedono un punto a favore: la credibilità. Ciò risulta di particolare importanza in quanto essi personificano quel che è l'organizzazione verso gli *stakeholder* (Bendisch, F. et al., 2013). La credibilità è uno degli aspetti chiave del *CEO branding* in quanto se l'esponente dell'azienda non è credibile, non lo risulta neanche il messaggio trasmesso e, conseguentemente, il brand stesso.

Nel 1997, Aaker, ha proposto, in seguito a uno studio effettuato sul mercato statunitense, 5 dimensioni della *brand personality*:

1. Sincerità

2. Competenza
3. Sofisticatezza
4. Asprezza
5. Eccitamento

Ognuna delle dimensioni possiede degli aspetti in cui i consumatori possono rispecchiarsi. Ad esempio, la quarta dimensione, ovvero l'asprezza, esprime tratti come mascolinità, forza, robustezza. (Aguirre-Rodriguez, A. 2014) Ciò è importante al fine di creare una congruenza tra ciò che il brand esprime e ciò che il consumatore crede di essere.

Un altro studio (Gaines-Ross, L. 2000) ha evidenziato come nel caso di aziende con CEO classificati come "più ammirati" sono presenti rendimenti annui proficui per gli azionisti, mentre, in caso contrario, è stato riscontrato un pesante ritorno negativo. Inoltre, tramite diverse interviste ad analisti finanziari, ben il 95% ha dichiarato che la reputazione dell'amministratore di un'azienda è fonte di scelta su quali azioni acquistare. È evidente che i *CEO* abbiano una certa influenza sui risultati che il mercato e gli azionisti si aspettano da un'azienda (Fetscherin, M. 2015). Se l'amministratore delegato è una persona affidabile e stimata e se la sua reputazione parla da sé, allora il mercato, in generale, vedrà di buon occhio il *CEO* brand e l'azienda che egli rappresenta. Performance aziendale, performance del marchio aziendale e performance del brand dell'amministratore costituiscono un triangolo di interrelazioni caratterizzato da forti legami tra i suoi componenti.

2.2 Costituzione del CEO brand

Diversi studi sono stati condotti sull'analisi del CEO branding. In particolar modo è stata data una particolare attenzione alle sue componenti ed ai legami tra queste. Anche se risulta essere un argomento estremamente attuale, già a partire dagli anni 80, in un periodo dove prendeva piede la concezione di amministratori come immagine dell'azienda, vennero alla luce diverse indagini e studi. I media spingevano verso una sempre più marcata personalizzazione di informazioni e servizi, con evidenti conseguenze sulla comunicazione delle organizzazioni (Nessmann, K. 2009). In quegli anni si delineava anche il concetto di *superstar CEO* (Cottan-Nir, O. & Lehman-Wilzig, S. 2018), così come quello di privatizzazione, globalizzazione, gestione d'impresa e grandi investitori. (Tomasic, R. 2000) Si pensi ai vari Steve Jobs e Richard Branson, due personalità di spicco capaci di creare colossi commerciali dal nulla. Talvolta la loro fama precede le loro aziende. È in questa fase che si inizia a delineare l'immagine del brand del CEO a fianco al brand dell'impresa.

Una pubblicazione in particolare (Reidenbach, R. E. & Pitts, R. E. 1986), tuttavia, dimostra come non tutti gli amministratori possano essere utilizzati come portavoce. Lo scopo di tale pubblicazione è

quello di evidenziare quali tratti, attributi e condizioni sono necessari per una buona riuscita della strategia di *CEO branding*. In tale pubblicazione si formulano tre ipotesi. La prima riguarda la credibilità del *CEO*, in particolare come questa sia collegata alla persuasività e quindi alle reazioni alla pubblicità, al prodotto e alla marca. La seconda si basa su un assunto secondo il quale i *CEO* mostrano diversi livelli di credibilità. La terza ed ultima ipotesi sostiene che gli amministratori abbiano diversi livelli di persuasività. Quali sono i risultati di tale studio? Innanzitutto, si dà evidenza di come la persuasività e la credibilità dell'individuo che rappresenta l'azienda siano strettamente connesse e di come esista una relazione anche tra le percezioni dei consumatori verso l'impresa e verso il *CEO*. Tuttavia, alcune componenti della credibilità risultano essere più importanti di altre nel definire quella dell'amministratore delegato. Diversi attributi degli amministratori hanno infatti come conseguenza un impatto sulle imprese. Si parla in questo caso di attributi quali la personalità, il numero di anni di copertura della posizione (*CEO tenure*), del caso in cui il *CEO* sia anche presidente del consiglio di amministrazione, della compensazione e di eventuali premi vinti. (Fetscherin, M. 2015). Inoltre, si è visto come esista una relazione tra le percezioni dell'impresa e i suoi prodotti e la percezione che i consumatori hanno dell'AD. (Reidenbach, R. E. & Pitts, R. E. 1986)

Una ricerca (Scheidt, S. et al. 2018) mostra come la figura del *CEO* sia caratterizzata da attributi specifici, in particolar modo per quanto riguarda i *celebrity CEO*. Con tale termine si intendono quegli amministratori che hanno raggiunto un livello di riconoscibilità talmente elevato da essere identificati come vere e proprie celebrità. Tramite indagini, basate su interviste di diversi campioni, è stato possibile selezionare gli attributi più rilevanti che un *celebrity CEO* debba possedere. Ne sono stati individuati ben 16, tra i quali, i più rilevanti risultano essere: fama, creatività, internazionalità, trasparenza, credibilità, professionalità e *progressivity*.

Di successo	Innovativo	Tollerante	Affidabile
Trasparente	Stabile	Creativo	<i>Progressive</i>
Piacevole	Credibile	Agile	Professionale
Internazionale	Responsabile	Famoso	Autentico

Tali attributi permettono di collegare il *CEO* al brand dell'azienda (Bendisich, F. et al., 2013) e risultano di fondamentale importanza per capire quali sono quelli adatti a trasformare un *CEO* in un *celebrity CEO*. Brand aziendale e *CEO brand* vivono in continua simbiosi influenzandosi a vicenda. Tale relazione esiste in entrambi i lati in quanto alcuni attributi quali “internazionalità” e “professionalità” possiedono una dualità che permette tale collegamento.

Sono state suggerite 5 strategie capaci di creare con efficacia un CEO brand (Nanton, N., & Dicks, J. W. 2015). Queste strategie vengono definite come 5C:

- *Candor* (Candore), ovvero: calma, positività, credibilità
- *Communication* (comunicazione), ovvero impegno sociale
- *Consultation* (esperienza)
- *Contrast* (differenziazione)
- *Control*, vale a dire messaggi costanti per rafforzare il brand.

Esiste un modello concettuale di CEO brand (Bendisich, F. et. Al 2013) costituito da due parti. La prima è quella che riguarda la prospettiva del “creatore”, la seconda è quella che riguarda, invece, la prospettiva degli *stakeholders*. Nella prima categoria rientra la *brand identity* (identità manageriale e umana) mentre nella seconda figura la *brand image and reputation* (reputazione manageriale e umana). A cavallo tra le due sezioni esiste un collegamento caratterizzato in particolare dal *brand positioning* (posizionamento) e dalla *brand equity*. Tale modello è rappresentato nel seguente grafico:

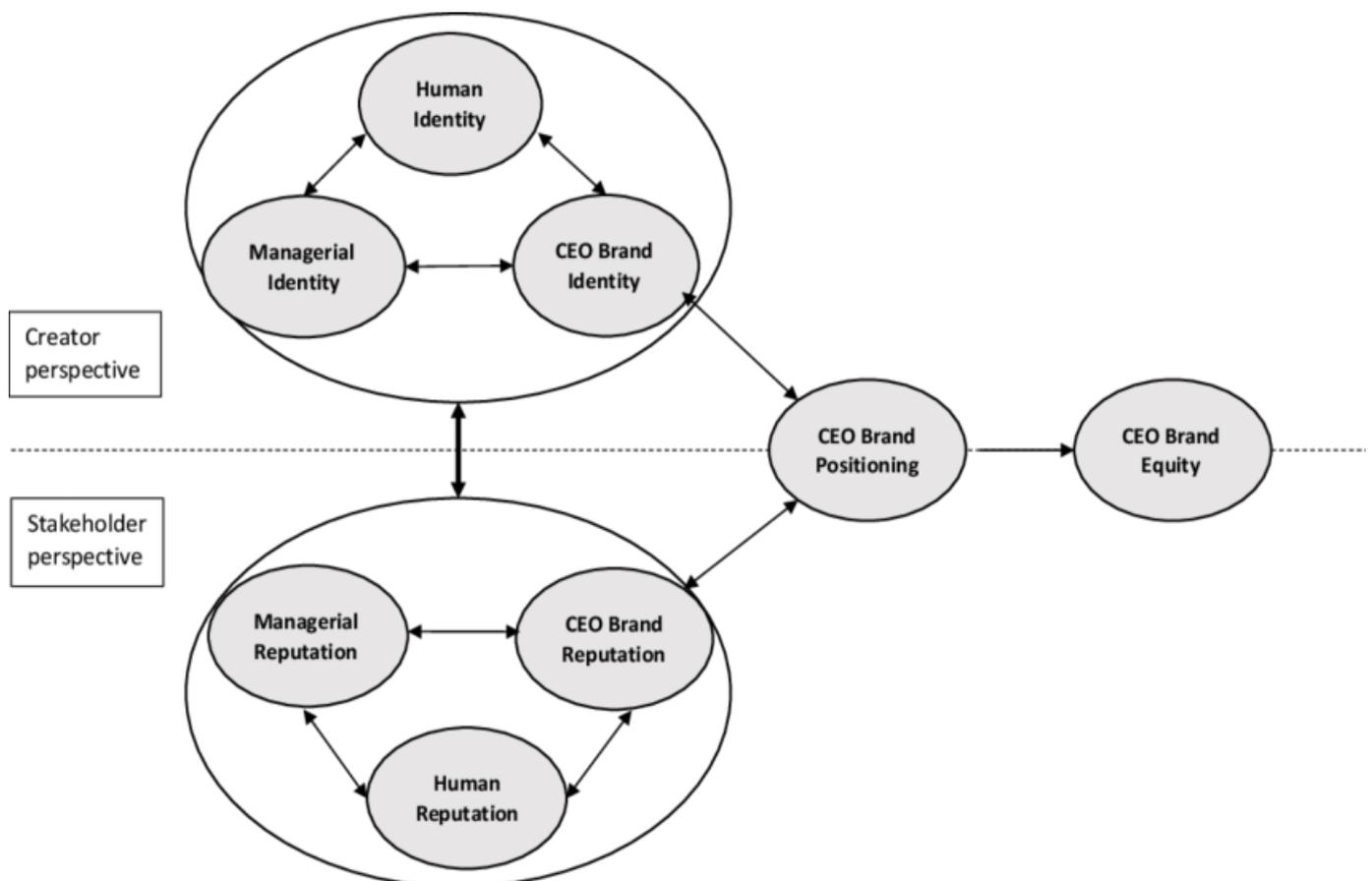


FIGURA 1: MODELLO DI BENDISICH (BENDISICH ET AL. 2013)

Grazie a tale modello ed agli studi condotti tramite esso è stato possibile fare chiarezza su come il brand del *CEO* ed il brand dell'organizzazione siano strettamente connessi, evidenziando anche come

gli stakeholder siano connessi al processo in analisi. Osservando con attenzione le due sezioni del modello, risulta evidente come sia necessario considerare, per quanto riguarda il brand, sia una accezione umana che una manageriale del *CEO* e fare attenzione a come queste si ripercuotono sul *CEO brand* che raggiunge un livello forte e robusto nel momento in cui la *CEO brand identity* e la *CEO brand reputation* si trovano in linea tra di loro. In caso contrario si avrebbero ripercussioni sulla credibilità e affidabilità del *CEO brand* stesso. Tuttavia, è evidente come questo sia un modello teorico. Il gap da colmare con il mondo empirico deriva da un ulteriore studio condotto da Cottan Nir & Lehman-Wilzig (2018) su tutto il territorio israeliano. Tale studio può comunque essere esteso verso altri paesi in quanto Israele è caratterizzata da un mercato sviluppato appartenente al OECD (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) e paragonabile a casi occidentali. Il metodo utilizzato è basato sullo studio delle caratteristiche e delle particolarità dei *CEO brands* e in particolare di come esse si trovino in relazione con il marchio aziendale e con di diversi portatori di interesse.

Nel modello di Bendisch si parla anche di *brand equity*, la quale, ai fini di una migliore comprensione, necessita di maggiori chiarimenti. Una definizione di *brand equity* è fornita dal modello CBBE (*consumer-based brand equity*) (Keller, K. L. 2001). David Aaker ne dà la seguente definizione: «insieme di asset legati al brand, al nome o al simbolo che accrescono o sottraggono il valore fornito da un prodotto o servizio all'azienda o ai clienti di quell'azienda».

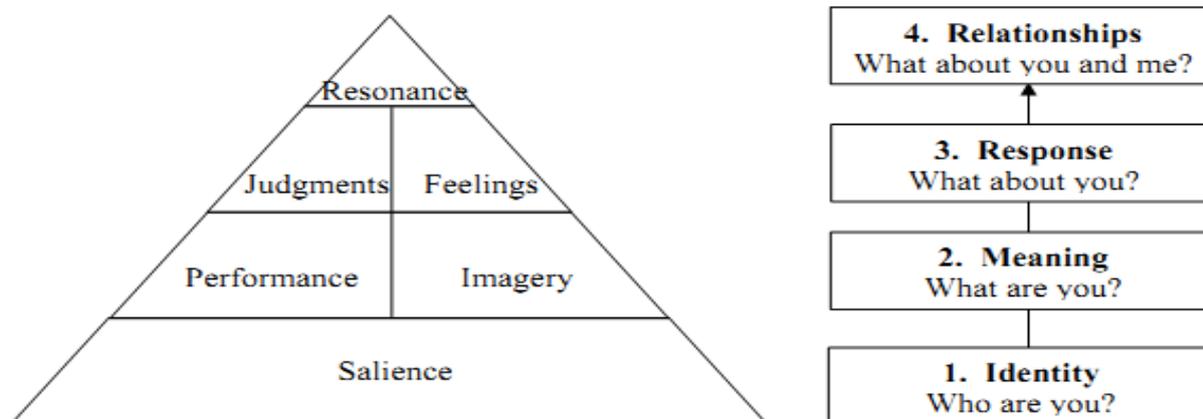
Secondo il modello CBBE, la *brand equity* è costruibile, misurabile e gestibile. Come? Attraverso 4 passaggi:

- Scelta della giusta brand equity
- Creazione di uno specifico significato del brand tramite *brand associations* non replicabili
- Ricevimento di *brand responses* positive
- Formazione di *brand relations* con i clienti.

Al fine di seguire questi 4 step, Keller ha proposto sei “blocchi” che rendono questo procedimento fattibile:

- 1) Rilevanza del brand
- 2) Associazioni alla performance del brand
- 3) Associazioni astratte relative all'immagine
- 4) Giudizi sul brand
- 5) Sensazioni sul brand
- 6) Risonanza del brand

Keller's Customer-Based Brand Equity Pyramid



Source: Keller, 2003

FIGURA 2: MODELLO CBBE

Cosa vuol dire, quindi, creare una *brand equity* significativa? Secondo Keller è necessario raggiungere la punta della piramide. Ciò è possibile solamente se i blocchi che la compongono risultano essere ben posizionati. Nel momento in cui le componenti del modello CBBE sono presenti all'interno di un ipotetico processo di *CEO branding* si può dire che tale modello teorico rispecchia quella che risulta essere la realtà. (Cottan Nir O. & Lehman-Wilzig S., 2018).

Tornando allo studio condotto in Israele sui 3 CEO più meritabili di attenzione, in ognuno dei 3 casi si è notato l'emergere di ognuna delle componenti del modello CBBE. La ricerca condotta può essere suddivisa in 2 stage. Nel primo è stato chiesto ai giornalisti di selezionare i più importanti amministratori delegati del paese. Inoltre, è stata stilata una classifica dei top 25 leader in Israele basata sul numero di articoli pubblicati e sulla rilevanza della loro figura nel 2014. È importante sottolineare che sono stati rimossi gli amministratori non fondatori e coloro che possedevano una esposizione mediatica negativa. Nel secondo stage, invece, ci si è concentrati sull'applicazione del modello teorico di Bendisch per testarne l'affidabilità. In particolare, le singole dimensioni del modello sono state esaminate come segue:

- *CEO Brand identity*: interviste con brand creator
- *CEO brand reputation*: analisi del contenuto di news online
- *CEO brand positioning*: analisi della compatibilità tra *identity* e *reputation*
- *CEO brand equity*: *content analysis* e interviste (facendo chiarezza sull'esistenza di indicatori che indicassero un vantaggio competitivo)

Nel dettaglio sono stati studiati 3 casi e in ognuno di essi, come già detto, emerge l'esistenza di tutte le componenti del modello di Bendisch. È quindi evidente come tale modello teorico rifletta la realtà. D'altronde è emerso un alto grado di congruenza tra le 4 componenti. È necessario chiedersi, a questo punto, da cosa è dipeso il successo di questi *CEO*. La risposta è da ricercare nella loro abilità nel mostrare autenticità e affidabilità. Inoltre, i valori riscontrati nei CEO trovano conferma nel brand aziendale. Ciò anche grazie al lavoro svolto dai media, sempre più incentrati sugli amministratori per via della tendenza alla personalizzazione (come detto precedentemente). La crescente sfida di attrarre i lettori spiega l'accelerazione del fenomeno della personalizzazione nel giornalismo sia in generale che per quanto riguarda il *CEO* (Cottan Nir O. & Lehman-Wilzig S., 2018). Un'ultima curiosità che è emersa dallo studio riguarda il nome dell'azienda. Infatti, non si riscontra nessun beneficio aggiuntivo nella situazione in cui il nome dell'amministratore delegato e il nome dell'azienda coincidano.

Anche la motivazione dei consumatori gioca un ruolo importante nell'efficacia della strategia di *CEO branding*. Essa si può scomporre in 2 variabili: il bisogno del consumatore di affiliazione (*sociality motivation*) ed il bisogno di gestire il proprio mondo e mantenere il controllo (*effectance motivation*). Più il consumatore sente il bisogno di affiliazione, più facile sarà applicare la strategia di personificazione in quanto il processo di formazione di immagini antropomorfe sarà facilitato. Anche alti livelli di *effectance motivation* spingeranno il consumatore ad avvicinarsi ad "oggetti" poco familiari filtrandoli tramite la visione di tratti umani (Waytz, A. et al. 2010).

2.3 *CEO brand* e fattori culturali

Si è visto come la creazione di un *CEO brand* non sia semplice. Essa è infatti caratterizzata da diversi attributi e connotati che un amministratore deve assolutamente possedere al fine di poter sfruttare uno strumento di marketing così potente e contorto. Non basta infatti, al fine di raggiungere il successo, che l'AD posseda determinati caratteri indipendentemente da altro. Nel marketing ciò che conta è il cliente e come egli percepisce il brand. A tal proposito la cultura dei consumatori ricopre un ruolo fondamentale nella buona riuscita di tale strategia di marketing (Aguirre-Rodriguez A). Una personificazione che funziona in un determinato contesto sociale non necessariamente funzionerà in un altro ambiente. Bisogna infatti ricordare come il brand risulti essere in continua connessione con le qualità dell'individuo scelto per la personificazione. È fondamentale un allineamento tra ciò che il consumatore percepisce e ciò che il brand vuole comunicare tramite la propria personalità.

Come detto precedentemente, se un consumatore necessita di affiliazione, risulterà più facile applicare la strategia di personificazione (Aguirre-Rodriguez, A. 2014) in quanto si facilitano le

cosiddette associazioni di immagine presenti nel suddetto modello CBBE. In uno studio condotto nel dettaglio riguardo la correlazione tra personificazione e contesto culturale (Aguirre-Rodriguez, A. 2014) si evince come nel caso ci si trovi in presenza di una cultura individualista sia più facile adottare con successo una strategia di personificazione del brand rispetto ad una cultura collettivista. Questo perché l'uso di questa strategia dà la possibilità ai consumatori di esprimersi tramite il brand. Il contesto culturale è un filtro con il quale i consumatori vedono le informazioni che il brand vuole trasmettere. Risulta interessante sottolineare come, se la strategia comunica una personalità del brand distinta dall'immagine dell'azienda, essa sarà ben accolta in società individualistiche e viceversa. A tal proposito è importante notare come il targeting e il posizionamento risultano ancora una volta essere due componenti fondamentali del marketing *process*. È necessario aggiungere che esistono casi in cui le influenze culturali dei consumatori provengono da una duplice direzione. Si parla in tal caso di identità multiculturali. A tal proposito si può lavorare cercando di creare una personalità del brand forte e distinta così da rendere trasparente l'identità del marchio, oppure è possibile formulare una personificazione biculturale (Aguirre-Rodriguez, A. 2014).

Facendo riferimento alle 5 dimensioni della *brand personality* di Aaker (1997) discusse precedentemente, è necessario aggiungere che gli individui appartenenti ad una cultura individualista preferiscono una personalità del brand che sia coerente e stabile mentre coloro che possiedono un background collettivista, si sentono più legati a brand con una personalità adattabile a ruoli e contesti differenti. Un'interpretazione di questo fenomeno è dovuta al fatto che in un contesto culturale individualista, la personalità possiede caratteristiche uniche mentre in contesti collettivisti, ciò che domina la scena è il contesto sociale, il quale è caratterizzato da situazioni diverse e luoghi vari. Risulta pertanto fondamentale che una personificazione di un marchio debba essere attinente al mercato target che si prefigge (Aguirre-Rodriguez, A. 2014).

2.4 CEO branding mix

Le 4P del marketing mix sono letteralmente l'abc di tale disciplina. È opportuno ricordare che esse sono:

- Product
- Place
- Price
- Promotion

Queste sono le variabili che costituiscono la base di partenza per la costruzione di una qualsiasi strategia di marketing.

Un modello basato sullo stesso criterio del marketing mix è quello, più utile a questa tesi, costituito dalle 4P del *CEO branding mix* (Fetscherin, M. 2015).

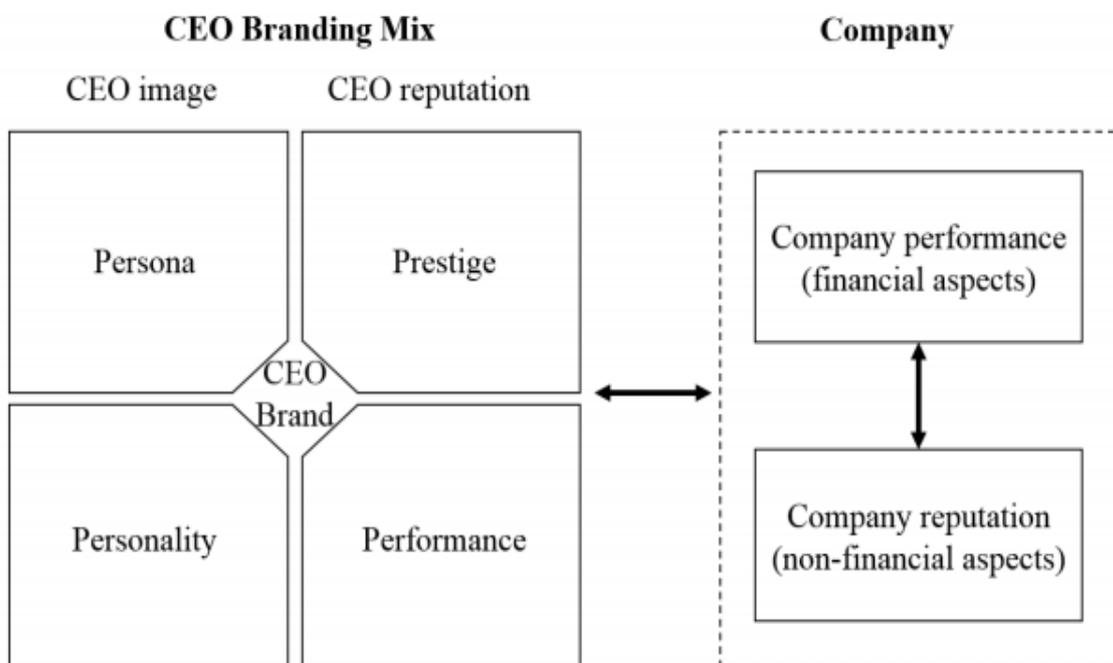


FIGURA 3: LE 4P DEL CEO BRANDING MIX (FETSCHERIN, M. 2015)

Innanzitutto, è necessario passare in rassegna le quattro componenti del modello e evidenziare come esse siano in connessione tra loro. Nella sezione destra del quadrante si collocano le variabili che contribuiscono alla formazione della reputazione del *CEO*. Queste sono la performance ed il prestigio (*prestige*). A sinistra si trovano invece le 2 “P” che costituiscono l’immagine del *CEO*, vale a dire la personalità (*personality*) e la *persona*. È da sottolineare che queste componenti del modello sono le une indipendenti dalle altre e agiscono in maniera autonoma e individuale. Attenzione alla parte destra della figura, dalla quale si evince come la combinazione di queste 4 variabili abbia un effetto e quindi delle conseguenze sull’azienda rappresentata dall’amministratore. Ci si soffermerà su tale punto in seguito.

Vediamo ora, una per una, le caratteristiche delle 4P costituenti il *CEO branding mix*:

- *CEO prestige*: Questa variabile si riferisce a ciò che viene comunemente definito prestigio o reputazione. Nel momento in cui un amministratore arriva ad accumulare un livello elevato di prestigio, la sua figura può sfociare in ciò che può essere denominato come *celebrity CEO*, vale a dire un amministratore dotato dell’attributo di celebrità. Una figura del genere può

essere creata ad esempio tramite i media che, come detto precedentemente, prediligono ciò che è la personalizzazione. Oppure, tale figura, può essere coltivata tramite auto promozione. Si avverte che una posizione del genere racchiude in sé stessa, inevitabilmente, sia aspetti positivi che negativi per quanto riguarda la figura del *celebrity CEO* e a proposito dell'azienda che rappresenta. (Fetscherin, M. 2015) Esiste un effetto, definito *Burden of celebrity effect* che esprime il concetto secondo cui i benefici risultano essere a breve termine, mentre invece le difficoltà perdurano nel tempo. (Wade, J. B. et al., 2006)

- *CEO personality*: La personalità di un amministratore racchiude in sé diversi aspetti del successo di una strategia di *CEO brand*. In essa si evidenziano sia aspetti positivi che negativi. Tra i primi, per fare un esempio, è possibile rinvenire l'onesta e l'umiltà, così come la fedeltà, il carisma e la modestia. Tuttavia, come sempre, *in medio stat virtus* (la virtù sta nel mezzo). Può capitare infatti che un eccesso di umiltà sfoci nella rappresentazione e visione di una immagine del *CEO* e conseguentemente del brand aziendale caratterizzata da una bassa stima delle proprie capacità. Al contrario, un uso insufficiente della giusta dose di umiltà, sfocerà inevitabilmente in associazioni di arroganza, egoismo ed egocentrismo. Per quel che riguarda i gli aspetti negativi della personalità del *CEO*, risulta necessario fare attenzione ad aspetti quale il narcisismo e il machiavellinismo, vale a dire opportunismo o utilitarismo. (Fetscherin, M. 2015)
- *CEO persona*: Questa variabile delle quattro risulta essere la più particolare in quanto, con il termine persona, si intendono tutti quei connotati che caratterizzano una figura umana come le caratteristiche fisiche, il sesso, l'età, l'educazione, lo status sociale, l'apparenza ed addirittura le espressioni facciali. Questo insieme di connotati ha delle conseguenze dirette sulla percezione dell'amministratore da parte degli stakeholders. Per marcare il concetto si riporta di seguito l'esempio di come, anche il background di un *CEO* abbia ripercussioni sulla propria immagine. Risulta che i fondatori di azienda trovino molti più riconoscimenti ed attenzione rispetto agli amministratori che non risultano fondatori ma "semplici" chairman. Questi ultimi, inoltre, forniscono un certo impatto all'azienda se si trovano nella posizione di presidente del consiglio di amministrazione. Tale impatto può avvenire, ovviamente, sia tramite connotati positivi che negativi. Quanto detto vale anche, ad esempio, per quanto riguarda gli anni passati nella propria posizione. Più passa il tempo, più i *CEO* prendono potere e più sono portati ad agire nei propri interessi, addirittura pensando al prossimo passo da compiere per quanto riguarda la carriera. Invece, *CEO* più "freschi" sono spinti a fare di più per l'azienda e quindi, indirettamente, migliorare sia la propria immagine che quella dell'impresa. (Fetscherin, M. 2015)

- *CEO performance*: Con tale termine si intendono i risultati raggiunti dall'azienda tramite l'utilizzo del CEO brand. Naturalmente gli analisti dispongono di diversi indicatori finanziari dei quali tenere conto come ad esempio i profitti, il flusso di cassa operativo netto, il ROI e altri indicatori di performance del mercato quali il *market share* e lo *stock price*. Naturalmente, la performance di un'azienda dipende anche da alcuni asset intangibili a disposizione della stessa (Kaufman, 2008). Un esempio può essere il modo in cui l'organizzazione è motivata dal CEO, oppure le tecniche che segue per le strategie e ancora per la pianificazione, per l'engagement e per la gestione dei fornitori, dei dipendenti e degli azionisti. Gli amministratori delegati hanno un impatto sugli aspetti finanziari delle organizzazioni come ad esempio la performance finanziaria, i profitti e i guadagni in borsa. La particolarità di questa "P" è che essa possiede collegamenti e interrelazioni con le altre 3. Inoltre, è importante notare come essa dipenda da fattori che possono essere controllabili oppure no. Tra i primi, tra i tanti, figurano ad esempio le altre 3 P, il management e la strategia dell'azienda. I fattori incontrollabili sono, invece, quelli esterni all'azienda come la competizione, il ciclo vitale del settore e l'economia globale (Fetscherin, M. 2015)

Il modello delle 4P del CEO branding mix rimarca il fatto di come una strategia di *CEO branding* debba essere pensata, analizzata e costruita tramite chiari riferimenti e percorsi, nel possibile, ben definiti. È una strategia che può essere misurata e gestita. Eventuali gap tra quello che è l'obiettivo della strategia e ciò che ne viene percepito sono colmabili tramite l'analisi e il confronto delle 4P del *CEO branding mix*. L'efficacia del *CEO branding* può essere valutata tramite l'osservazione di concetti quali la qualità percepita, l'intenzione all'acquisto, la credibilità, l'affidabilità e l'attendibilità. Comunque, è la posizione stessa del CEO a conferire credibilità al messaggio. Questa credibilità, quindi, si riflette in ciò che può definirsi persuasione (Fetscherin, M. 2015)

2.5 Relazione tra CEO brand e brand dell'azienda

Se si guarda la figura che descrive il modello delle 4P del *CEO branding mix* è possibile notare come le 4 variabili siano strettamente connesse all'azienda. Ognuna di esse impatta la performance di questa. È possibile vedere le 4P come una ragnatela olistica di interazioni tra esse e la reputazione e performance dell'impresa (Fetscherin, M. 2015). Performance e reputazione dell'azienda sono due aspetti fondamentali per quanto riguarda l'immagine della *firm* verso gli *stakeholder* e *shareholder*. Infatti, la prima (*performance*) si riferisce agli elementi finanziari sviluppati tramite *CEO branding*,

mentre la seconda si affida agli aspetti non finanziari, talvolta intangibili, che impattano l'organizzazione grazie al proprio amministratore.

Si ritiene che l'identità del *CEO branding*, sia umana che manageriale, la reputazione e il posizionamento, abbiano benefici sull'amministratore stesso, sull'azienda e sugli *stakeholder* (Bendisch, F. et al., 2013).

In alcuni casi il CEO stesso diventa il brand dell'impresa (Argenti, P. A. & Druckenmiller, B. 2004). Questo grazie, come detto più volte, alla personalità e alle capacità che un leader dotato di forza possiede.

Un'azienda è caratterizzata dalla presenza di capitale. Questo può essere di diversi tipi. In particolare, uno dei tipi più importanti di capitale è il capitale umano. Le risorse umane, infatti, rappresentano un elemento di fondamentale importanza per l'azienda, sia per quanto riguarda l'efficienza e l'efficacia sia a proposito dell'immagine e del valore percepito. In particolare, la reputazione del CEO risulta essere lo strumento più importante di *human capital* (capitale umano). Le aziende con CEO classificati tra i più rispettati e ammirati hanno ottenuto rendimenti annui positivi per gli azionisti, mentre, in caso contrario, gli shareholders hanno ottenuto addirittura un ritorno negativo (Gaines-Ross, L. 2000).

Il modello teorico di Bendisch, F. et al. (2013), come detto precedentemente, presuppone che la *CEO brand identity* e la *CEO brand reputation* debbano essere allineate al fine di formare un posizionamento del brand forte ed efficace.

Gli studi condotti da Scheidt appoggiano tale tesi in quanto, in questi, si sostiene come il brand dell'azienda possa fungere da appoggio al CEO e viceversa attraverso gli attributi della personalità. Le ipotesi di tale studio sono 2:

- 1) Gli attributi dei *celebrity CEO* si trasferiscono agli attributi del brand aziendale
- 2) Gli attributi del brand aziendali si trasferiscono agli attributi dei *celebrity CEO*

Come già detto, gli attributi quali *international* e *professional* danno maggior evidenza del collegamento in entrambe le direzioni (*CEO* \leftrightarrow azienda). Questo è un altro punto a favore della tesi di Bendisch et al. (2013), secondo la quale la fama di un CEO è collegata in maniera inestricabile all'azienda di appartenenza. Vale anche il discorso contrario, ovvero che il brand aziendale può funzionare come endorsement o sostegno all'amministratore delegato, in particolare se il marchio dell'azienda possiede gli attributi quali *successful*, *international* e *professional*. Si parla in tal caso di *corporate endorser*, vale a dire un brand aziendale che trasferisce significato a livello di attributi al proprio amministratore delegato. È possibile invece, a questo punto, dare la definizione di *CEO*

endorsement, ovvero qualcuno che riceve riconoscimento pubblico e che impatta tramite alcuni attributi il *corporate*, vale a dire, l'impresa stessa (Scheidt, S. et al. 2018).

Un buon esempio di questo connubio tra impresa e *CEO* è fornito dal caso di Juergen Hubbert, ex leader del gruppo Mercedes Car. La sua storia è emblematica in quanto veniva addirittura chiamato "Mister Mercedes", probabilmente a causa della sua lunga carriera nel gruppo Daimler (proprietario del marchio Mercedes). I *celebrity CEO* devono avere un ruolo attivo, in prima linea, nelle strategie di marketing così da rendersi più riconoscibili. La classica relazione consumatore-brand deve esistere ed essere cercata anche nel caso di *CEO branding*, sia nel mondo digitale che non, in modo da utilizzare in modo completo i social media. Brian J. Dunn è stato CEO di Best Buy dal 2009 al 2012. Tramite un intervento effettuato sulla rivista *Harvard Business Review* (2009) egli è stato in grado di esprimere come, a suo parere, Facebook, Youtube e i social media in generale siano strumenti dotati di una forte valenza per scoprire i trend del momento e comunicare con i propri dipendenti e clienti. È particolarmente emblematica la sua riflessione in cui sostiene che Best Buy dovesse essere nello stesso posto in cui si trovano le persone e, quindi, sui social. Egli ritiene che un AD senza una presenza online rischia di non essere nemmeno *in the conversation*, ovvero rischia di non "arrivare" al consumatore. D'altronde, l'opinione pubblica di un'azienda è costituita per il 47% dalla reputazione del proprio CEO (Bendisch, F. et al. 2013).

2.6 Responsabilità dei *CEO* nei confronti dei propri subordinati

È a questo punto noto come gli amministrati delegati, ovvero gli uomini al vertice di un'azienda ricoprono una posizione particolarmente delicata sia per quanto riguarda i rapporti esterni che quelli interni. Ricoprire una certa posizione in un modo efficace come quello che prevede l'utilizzo del *CEO brand* ha sia aspetti positivi sia aspetti meno favorevoli. In una posizione del genere si è costantemente esposti a voci di mercato, media, opinioni, pressioni, giochi di potere e soprattutto si è responsabili della gestione dei subordinati. A questo punto della tesi è il momento di affrontare quest'ultimo aspetto. Si è ripetuto più volte come il *CEO* sia colui che rappresenta l'impresa agli occhi di tutti i portatori di interesse. Talvolta i leader sono chiamati a rispondere della condotta inappropriata dei dipendenti dell'azienda della quale sono al comando. Questo fenomeno ha un nome ben specifico. Infatti, la comunicazione di eventuali fatti "sbagliati" imputabili ai propri dipendenti è definita *social account* (Sitkin, S. B. & Bies, R. J. 1993). In particolare, ciò che ci interessa, sono gli effetti che tale operazione fa scaturire negli osservatori. Essi potrebbero reagire in diversi modi sia verso il CEO che, inevitabilmente, verso l'azienda. Uno studio in particolare (Dang, C. T. et al., 2017) si è concentrato nell'analisi di tale fenomeno attraverso l'uso di un modello teorico che possiede la

capacità di elencare e analizzare le reazioni degli osservatori nei confronti di quanto già definito come *social account*. Il modello in questione è chiamato *leader social account with moral disengagement language*, che, per comodità, indicheremo con la sigla MD. Una definizione è stata concessa da Bandura, il quale lo definisce come il processo di utilizzare strategie cognitive per riformulare comportamenti immorali come più appropriati. Questa spiegazione risulta essere estremamente chiara ed esplica in maniera adeguata il fenomeno. I leader infatti tendono a coprire i misfatti dei propri subordinati tramite comportamenti e tramite un linguaggio che mirano a sminuire e ridimensionare gli eventi accaduti. Sempre secondo Bandura, i comportamenti poco etici dei dipendenti possono essere minimizzati tramite diverse tecniche.

È necessario chiedersi a questo punto, essendo questa una tesi centrata sul marketing, come reagiscono i consumatori a tale fenomeno. La risposta a questa domanda non si discosta dalle aspettative. Infatti, gli osservatori reagiscono, ovviamente, in maniera negativa a un linguaggio MD, soprattutto in un periodo storico come quello attuale dove ogni parola necessita di essere accuratamente pesata. L'opinione pubblica predilige rispetto, trasparenza, sincerità e quindi tutti quegli attributi che un buon CEO dovrebbe possedere al fine di sviluppare un efficace *CEO branding*. Dai leader ci si aspetta, come è giusto che sia, un ancoraggio ai principi morali, soprattutto sul posto di lavoro (Brown, M. E., & Mitchell, M. S. 2010).

Capitolo 3 – Utilizzo del *CEO branding* in Italia

3.1 Introduzione alla ricerca empirica

In questo capitolo ci si pone l'obiettivo di proporre una ricerca sia qualitativa che quantitativa riguardante l'adozione di una strategia di *CEO branding* all'interno del mercato italiano. In particolare, si cercherà di rispondere a domande come: Quali sono le imprese italiane che possono adottare tale strategia? Quali sono i nomi degli amministratori adatti? Chi lo ha fatto in passato? Chi lo sta facendo? Chi può farlo? A tal proposito è necessario lavorare su un doppio binario che vede da una parte le imprese e dall'altra i loro amministratori delegati.

Come visto nel capitolo precedente numerosi studi sono stati effettuati all'estero. Al fine di focalizzarsi sul *CEO branding* nella penisola italiana risulta essenziale isolare quelle imprese e quegli amministratori possano applicare tale strategia. Come fare ciò? Tramite l'osservazione degli attributi e delle condizioni fornite dalla letteratura esistente e il riscontro di tali ipotesi sul mercato tramite

questionari. Una volta raccolto l'elenco di AD e aziende adatte allo scopo, è il momento di passare allo studio della riconoscibilità da parte dei consumatori di alcuni amministratori e alla capacità di associarli alla loro impresa. Dopo aver ottenuto dati sufficienti rilevanti statisticamente, se ne analizzano i risultati e i moventi di questi. Infine, si procederà all'elaborazione di proposte per quelle imprese e *CEO* che non abbiano soddisfatto le aspettative o, al contrario, che si trovino in una posizione ottimale dal punto di vista di *CEO branding*.

3.2 Ipotesi

In questo studio si vuole evidenziare come l'uso del *CEO branding* possa portare un valore aggiunto alle imprese e alla carriera del *CEO* stesso. Tuttavia, non tutti sono adatti a ricoprire tale ruolo in una prospettiva di *marketing*. Si è visto nel capitolo 2 come esistano diversi attributi della personalità che caratterizzano la capacità di un amministratore delegato di prestarsi ad una tale strategia. Innanzitutto, è necessario reperire una lista dei migliori amministratori delegati che operano in Italia. Tale lista funge come primo *screening* in cui classificare i *CEO* più rilevanti. Si è visto come la strategia di *CEO branding* dipenda in modo marcato dalla *reputation* che gli amministratori delegati riescono ad ottenere. In particolare, in un mondo sempre più digitale, risulta utile consultare la lista dei migliori manager stilata ogni mese dal 2013 dall'Osservatorio permanente Top 100 Manager, la quale si basa sull'analisi dell'andamento mensile della *Web Reputation* dei personaggi al vertice delle aziende più importanti in Italia. Quali sono le metodologie di analisi di tale lista? L'utilizzo di una classifica basata sulla reputazione online risulta essere adatto anche in un'ottica più generale di reputazione in quanto i contenuti online possiedono una visibilità persistente nel tempo per gli osservatori. Tale classifica ha la funzione di identificare la percezione dei *CEO* e dell'impatto delle loro scelte strategiche sulle aziende che guidano. Alla base della classificazione dell'osservatorio permanente Top 100 Manager c'è una corposa raccolta di dati disponibili grazie ai contenuti che vengono analizzati sotto diversi aspetti e parametri come *sentiment*, rilevanza, pertinenza, importanza della fonte. Il modello di classificazione in questione si riferisce sia alla reputazione istantanea che storica. È importante sottolineare come la reputazione non coincida necessariamente con la notorietà. Ogni mese viene pubblicato un punteggio che varia da 0 a 100 riguardo la valutazione dell'AD. Ciò che si guarda sono diverse variabili quali l'immagine percepita, la presenza digitale, il grado di evoluzione, i volumi e l'impatto reputazionale.

Ai fini di questa ricerca, ci si concentrerà sui primi 25 top managers della classifica di TopManager rilevati nel mese di febbraio 2019 riportati di seguito:

	MANAGER	SCORE
1	Cairo Communication - <u>Media e Telco</u> Urbano Cairo	77,88
2	ENEL - <u>Energia</u> Francesco Starace	68,72
3	ENI - <u>Energia</u> Claudio Descalzi	64,40
4	FCA - <u>Industria</u> John Elkann	64,00
5	Intesa Sanpaolo - <u>Finance</u> Carlo Messina	61,13
6	Brembo - <u>Industria</u> Alberto Bombassei	57,45
7	SNAM - <u>Energia</u> Marco Alverà	55,76
8	Tod's - <u>Fashion</u> Diego Della Valle	55,75
9	Mediobanca - <u>Finance</u> Alberto Nagel	55,05
10	Moncler - <u>Fashion</u> Remo Ruffini	54,76
11	Prada - <u>Fashion</u>	53,92

	Miuccia Prada	
12	Juventus Football Club - <u>Sport</u> Andrea Agnelli	53,42
13	21 Invest - <u>Finance</u> Alessandro Benetton	52,97
14	Luxottica - <u>Fashion</u> Leonardo Del Vecchio	52,96
15	A2A - <u>Energia</u> Luca Valerio Camerano	52,69
16	Poste Italiane - <u>Finance</u> Matteo Del Fante	52,64
17	Assicurazioni Generali - <u>Finance</u> Philippe Donnet	52,44
18	Salini Impregilo - <u>Infrastrutture</u> Pietro Salini	51,88
19	UniCredit - <u>Finance</u> Jean Pierre Mustier	51,08
20	Banca Mediolanum - <u>Finance</u> Ennio Doris	50,50
21	Fincantieri - <u>Infrastrutture</u>	50,09

	Giuseppe Bono	
22	NTV - <u>Trasporti</u> Flavio Cattaneo	50,06
23	ENI - <u>Energia</u> Emma Marcegaglia	50,04
24	Football Club Internazionale Milano - <u>Sport</u> Steven Zhang	49,95
25	Ferrovie dello Stato - <u>Trasporti</u> Gianfranco Battisti	49,86

In classifica figurano sia amministratori delegati che presidenti o manager in generale. In questa ricerca ci si focalizzerà in particolare sugli AD. A tal proposito, al primo posto si trova saldamente Urbano Cairo, CEO di RCS Mediagroup (settore media e telco), con un punteggio di 77,88. Al secondo posto segue Francesco Starace, amministratore delegato di Enel, con un punteggio di 68,72. L'AD che segue in classifica è Claudio Descalzi, CEO di ENI. (64,40: terza posizione nella classifica generale). Subito dopo viene l'amministratore delegato di Intesa San Paolo: Carlo Messina (61,13). L'amministratore successivo è Marco Alverà (SNAM) (55,76). In ottava posizione si trova Diego Della Valle (AD di Tod's) con un punteggio di 55,75 al quale seguono rispettivamente in nona e decima posizione Alberto Nagel (CEO di Mediobanca) (55,05) e Remo Ruffini (CEO di Moncler) (54,76). L'amministratore delegato che segue è una donna: Miuccia Prada (CEO di Prada) all'11° posto in classifica generale (53,92) alla quale succede Luca Valerio Camerano (A2A) (52,69). Andando avanti si incontrano Matteo del Fante (Poste Italiane) (16°: 52,64), Philippe Donnet (CEO di Assicurazioni Generali) (52,44), Pietro Salini (Salini Impregilo) (51,88), Jean Pierre Mustier (UniCredit) (19°: 51,08), Giuseppe Bono (Fincantieri) (21°: 49,81), Flavio Cattaneo (NTV) (22°: 50,27), Emma Marcegaglia (Marcegaglia Holding S.p.A.) (50,04), Gianfranco Battisti (Ferrovie dello stato) (25°: 49,86), Marco Tronchetti Provera (Pirelli) (26°: 49,69) e infine Luigi Gubitosi (TIM) (27°: 49,45).

Si ritiene sufficiente raccogliere un massimo di 20 amministratori presenti nella classifica mensile dei Top 100 in Italia per web performance.

	CEO	Impresa
1	Urbano Cairo	RCS Mediagroup
2	Francesco Starace	Enel
3	Claudio Descalzi	ENI
4	Carlo Messina	Intesa San Paolo
5	Marco Alverà	SNAM
6	Diego Della Valle	Tod's
7	Alberto Nagel	Mediobanca
8	Remo Ruffini	Moncler
9	Miuccia Prada	Prada
10	Luca Valerio Camerano	A2A
11	Matteo del Fante	Poste Italiane
12	Philippe Donnette	Assicurazioni Generali
13	Pietro Salini	Salini Impregilo
14	Jean Pierre Mustier	Unicredit
15	Giuseppe Bono	Fincantieri
16	Flavio Cattaneo	NTV
17	Emma Marcegaglia	Marcegaglia Holding S.p.A.
18	Gianfranco Battisti	Ferrovie dello stato
19	Marco Tronchetti Provera	Pirelli
20	Luigi Gubitosi	TIM

A questo punto è necessario effettuare una ulteriore scrematura per rendere la ricerca più flessibile. A tal proposito si prenderanno in considerazione i migliori presenti nei settori dell'elenco:

SETTORE	AD	IMPRESA
Energia	Francesco Starace	ENEL
Energia	Claudio Descalzi	ENI
Energia	Marco Alverà	SNAM
Finance	Carlo Messina	Intesa Sanpaolo

Finance	Alberto Nagel	Mediobanca
Finance	Matteo del Fante	Poste Italiane
Media e Telco	Urbano Cairo	Cairo Communication
Media e Telco	Luigi Gubitosi	TIM
Fashion	Diego Della Valle	Tod's
Fashion	Remo Ruffini	Moncler
Fashion	Miuccia Prada	Prada
Infrastrutture	Pietro Salini	Salini Impregilo
Infrastrutture	Giuseppe Bono	Fincantieri
Industria	Marco Tronchetti Provera	Pirelli
Industria	Emma Marcegaglia	Marcegaglia Holding
Trasporti	Flavio Cattaneo	NTV
Trasporti	Gianfranco Battisti	Ferrovie dello stato

Nella lista, ovviamente, non appare Sergio Marchionne, ex AD del gruppo Fca, deceduto nel luglio dello stesso anno, il quale ha dominato la classifica da settembre 2017 a luglio 2018. Marchionne, per un lungo lasso di tempo, ha combattuto per il primato in classifica con il collega Urbano Cairo (attualmente in testa). L'ex CEO di Fca è stato forse uno degli amministratori delegati in Italia che più ha rappresentato ciò che si intende per *CEO branding*. Marchionne è stato noto per il suo modo di presentarsi, a prescindere dall'occasione, non in giacca e cravatta ma con un semplice maglione che è diventato quindi un suo tratto distintivo. Questa è una caratteristica della sua persona, "leader illuminato" (John Elkann, presidente Fca). Egli si caratterizzava per una vita privata assolutamente fuori dai riflettori. Lo stesso non si può dire per la movimentata vita professionale. Laureato prima in filosofia a Toronto, poi in legge alla York University ha infine ottenuto un Master in Business Administration presso la University of Windsor. È evidente il suo essere internazionale e ambizioso. Ha iniziato ad ottenere la fama di cui godeva dopo il risanamento di Sgs, società di ispezione, verifica e certificazione. Uno dei clienti di Sgs era Fiat, del quale Marchionne divenne AD nel 2004. La sua conduzione è stata caratterizzata fin da subito da un'impronta decisionista. Nel 2009 si rende inoltre artefice di una delle operazioni manageriali più grandi: l'ottenimento da parte di Fiat del 20% di Crhysler (Colosso automobilistico americano). Uno dei fattori chiave per la buona riuscita dell'operazione è stata proprio la personalità di Marchionne. Nel 2014 la Fiat assumerà in controllo il 100% dell'azienda americana sancendo la nascita del gruppo Fca. È in questo momento che Marchionne diventa uno dei più grandi soggetti globali del mondo automobilistico. Marchionne ha

fatto leva soprattutto sui prodotti offerti dal gruppo rilanciando Jeep, Maserati e Alfa Romeo. (Fonte: Adnkronos 2018).

Marchionne è anche noto per le sue visioni ambiziose del mondo del business, le sue lotte con i sindacati e l'uscita da Confindustria. La performance era una delle sue caratteristiche peculiari.

Gli errori commessi da Marchionne, comunque, non sono stati molti, ma, tuttavia, sono sempre stati ammessi dall'amministratore delegato del gruppo italo-statunitense. Si ricordano le difficoltà dell'approdo di Fiat in Cina e le vendite di Alfa Romeo. Inoltre, Marchionne è anche stato avvicinato dalla politica e ben visto da numerosi esponenti.

Non bisogna dimenticare la sua più grande passione: le Ferrari. Motore fondamentale per la sua nomina come presidente della società di Maranello. (Fonte: SkyTG24 2018)

Questo è il quadro di un amministratore capace di suscitare interesse e attenzione nelle persone e negli stakeholder, attento alla performance, capace di ammettere i propri errori e dotato degli attributi della internazionalità e della professionalità. Egli era un soggetto dotato di una personalità ben delineata e riconoscibile. Si potrebbe dire che il volto della Fiat e in seguito del gruppo Fca corrispondeva al suo. È questo il caso chiave di come un *CEO* capace di "brandizzarsi" possa portare benefici evidenti all'impresa e a sé stesso. Dal 2004 al 2018 i contenuti online in favore di Marchionne costituivano il 51% del totale (23% negativo; 26% neutro) (Fonte: Reputation Manager 2018). Il livello più alto di positività lo ha raggiunto nel marzo del 2018 (80,7%) grazie ai risultati ottenuti in Ferrari, agli utili di Fca e ai suoi progetti futuristici.

Il connubio tra amministratore e *company* descritto nel capitolo 2 è perfettamente esemplificato dal rapporto che esisteva tra il gruppo Fca e Sergio Marchionne (definito "contagio reputazionale" dalla piattaforma *Reputation Manager*), un amministratore capace di sfruttare ogni leva della propria posizione al fine di trovare il giusto equilibrio tra reputazione e risultati.

All'elenco estratto dallo studio mensile dell'Osservatorio basato esclusivamente sulla reputazione online se ne aggiunge un altro in cui sono presenti i migliori CEO in Italia in termini di performance. A tal proposito si prendono come riferimento i 9 premiati ai *CEO Italian Awards 2018* durante l'*Executive Summit 2018*. Dallo scorso anno, infatti, Business International e Forbes hanno voluto premiare i migliori manager al vertice delle imprese italiane. Ma quali sono le caratteristiche che un AD deve possedere secondo loro?

- 1) Competenza
- 2) Professionalità

3) Audacia

In tale premiazione sono stati individuati 9 settori in ognuno dei quali è stato selezionato il migliore amministratore delegato.

SETTORE	PREMIATO
Energy	Valerio Camerano (A2A)
Sustainability	Massimiliano Pogliani (Illycaffè)
Retail Banking	Stefano Barrese (Banca dei Territori)
Luxury	Jean Cristophe Babin (Bulgari)
Fashion	Claudio Marenzi (Herno)
Enterneinment	Franco Gattinoni (Gruppo Gattinoni)
Food	Alberto Beretta (Fratelli Baretto)
Vision	Emilio Petrone (Sisal)
Female	Mimma Posca (Italia Vranken Pommery)

A questo punto è il momento di spostarsi sull'altro binario di questa ricerca, vale a dire quello sul quale viaggiano le imprese. In questo caso si prenderanno in considerazione le imprese gestite dagli amministratori proposti dalla lista e in particolare, per elaborare considerazioni più complete, si elencano qui di seguito le 10 imprese classificate tra le migliori per quanto riguarda il fatturato e le 10 imprese definite come *Best place to work*.

Tra la prima categoria troviamo le seguenti aziende, secondo una classifica pubblicata grazie ai dati di Statista (luglio 2018):

1) EXOR SpA
2) Assicurazioni Generali SpA
3) Enel SpA
4) Eni SpA
5) Poste Italiane SpA
6) Unicredit SpA
7) Telecom Italia SpA
8) Intesa San Paolo SpA

9) Unipol Gruppo Finanziario SpA
10) UnipolSai Assicurazioni SpA

La seconda categoria di imprese invece, viene fornita dalla classifica stilata da Great Place to Work® Italia per il 2018. La classifica delle migliori aziende nelle quali lavorare, unica nel suo genere, è basata principalmente sulle **opinioni dei dipendenti delle aziende interessate alla qualità del proprio ambiente di lavoro.**

Più di 500 dipendenti:
1) American Express Italia
2) Hilton
3) ConTe.it – Admiral Group plc
4) Kiabi Italia
5) The Adecco Group
50-500 dipendenti:
1) Cisco Systems Italy srl
2) Zeta Service
3) Mars Italia SpA
4) Vetrya SpA
5) Biogen Italia S.r.l.
20-50 dipendenti
1) Cadence Design Systems
2) Volvo Servizi Finanziari
3) Mercedes-Benz CharterWay
4) AEGIS HUMAN CONSULTING GROUP
5) ARS Assurbanking

È interessante notare come alcuni dei CEO classificati precedentemente risultano essere gli amministratori delle imprese proposte (in grassetto). Tuttavia, nessuna delle imprese presenti nella classifica dei *best place to work* viene gestita da uno degli amministratori delegati proposti. Tale fenomeno può risultare utile per ulteriori studi basati sulla particolare e spiazzante ipotesi che la reputazione di un AD non dipenda in maniera rilevante dalle opinioni dei dipendenti. È necessario

infatti notare come nella letteratura studiata e proposta sull'argomento del *CEO branding* non si faccia stranamente riferimento alle opinioni dei dipendenti stessi.

In aggiunta ai nomi fatti, in conclusione, risulta fondamentale proporre alcuni AD che stanno già adottando o hanno adottato, anche inconsciamente, la strategia di *CEO branding*. Tra questi è possibile trovare:

CEO	Impresa
Brunello Cucinelli	Brunello Cucinelli
Riccardo Pozzoli	Ex CEO di <i>The Blonde Salad</i>
Marco Morelli	Monte dei Paschi di Siena
Louis Carey Camilleri	Ferrari S.p.A.
Sergio Marchionne	Ex CEO di Fca

3.3 Metodologia

Porter sostiene che una ricerca marketing sia basata sul susseguirsi di 6 diversi passaggi in relazione fra loro. Al primo step è necessario definire il problema e gli obiettivi della ricerca. A tal proposito è utili ribadire ancora una volta che questa tesi si propone l'obiettivo di individuare quali amministratori e quali imprese (eventuali) sul mercato italiano siano in grado di adottare una strategia di *CEO branding*. Per far ciò è necessario passare al punto numero 2, il quale richiede lo sviluppo del piano di ricerca. Questo prevede la raccolta di dati che possono essere primari e secondari. Tra questi ultimi è possibile trovare un elenco qui di seguito:

- L'80% degli stakeholder è condizionato dalla reputazione del CEO (Fonte: Inside Marketing 2019)
- La reputazione dei *CEO* è fortemente sensibile a scandali personali. Si pensi all'amministratore delegato di Facebook Marck Zuckerberg e allo scandalo di Cambridge Analytica (sfruttamento di dati personali). Le conversazioni online sul CEO di Facebook prima dell'accaduto mostravano un atteggiamento positivo per il 75% mentre, successivamente, hanno prevalso le negatività (81%). (Fonte: Reputation Manager 2018)
- Secondo un sondaggio condotto da Brandfog, più dell'80% degli intervistati considera i CEO esperti in social media come migliori ed efficaci, l'82% si fida più di una azienda in cui i dirigenti si applicano nell'uso dei social e il 93% ritiene che l'uso del CEO nei social media possa aiutare il brand a migliorarsi sia in quanto tale che verso gli stakeholder

- Manageritalia ha condotto una ricerca i cui risultati dicono che il 62,2% delle imprese intervistate ritiene che i manager, per essere assunti, debbano avere una presenza online di qualità. Il 42,5% ritiene negativa la non presenza sui social.
- Dal 2010 al 2014 la presenza social dei CEO è raddoppiata con un 68% di loro che ha uno spazio sul sito, il 54% che appare in un video caricato sul canale aziendale di YouTube e il 25% che interagisce con stakeholder e clienti direttamente sui social network (Ricerca condotta dal centro Weber Shandwick)
- Nel giro di 4 anni la presenza dei CEO su Twitter è aumentata del 10% (Fonte: Morning Future 2017)
- Il 95% degli intervistati ha dichiarato di essere influenzati nel comprare azioni dalla reputazione dell'AD dell'azienda (Gaines-Ross, L. 2000)
- La reputazione del CEO rappresenta il 47% dell'opinione pubblica di un'azienda (Bendisch, F. et al. 2013)

È evidente come la reputazione di un *CEO* e della sua azienda abbiano un effetto rilevante sulla percezione che gli individui hanno nei loro confronti.

Per quanto riguarda i dati primari invece, essi sono reperibili in diversi modi. Una buona ricerca si compone di una parte qualitativa e di una quantitativa. In questo caso si sceglie per convenzione di partire dalla prima andando ad esplorare fin da subito come le persone valutano e interpretano la strategia di *CEO branding* e se la ritengono appropriata ed efficace. A tal proposito viene proposto un questionario ad un campione vario di 12 persone (18 + anni, maschile e femminile) in cui troveranno spazio domande quali:

- Ritieni che l'AD di un'azienda abbia un'influenza sulla reputazione di quest'ultima?
- Ritieni che la reputazione dell'azienda abbia un'influenza sulla reputazione del suo AD?
- Quali attributi dovrebbe possedere un buon AD?
- Cosa può spingerti ad interessarti ad un AD?
- Consideri la cultura italiana adatta ad accettare AD famosi? (es. Steve Jobs)
- Credi di avere bisogno di affiliazione verso un brand?
- Reputi più rilevante la credibilità o la performance (in un AD)?
- Cosa reputi più rilevante in un amministratore delegato? Persona – Personalità – Prestigio – Performance
- Credi che il CEO sia la faccia dell'azienda?
- Quali sono i comportamenti del CEO che potrebbero farti allontanare da esso? (es. scandali)
- Come reagiresti ad un AD che sia disposto a coprire le azioni sbagliate dei propri dipendenti?

Queste domande compongono un questionario necessario a delineare il rapporto dei consumatori italiani con la strategia di *CEO branding* e con gli amministratori delegati più in generale. Si ricorda che una ricerca qualitativa è caratterizzata dalla raccolta di dati non in forma numerica. A tal proposito è stato utilizzato un questionario in forma aperta che permette di ottenere gli atteggiamenti dei consumatori verso l'oggetto dell'intervista da un punto di vista più personale. In seguito, verranno esaminati e interpretati i dati dell'indagine. Infine, in un prospetto a parte, risulta utile trarre alcune conclusioni tra il rapporto della cultura dei consumatori italiani e i risultati di questo primo questionario.

Per quanto riguarda, invece, la ricerca di tipo quantitativo, essa si concentra sulla raccolta di dati numerici che permettono una interpretazione maggiormente statistica dell'argomento. Il primo passo da compiere consiste nel proporre una lista di amministratori delegati, selezionati come descritto nel paragrafo precedente, a un campione casuale di individui. Il campione a cui somministrare il questionario non risulta determinante in quanto gli AD e le aziende prese in considerazione appartengono a diversi settori che si indirizzano verso diversi consumatori. Dato l'elevato numero di *CEO* selezionati, verranno proposte 3 differenti versioni di questionari che si differenzieranno esclusivamente nei nomi proposti agli intervistati. Questo è necessario per non appesantire la ricerca. Si è detto nel capitolo precedente come una strategia di *CEO branding* generi il collegamento tra l'AD e l'impresa che gestisce. Si ricorda come i consumatori vengano influenzati dalle componenti umane dell'individuo che rappresenta un marchio (Aguirre-Rodriguez. A. 2014). È necessario costruire un questionario strutturato, attraverso il quale compiere un'indagine sulla rilevanza degli amministratori delegati. Le domande saranno incentrate sulla riconoscibilità del *CEO* o della sua azienda. In particolare, verrà proposta al campione una lista di amministratori associati ad una propria foto e all'impresa sotto il loro comando. Il fine di tale operazione è quello di evidenziare ed isolare casi meritevoli di attenzione per un ulteriore studio sulla loro figura e potenzialità.

Innanzitutto, la prima domanda alla quale rispondere per ogni figura proposta è se si conosce e quanto quell'amministratore e la sua azienda. Le opzioni di risposta saranno: per nulla; poco; abbastanza; molto bene. Ciò risulta interessante per capire in quali casi della realtà italiana sia maggiormente riconoscibile un *CEO* rispetto alla sua azienda e viceversa. Si pensi nuovamente a Marchionne e a come egli abbia rappresentato il volto della Fca addirittura nel mondo. È necessario ripetere tale processo sia per il binario sul quale viaggiano gli AD sia su quello delle imprese. Ovviamente, nel caso in cui il soggetto sottoposto al questionario rispondesse che non conosce "per nulla" quell'amministratore o impresa, passerà al caso successivo. Se, invece, si conosce almeno "poco" l'individuo proposto, l'intervistato potrà continuare nel rispondere alle domande successive su quel

caso specifico. La domanda seguente sarà: “Conosci l’azienda in questione grazie al suo amministratore delegato o viceversa?”. Tale aspetto risulta fondamentale per capire quali sono quegli amministratori in grado di portare riconoscibilità all’azienda. A questo punto è necessario riprendere un po’ della teoria riportata nel capitolo precedente e integrarla nella ricerca in questione. In particolare, si andranno a verificare quali delle 5 dimensioni della brand personality (Aaker, 1997): le persone intravedono nei *CEO*. Si ricorda che queste sono

- 1) Sincerità
- 2) Competenza
- 3) Sofisticatezza
- 4) Asprezza
- 5) Eccitamento

Agli intervistati sarà richiesto di esprimere quanto ritengono rilevanti queste dimensioni nel *CEO* sottoposto all’analisi in una scala da 1 (per nulla) a 7 (moltissimo).

La domanda successiva riguarda la credibilità. In particolare, ciò che si chiede è: “Quanto reputi credibile questo amministratore delegato (da 1 a 7)?”. Ciò è utile per misurare la persuasività del *CEO*. Scheidt, S. et al. (2018), si ricorda, hanno individuato alcuni attributi che caratterizzano gli AD particolarmente noti. A tal proposito sarà chiesto agli intervistati di individuare quale/i dei seguenti attributi vengono rinvenuti nel caso del *CEO* in questione: fama; creatività; internazionalità; trasparenza; professionalità; progressivity. Si ricorda che gli attributi riguardanti l’internazionalità e la professionalità evidenziano il collegamento tra *CEO* e azienda.

Nanton, N. & Dicks, J. W. (2015) hanno proposto, come detto nel capitolo 2, 5 strategie adatte a creare un *CEO* brand. Queste sono le cosiddette 5C:

- Candore
- Comunicazione
- Consultation (esperienza)
- Contrast (differenziazione)
- Controllo.

Nel dettaglio, si richiederà di individuare in che intensità è possibile individuare queste 5C nei vari AD.

È interessante, ancora, sottoporre gli intervistati alla messa in pratica del modello CBBE, il quale, si ricorda, sostiene che la *brand equity* sia costruibile, misurabile e gestibile. L’ideatore di tale modello, Keller, aveva proposto 6 blocchi specifici per rendere tale operazione fattibile. Le domande da porre saranno:

- a) Quanto reputi il personal brand di questo *CEO* rilevante (da 1 a 7)?

- b) Quanto giudichi positivamente la performance di questo *CEO* (da 1 a 7)?
- c) Quanto giudichi positiva l'immagine che hai di questo *CEO* (da 1 a 7)?
- d) Quanti ritieni positivo il giudizio che hai di questo *CEO* (da 1 a 7)?
- e) Quanto giudichi positivamente le sensazioni che questo *CEO* ti trasmette (da 1 a 7)?
- f) Quanto reputi conosciuto questo *CEO* (da 1 a 7)?

Si ricorda come Fetscherin (2015) abbia proposto il cosiddetto *CEO branding mix* esplicando 4 P (Persona; Personalità; Prestigio; Performance). La reputazione del *CEO* è data dal Prestigio e dalla Performance mentre l'immagine è data dalla Personalità (Onestà; umiltà; fedeltà; carisma; modestia) e dalla Persona. Le domanda da proporre a proposito di questo modello sono:

- Quanto reputi prestigioso questo *CEO* (da 1 a 7)?
- Quanto credi che la performance di questa azienda dipenda dal suo *CEO* (da 1 a 7)?
- Quanto ritieni onesto questo *CEO* (da 1 a 7)?
- Quanto ritieni umile questo *CEO* (da 1 a 7)?
- Quanto ritieni fedele questo *CEO* (da 1 a 7)?
- Quanto ritieni carismatico questo *CEO* (da 1 a 7)?
- Quanto ritieni modesto questo *CEO*? (da 1 a 7)?
- Quanto ritieni rilevanti, in questo *CEO*, i connotati quali le caratteristiche fisiche, il sesso, l'età, l'educazione, lo status sociale, l'apparenza e le espressioni (da 1 a 7)?

Non va dimenticato che le 4P hanno una relazione con la reputazione e la performance dell'azienda. Questo è un concetto da tenere a mente nel fare conclusioni in quanto gli amministratori delegati classificati nei *top ranking* per quanto riguarda il rispetto e l'ammirazione lavorano di solito in imprese con rendimenti annui proficui.

A questo punto è necessario porre qualche domanda riguardo l'utilizzo dei social da parte degli AD:

- Hai mai visitato il profilo online di questo *CEO*?
- Lo reputi un *CEO* attivo sui social? Se sì, credi che ne faccia un buon uso?

È possibile trovare un esempio del questionario per singolo amministratore qui di seguito:

1. Qual è la tua età? *

2. Quanto conosci Intesa Sanpaolo S.p.A?



Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

3. Conosci Carlo Messina (CEO di Intesa Sanpaolo S.p.A)? Se la risposta è "No" passa direttamente al prossimo CEO cliccando sul pulsante AVANTI in fondo alla pagina *



Contrassegna solo un ovale.

- No
- Poco
- Abbastanza
- Molto bene

4. Conosci l'azienda in questione grazie al suo CEO?

Contrassegna solo un ovale.

- Sì
- No

5. Conosci il CEO in questione grazie alla sua azienda?

Contrassegna solo un ovale.

- Sì
 No

6. In che misura pensi che questo CEO sia sincero?

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

7. In che misura pensi che questo CEO sia competente?

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

8. In che misura pensi che questo CEO sia sofisticato?

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

9. In che misura pensi che questo CEO sia poderoso?

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

10. In che misura pensi che questo CEO sia stimolante?

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

11. Quanto reputi credibile questo CEO?

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

12. In quale misura ritieni che questo CEO posseda l'attributo della fama?

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

13. In quale misura ritieni che questo CEO posseda l'attributo della creatività?
Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

14. In quale misura ritieni che questo CEO posseda l'attributo dell'internazionalità?
Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

15. In quale misura ritieni che questo CEO posseda l'attributo della trasparenza?
Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

16. In quale misura ritieni che questo CEO posseda l'attributo della professionalità?
Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

17. Quanto credi che questo CEO stia adottando una strategia basata sul candore?
Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

18. Quanto credi che questo CEO stia adottando una strategia basata sulla comunicazione?
Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

19. Quanto credi che questo CEO stia adottando una strategia basata sull'esperienza?
Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

20. **Quanto credi che questo CEO stia adottando una strategia basata sulla differenziazione?**
Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

21. **Quanto credi che questo CEO stia adottando una strategia basata sul controllo?**
Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

22. **Quanto reputi il personal brand di questo CEO rilevante?**
Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

23. **Quanto giudichi positivamente la performance di questo CEO?**
Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

24. **Quanto giudichi positiva l'immagine che hai di questo CEO?**
Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

25. **Quanto giudichi positivamente le sensazioni che questo CEO ti trasmette?**
Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

26. **Quanto reputi conosciuto questo CEO?**
Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

27. Quanto reputi prestigioso questo CEO?

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

28. Quanto credi che la performance di questa azienda dipenda dal suo CEO?

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

29. Quanto ritieni onesto questo CEO?

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

30. Quanto ritieni umile questo CEO?

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

31. Quanto ritieni fedele questo CEO?

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

32. Quanto ritieni carismatico questo CEO?

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

33. Quanto ritieni modesto questo CEO?

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

34. Quanto ritieni rilevanti, in questo CEO, i connotati quali le caratteristiche fisiche, il sesso, l'età, l'educazione, lo status sociale, l'apparenza e le espressioni?
Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

35. Hai mai visitato il profilo online di questo CEO?
Contrassegna solo un ovale.

No
 Non ricordo
 Sì

36. Quanto lo reputi attivo sui social?
Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

37. Credi che ne faccia un buon uso?
Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

38. In che misura, secondo te, questo CEO può portare un vantaggio competitivo?
Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Per nulla	<input type="radio"/>	Moltissimo						

Arrivati a questo punto, dopo aver sottoposto un numero sufficientemente ampio di individui ai 2 questionari (uno qualitativo e uno quantitativo), è essenziale raccogliere le informazioni e i dati ottenuti ed analizzarli.

Capitolo 4 - Analisi dei risultati

4.1 Analisi qualitativa

Prima di analizzare i dati quantitativi risulta utile visionare i risultati ottenuti dalla ricerca qualitativa per avere una visione più generale del *CEO branding*. Sono state sottoposte le domande presentate nel paragrafo precedente ad un gruppo di 12 persone eterogenee fra loro e i risultati ottenuti risultano essere particolarmente interessanti. Nel dettaglio, ognuno di essi ritiene che l'AD di un'azienda abbia un'influenza sulla sua reputazione e che la reputazione dell'azienda abbia una certa influenza sulla reputazione del suo AD. Ciò è in coerenza con gli studi effettuati da Bendisch et al. (2013).

Secondo i dati raccolti, inoltre, un buon CEO dovrebbe possedere i seguenti attributi:

Competenza	Capacità di motivare e incoraggiare
Onestà	Determinazione
Carisma	Personalità importante
Concentrazione	Creatività
Capacità di analisi delle situazioni	Onorabilità
Perseveranza	Capacità di pensare fuori dagli schemi
Autorevolezza	Controllo
Disciplina	Umanità
Capacità amministrativa	Intraprendenza
Determinatezza	Coerenza con il personal brand

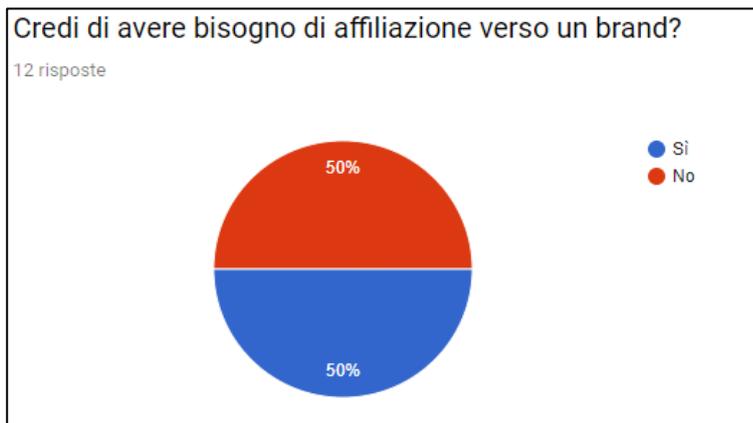
Alcuni di questi attributi (in grassetto) corrispondono a quelli individuati da Scheidt, S. et al (2018) per caratterizzare la figura di un *Celebrity CEO*: la creatività, l'attributo dell'onestà che può essere associato a quello dell'autenticità, l'onorabilità (professionalità), l'umanità (tolleranza), l'onestà (trasparenza) e l'intraprendenza (*progressivity*). Inoltre, l'attributo della determinazione è stato proposto da più di una persona, delineando come l'impegno e la volontà risultino due elementi chiave per l'immagine di un AD. Si è visto, infatti, che i consumatori, come è stato detto nel capitolo precedente, sono influenzati, per quanto riguarda la reputazione e l'identità di un marchio, dalle componenti che caratterizzano l'individuo che lo rappresenta (Aguirre-Rodriguez, A. 2014). Inoltre, tra questi attributi è possibile individuare 3 delle 4P del *CEO branding mix*: Persona, Personalità, Prestigio (Autorevolezza).

Un altro risultato interessante da tenere a mente è quello derivante da cosa può spingere una persona ad interessarsi ad un certo amministratore delegato:

<u>Performance</u>	<u>Reputazione</u>
Azioni per il sociale	Andare oltre l'immagine del semplice ruolo di rappresentanza (portavoce)
Fama	<u>Risultati</u>
<u>Credibilità</u>	Le sue idee
La curiosità nel conoscere una determinata azienda.	Le sue iniziative (business)

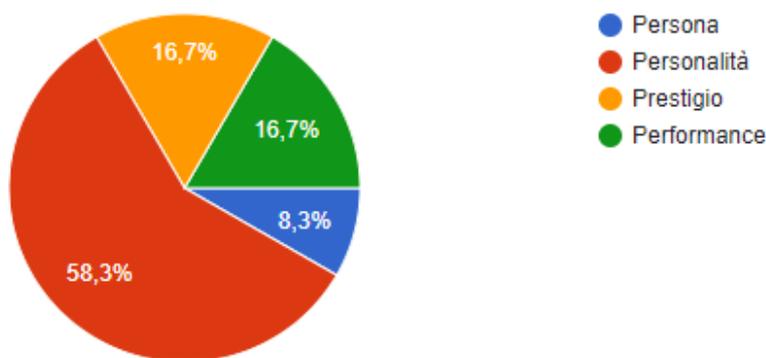
Note: le caselle sottolineate rappresentano le risposte che ricorrono più di una volta. La Performance è la motivazione più gettonata dai rispondenti.

Un'interessante risposta ha espresso come un certo AD debba andare oltre il ruolo di portavoce ed avvicinarsi ai consumatori con azioni concrete (es. azioni per il sociale), andando ancora oltre quanto detto precedentemente riguardo il fatto che l'uso di amministratori delegati come portavoce caratterizza questi ultimi come persone reali, vicine alla realtà ma potenti, eccezionali e idealizzati (Fleck et al. 2014). Anche la credibilità e la reputazione risultano essere le variabili più gettonate nel definire l'attrattività di un *CEO*. Ciò a ribadire quanto detto da Fleck et al. (2014) riguardo la credibilità come fattore distintivo di un amministratore delegato. Inoltre, un altro fattore ritenuto prevalentemente importante da più individui è la performance (una delle 4P del *CEO branding mix*). Un dato utile da rintracciare è il fatto che 7 individui su 12 ritengono la cultura italiana in grado di accettare e sviluppare figure di AD famosi. Si è detto come nel caso in cui un consumatore necessita di affiliazione, risulterà meno difficile applicare la strategia di personificazione di un brand (Aguirre-Rodriguez, A. 2014). Ciò sarà facilitato anche dalla presenza di una cultura individualista quale può essere, nel caso in esame, quella italiana (La Stampa, 2016). Una percentuale importante di rispondenti ha dichiarato di possedere la necessità di affiliazione.



Un certo equilibrio è riscontrabile anche fra la maggior importanza della credibilità o della performance di un *CEO*: 7 contro 5

Agli intervistati è stata anche posta una domanda che permette di individuare quale delle 4P del *CEO branding mix* risulta maggiormente importante rispetto alle altre:



Sebbene nelle risposte precedenti la performance sia risultata una componente fondamentale in una strategia di *CEO branding*, in realtà la “P” più rilevante risulta essere la personalità (58%).

Ancora, si è detto come una strategia di *CEO branding* comporta inevitabilmente il collegamento tra l’amministratore e il brand aziendale (Fetscherin, M. 2015) e come il primo sia la faccia del secondo. A tal proposito, 9 rispondenti su 12 confermano questa concezione.

Nelle pagine precedenti si è affrontato il tema dei rischi derivanti dall’esposizione del CEO. Gli intervistati hanno proposto nuovi spunti riguardanti i comportamenti a rischio di un amministratore delegato:

<u>Disonestà</u>	Disinteresse
Ogni tipo di comportamento che possa comportare un danno di immagine all'azienda	Truffe
Negligenza nei suoi doveri	Idee malsane
Mancanza di rispetto	Malafede
Corruzione	Politiche irrispettose dei diritti dei lavoratori e della tutela del lavoro
Sfacciatezza	Arroganza

La disonestà è il comportamento negativo con più alta percentuale di risposte. Nel questionario è stato anche affrontato il tema del *social account* (Sitkin, S. B. & Bies, R. J. 1993), che si ricorda essere il caso in cui gli AD coprano condotte sbagliate dei propri dipendenti. Queste sono le risposte alla domanda su come reagiresti nel caso in cui un AD incappasse in tale fenomeno:

Bene	il mio pensiero su di lui cambierebbe in negativo
------	---

Cambierei opinione	Diminuisce l'attrattività dell'AD e dell'azienda stessa.
Si screditerebbe ai miei occhi	Male
Bene purché non nuoci nessun altro	Sarebbe ammirevole
Dipenderebbe dal mio ruolo nella comunità o nell'azienda	Valutare caso per caso
Altruista ma controlla poco, deve avere maggiore autorità	

È interessante notare come alcuni reputano tale condotta dell'amministratore delegato come un qualcosa da ammirare simboleggiando la vicinanza dell'AD ai propri dipendenti. In generale però le risposte rispecchiano quanto stimato dallo studio di cui sopra.

A questo punto, avendo ottenuto un quadro generale su una serie di varianti comportamentali riguardo gli individui e gli amministratori delegati, è possibile proseguire nell'analisi dei dati raccolti. A tal proposito si è visto nel paragrafo precedente la metodologia utilizzata per ottenere informazioni più quantitative rispetto a quelle analizzate finora.

4.2 Analisi quantitativa

Al fine di ottenere un numero di rispondenti sufficientemente ampio, il questionario è stato distribuito nelle sue 3 versioni ottenendo un totale di 343 pareri (131 Versione A; 107 Versione B; 105 Versione C). Il primo dato da tenere in considerazione, anche al fine di snellire l'analisi, risulta essere la notorietà degli AD e delle loro aziende:

<u>Notorietà azienda</u>	Media (1-7)	<u>Notorietà CEO</u>	
Intesa Sanpaolo S.p.A.	4	Carlo Messina	15,9%
Brunello Cucinelli	3	Brunello Cucinelli	29,5%
Italia Vranken Pommery S.p.A.	2	Mimma Posca	2,3%
Bulgati	4	Jean Christophe Babin	8,3%
Ferrovie dello Stato	5	Gianfranco Battisti	9,1%
Ferrari S.p.A.	5	Louis Carey Camilleri	10,6%
ENI S.p.A.	5	Claudio Descalzi	11,4%
Mediobanca S.p.A.	3	Alberto Nagel	2,3%
A2A S.p.A.	2	Valerio Camerano	2,3%

FCA Group	5	Sergio Marchionne	86,4%
Poste Italiane S.p.A.	4	Matteo Del Fante	2,1%
RCS MediaGroup	2	Urbano Cairo	29,9%
Moncler	4	Remo Ruffini	12,1%
Pirelli & C. S.p.A.	4	Marco Tronchetti Provera	62,6%
Fratelli Beretta S.p.A.	4	Alberto Beretta	9,3%
Prada S.p.A.	5	Miuccia Prada	37,4%
Tod's S.p.A.	4	Diego Della Valle	67,3%
Illycaffè S.p.A.	4	Massimiliano Polgiani	7,5%
Snam S.p.A.	2	Marco Alverà	1,9%
The Blond Salad	2	Riccardo Pozzoli	17,8%
TIM	5	Luigi Gubitosi	15,2%
Monte dei Paschi di Siena S.p.A.	4	Marco Morelli	10,5%
Fincantieri S.p.A.	3	Giuseppe Bono	5,7%
Sisal	3	Emilio Petrone	4,8%
Marcegaglia Holding S.p.A.	3	Emma Marcegaglia	54,3%
Herno S.p.A.	1	Claudio Marenzi	2,9%
Sali Impregilo S.p.A.	2	Pietro Salini	5,7%
Italo NTV	4	Flavio Cattaneo	26,7%
Enel S.p.A.	5	Francesco Starace	11,4%
Ferrari S.p.A.	5	Luca Cordero di Montezemolo	83,8%

La dimensione della notorietà risulta essere particolarmente utile ai fini di questa ricerca in quanto permette di escludere da ulteriori approfondimenti coloro che non hanno raggiunto un livello di notorietà di almeno il 50%. È necessario sottolineare come nella maggior parte dei casi il brand aziendale risulta essere posizionato in modo migliore rispetto a quello dell'amministratore delegato: es. Ferrari – Louis Carey Camilleri. Questo dato consente di formulare fin da subito un'osservazione riguardo la notorietà degli amministratori delegati operanti in imprese italiane, i quali risultano avere un *personal brand* poco noto o del tutto sconosciuto ai più. Fanno eccezione 5 figure che, a partire da questa prima raccolta di informazioni che funge da scrematura, spiccano fra le altre. Tra coloro che possiedono un livello di notorietà superiore al 50% è possibile trovare (in ordine crescente): Emma Marcegaglia, 54,3% (Marcegaglia Holdings), Marco Tronchetti Provera, 62,6% (Pirelli & C. S.p.A.), Diego della Valle, 67,3% (Tod's), Luca Cordero di Montezemolo, 83,8% (Ex Ferrari S.p.A) e Sergio Marchionne, 86,4% (Ex Fca Group).

Lo studio dei risultati dei questionari si concentrerà prevalentemente su questi 5 AD. In particolare, la struttura del questionario permette di mettere in relazione una variabile dipendente ad altre variabili indipendenti. Nel dettaglio, la prima è rappresentata dal vantaggio competitivo che un CEO può portare alla propria azienda e le variabili indipendenti proposte sono 5 e corrispondono alle dimensioni e ai modelli visti nel capitolo 2:

VARIABILE DIPENDENTE

In che misura, secondo te, questo CEO ha portato un vantaggio competitivo?

VARIABILE INDIPENDENTE 1

PERSUASIVITA'

Quanto reputi sia stato credibile questo CEO?

VARIABILE INDIPENDENTE 2

CELEBRITY CEO (Scheidt, S. et al.)

In quale misura ritieni che questo CEO abbia posseduto l'attributo della fama?	In quale misura ritieni che questo CEO abbia posseduto l'attributo della creatività?	In quale misura ritieni che questo CEO abbia posseduto l'attributo dell'internazionalità?	In quale misura ritieni che questo CEO abbia posseduto l'attributo della trasparenza?	In quale misura ritieni che questo CEO abbia posseduto l'attributo della professionalità?
--	--	---	---	---

VARIABILE INDIPENDENTE 3

LE 5C DELLA CEO BRAND STRATEGY (Nanton, N. & Dicks, J. W)

Quanto credi che questo CEO abbia adottato una strategia basata sul candore?	Quanto credi che questo CEO abbia adottato una strategia basata sulla comunicazione?	Quanto credi che questo CEO abbia adottato una strategia basata sull'esperienza?	Quanto credi che questo CEO abbia adottato una strategia basata sulla differenziazione?	Quanto credi che questo CEO abbia adottato una strategia basata sul controllo?
--	--	--	---	--

VARIABILE INDIPENDENTE 4

CEO BRANDING MIX

Prestigio	Performance	Personalità					Persona
Quanto reputi prestigioso questo CEO?	Quanto credi che la performance di questa azienda sia dipesa dal suo CEO?	Quanto ritieni sia stato onesto questo CEO?	Quanto ritieni sia stato umile questo CEO?	Quanto ritieni sia fedele questo CEO?	Quanto ritieni sia stato carismatico questo CEO?	Quanto ritieni sia stato modesto questo CEO?	Quanto ritieni siano stati rilevanti, in questo CEO, i connotati quali le caratteristiche fisiche, il sesso, l'età, l'educazione, lo status sociale, l'apparenza e le espressioni?

CBBE MODEL					
Quanto reputi il personal brand di questo CEO rilevante?	Quanto giudichi positivamente la performance di questo CEO?	Quanto giudichi positiva l'immagine che hai di questo CEO?	Quanto giudichi positivamente le sensazioni che questo CEO ti trasmette?	Quanto reputi conosciuto questo CEO?	Quanto ritieni positivo il giudizio che hai di questo CEO?

Al fine di analizzare i dati ottenuti è necessario eseguire un'analisi statistica chiamata "regressione" o "spurious correlation". Questa è una relazione matematica tramite la quale è possibile evidenziare come alcune variabili siano associate tra loro e in particolare come la variabile del vantaggio competitivo dipenda dalle 5 variabili indipendenti elencate sopra. A causa di un alto livello di eterogeneità tra gli elementi che caratterizzano le variabili del *CBBE model* e del *CEO branding mix* è necessario compiere la scelta di escludere dall'analisi di regressione il modello *CBBE* e favorire quello del *CEO branding mix*, anche a seguito di un errore nel questionario riguardo il primo (mancato inserimento nel questionario dell'ultima domanda riguardo il *CBBE model*)

Si riportano qui di seguito i risultati ottenuti dall'analisi statistica sui 5 amministratori delegati più rilevanti riportati precedentemente:

➤ Sergio Marchionne (Ex FCA Group):

Statistica della regressione								
R multiplo	0,741384965							
R al quadrato	0,549651666							
R al quadrato corretto	0,5310806							
Errore standard	0,825402969							
Osservazioni	102							
ANALISI VARIANZA								
	<i>gdl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>Significatività F</i>			
Regressione	4	80,65713205	20,16	29,59720704	4,35439E-16			
Residuo	97	66,085136	0,681					
Totale	101	146,742268						
	<i>Coefficienti</i>	<i>Errore standard</i>	<i>Stat t</i>	<i>Valore di significatività</i>	<i>Inferiore 95%</i>	<i>Superiore 95%</i>	<i>Inferiore 95,0%</i>	<i>Superiore 95,0%</i>
Intercetta	1,294456426	0,514405459	2,516	0,013496438	0,273503985	2,315408867	0,273503985	2,315408867
Variabile X 1	-0,067178385	0,092512191	-0,726	0,469491038	-0,25078947	0,116432705	-0,250789474	0,116432705
Variabile X 2	-0,034869322	0,212171016	-0,164	0,869801251	-0,45597006	0,386231413	-0,455970058	0,386231413
Variabile X 3	0,138267131	0,132268365	1,045	0,298457902	-0,12424896	0,400783223	-0,12424896	0,400783223
Variabile X 4	0,805819755	0,179202435	4,497	1,91355E-05	0,450152527	1,161486983	0,450152527	1,161486983

Effettuata l'analisi di regressione lineare multipla, innanzitutto è necessario osservare il valore del coefficiente di determinazione (R al quadrato corretto), il quale indica quanto le variabili indipendenti

siano connesse a quella dipendente, o meglio, esprime la percentuale di variabile dipendente spiegata da tutte le variabili indipendenti (è un valore che va da 0 a 1, all'aumentare del quale aumenta anche la percentuale di variabile dipendente spiegata dalle variabili indipendenti). Nel caso in questione il suo valore è pari a 0,53. A questo punto bisogna valutare la significatività F, valore che consente di rifiutare le ipotesi nulle nel caso in cui sia inferiore al 0,05. Lo step successivo, quindi, consiste nell'individuare i coefficienti di significatività al di sotto dello 0,05, valore che sancisce la soglia per ritenere una variabile indipendente rilevante. L'unica variabile che nel caso di Sergio Marchionne è risultata rilevante è stata la quarta, ovvero quella del *CEO branding mix*. Si ricorda che quest'ultimo è un modello che prevede che il *brand* di un amministratore delegato debba essere caratterizzato dall'insieme delle cosiddette 4P: prestigio, performance, personalità e persona. È interessante eseguire un'analisi di regressione lineare semplice tra la variabile dipendente e il CEO branding mix:

Statistica della regressione								
R multiplo	0,724465699							
R al quadrato	0,524850549							
R al quadrato corretto	0,520099055							
Errore standard	0,835012024							
Osservazioni	102							
ANALISI VARIANZA								
	<i>gdl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>Significatività F</i>			
Regressione	1	77,01775998	77,01775998	110,4600981	7,5609E-18			
Residuo	100	69,72450806	0,697245081					
Totale	101	146,742268						
	<i>Coefficienti</i>	<i>Errore standard</i>	<i>Stat t</i>	<i>Valore di significatività</i>	<i>Inferiore 95%</i>	<i>Superiore 95%</i>	<i>Inferiore 95,0%</i>	<i>Superiore 95,0%</i>
Intercetta	1,530882126	0,428375191	3,573694648	0,000543601	0,680997949	2,3807663	0,680997949	2,380766304
Variabile X 1	0,828834668	0,07886153	10,50999991	7,5609E-18	0,672375639	0,9852937	0,672375639	0,985293696

Da questa analisi specifica si evince che l'R-quadro (in una regressione lineare semplice non si usa l'R-quadro corretto) della variabile in questione nel caso di Marchionne ha un valore di 0,52%. È quindi necessario tenere comunque in considerazione le altre variabili proposte. A tal proposito si osservano i coefficienti della prima analisi e si costruisce un'equazione che permette di definire quanto e quali variabili indipendenti impattano maggiormente sul vantaggio competitivo (variabile dipendente: Y): $Y=1,29-0,07X1-0,03X2+0,13X3+0,80X4+e$. La prima deduzione è che il vantaggio competitivo che Marchionne ha portato alla propria azienda è derivato dalla variabile 4 ovvero la variabile *CEO branding mix*.

All'interno del questionario sono presenti una serie di domande riguardanti la *Brand Personality*. Essendo quest'ultima caratterizzata da 5 dimensioni che un amministratore può possedere o meno, è necessario effettuare un'analisi di regressione multipla che mette in relazione la variabile dipendente del vantaggio competitivo con le cosiddette 5C della *Brand Personality*.

5 DIMENSIONI DELLA BRAND PERSONALITY (Aaker)

In che misura pensi che questo CEO sia stato sincero?	In che misura pensi che questo CEO sia competente?	In che misura pensi che questo CEO sia stato sofisticato?	In che misura pensi che questo CEO sia stato poderoso?	In che misura pensi che questo CEO sia stato stimolante?
--	--	---	--	--

Statistica della regressione									
R multiplo	0,595347427								
R al quadrato	0,354438559								
R al quadrato corretto	0,320815567								
Errore standard	0,993369424								
Osservazioni	102								
ANALISI VARIANZA									
	<i>gdl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>Significatività F</i>				
Regressione	5	52,01	10,4	10,54155329	4,36766E-08				
Residuo	96	94,73	0,987						
Totale	101	146,7							
	<i>Coefficienti</i>	<i>re stand</i>	<i>Stat t</i>	<i>valore di significativit</i>	<i>Inferiore 95%</i>	<i>uperiore 95%</i>	<i>Inferiore 95,0%</i>	<i>Superiore 95,0%</i>	
Intercetta	2,342192529	0,569	4,118	8,08003E-05	1,213329509	3,471056	1,213329509	3,471055549	
Variabile X 1	0,21099591	0,12	1,758	0,081866257	-0,027188484	0,44918	-0,02718848	0,449180304	
Variabile X 2	0,265876988	0,129	2,067	0,041426281	0,010549066	0,521205	0,010549066	0,52120491	
Variabile X 3	0,102842439	0,096	1,073	0,2861219	-0,087473719	0,293159	-0,08747372	0,293158596	
Variabile X 4	0,016727171	0,093	0,179	0,858352135	-0,168814649	0,202269	-0,16881465	0,202268991	
Variabile X 5	0,07299273	0,114	0,642	0,522449255	-0,152716737	0,298702	-0,15271674	0,298702197	

R-quadro corretto vale 0,32. La Significatività F è inferiore al valore del 5% e l'unica variabile del modello che risulta avere una rilevanza statistica nella figura di Sergio Marchionne risulta essere la seconda, ovvero, la competenza. Quest'ultima risulta avere infatti un peso nettamente maggiore rispetto alle altre "C" sul vantaggio competitivo che Marchionne è stato in grado di fornire:
 $Y=2,34+0,21X1+0,27X2+0,10X3+0,02X4+0,07X5+e.$

➤ Luca Cordero di Montezemolo

Statistica della regressione								
R multiplo	0,743279771							
R al quadrato	0,552464818							
R al quadrato corretto	0,526891379							
Errore standard	0,919917575							
Osservazioni	75							
ANALISI VARIANZA								
	gdl	SQ	MQ	F	Significatività F			
Regressione	4	73,12625229	18,28156	21,60307102	1,22243E-11			
Residuo	70	59,23738408	0,846248					
Totale	74	132,3636364						
	Coefficienti	Errore standard	Stat t	Valore di significatività	Inferiore 95%	Superiore 95%	Inferiore 95,0%	Superiore 95,0%
Intercetta	0,549069309	0,639037658	0,859213	0,393156028	-0,725451111	1,823589729	-0,725451111	1,823589729
Variabile X 1	0,219282244	0,13059528	1,679098	0,097591773	-0,04118183	0,479746317	-0,04118183	0,479746317
Variabile X 2	0,219647422	0,224985639	0,976273	0,332291038	-0,229072285	0,66836713	-0,229072285	0,66836713
Variabile X 3	-0,284529944	0,193389499	-1,47128	0,145697056	-0,670233138	0,101173249	-0,670233138	0,101173249
Variabile X 4	0,757703549	0,23420147	3,235264	0,001856814	0,290603446	1,224803651	0,290603446	1,224803651

In questo caso l'R-quadro corretto possiede un valore di 0,53, il che vuole dire che la variabile dipendente è spiegata per circa il 50% dalle variabili indipendenti. Comunque, la significatività è ampiamente al di sotto dello 0,05 e l'unica variabile indipendente che risulta essere rilevante è la quarta, vale a dire la variabile del *CEO branding mix*. Anche in questo caso si costruisce l'equazione che permette di evidenziare l'impatto delle X sulla Y (vantaggio competitivo): $Y=0,55+0,22X_1+0,22X_2-0,28X_3+0,76X_4+e$. È chiaro come la variabile che influisce maggiormente sulla Y di Montezemolo sia la quarta.

Per quanto riguarda la *Brand Personality* invece:

Statistica della regressione								
R multiplo	0,693383115							
R al quadrato	0,480780144							
R al quadrato corretto	0,443155517							
Errore standard	0,99801127							
Osservazioni	75							
ANALISI VARIANZA								
	gdl	SQ	MQ	F	Significatività F			
Regressione	5	63,63780816	12,7276	12,77833641	8,48098E-09			
Residuo	69	68,7258282	0,99603					
Totale	74	132,3636364						
	Coefficienti	Errore standard	Stat t	Valore di significatività	Inferiore 95%	Superiore 95%	Inferiore 95,0%	Superiore 95,0%
Intercetta	1,622099075	0,626878152	2,58758	0,011774321	0,37151138	2,87268677	0,37151138	2,87268677
Variabile X 1	-0,1077444	0,121967464	-0,8834	0,380095095	-0,351062835	0,135574033	-0,351062835	0,135574033
Variabile X 2	0,680481844	0,158096283	4,30422	5,42247E-05	0,36508839	0,995875299	0,36508839	0,995875299
Variabile X 3	-0,00637809	0,123161233	-0,0518	0,958848423	-0,252078029	0,239321844	-0,252078029	0,239321844
Variabile X 4	0,078128672	0,124050833	0,62981	0,530897841	-0,169345968	0,325603312	-0,169345968	0,325603312
Variabile X 5	0,052307013	0,187881825	0,2784	0,78153503	-0,322506972	0,427120997	-0,322506972	0,427120997

R-quadro corretto vale 0,44 e la significatività F è minore allo 0,05. L'unica variabile indipendente che risulta essere rilevante è, anche in questo caso, la competenza. Questa è la più significativa anche in termini di peso: $Y=1,62-0,10X_1+0,68X_2-0,006X_3+0,078X_4+0,052X_5+e$.

➤ Diego Della Valle

Statistica della regressione								
R multiplo	0,79850888							
R al quadrato	0,637616431							
R al quadrato corretto	0,606104817							
Errore standard	0,742373239							
Osservazioni	51							
ANALISI VARIANZA								
	<i>gdl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>Significatività F</i>			
Regressione	4	44,60601759	11,1515	20,23433069	1,13713E-09			
Residuo	46	25,35142922	0,55112					
Totale	50	69,95744681						
	<i>Coefficienti</i>	<i>Errore standard</i>	<i>Stat t</i>	<i>Valore di significatività</i>	<i>Inferiore 95%</i>	<i>Superiore 95%</i>	<i>Inferiore 95,0%</i>	<i>Superiore 95,0%</i>
Intercetta	0,754270673	0,923913687	0,81639	0,418486904	-1,105471121	2,614012466	-1,105471121	2,614012466
Variabile X 1	-0,226677899	0,121571219	-1,8646	0,068629636	-0,471388072	0,018032273	-0,471388072	0,018032273
Variabile X 2	-0,172002089	0,228032433	-0,7543	0,454520601	-0,631007569	0,287003391	-0,631007569	0,287003391
Variabile X 3	0,360897663	0,164227986	2,19754	0,033055119	0,030323874	0,691471453	0,030323874	0,691471453
Variabile X 4	0,971799986	0,195572665	4,969	9,75346E-06	0,57813263	1,365467343	0,57813263	1,365467343

Nel caso di Diego Della Valle l'R al quadrato corretto ha un valore di 0,60. Ciò vuol dire che la variabile dipendente del vantaggio competitivo è spiegata in misura maggiore rispetto agli altri AD dalle variabili indipendenti (fatto dovuto al minor numero di osservazioni). Anche in questa occasione la significatività F ha un valore <0,05. Ciò ci permette di ritenere irrilevanti le variabili X2 e X3, al contrario della variabile della CEO brand strategy e del *CEO branding mix*. L'equazione di regressione di questo AD è la seguente: $Y=0,75-0,23X1-0,17X2+0,36X3+0,97X4+e$. È evidente come la variabile X4 abbia un peso maggiore rispetto alla X3.

Qui di seguito è possibile osservare l'analisi sulla Brand Personality di Diego Della Valle:

Statistica della regressione								
R multiplo	0,71350123							
R al quadrato	0,509084							
R al quadrato corretto	0,45453778							
Errore standard	0,87360339							
Osservazioni	51							
ANALISI VARIANZA								
	<i>gdl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>Significatività F</i>			
Regressione	5	35,61421711	7,123	9,333075449	3,75036E-06			
Residuo	45	34,3432297	0,763					
Totale	50	69,95744681						
	<i>Coefficienti</i>	<i>Errore standard</i>	<i>Stat t</i>	<i>Valore di significatività</i>	<i>Inferiore 95%</i>	<i>Superiore 95%</i>	<i>Inferiore 95,0%</i>	<i>Superiore 95,0%</i>
Intercetta	1,2504252	0,788638285	1,586	0,119844583	-0,337973842	2,838824244	-0,337973842	2,838824244
Variabile X 1	0,29605379	0,139283009	2,126	0,039063127	0,015523413	0,576584174	0,015523413	0,576584174
Variabile X 2	0,81313614	0,187253163	4,342	7,90775E-05	0,435988909	1,190283367	0,435988909	1,190283367
Variabile X 3	-0,0596912	0,168235438	-0,355	0,724391493	-0,39853472	0,279152413	-0,39853472	0,279152413
Variabile X 4	-0,391332	0,122918613	-3,184	0,002638721	-0,638902803	-0,143761215	-0,638902803	-0,143761215
Variabile X 5	0,1539108	0,1225611	1,256	0,215674031	-0,092939925	0,40076153	-0,092939925	0,40076153

R al quadrato corretto equivale a 0,45. La Significatività F è inferiore a 0,05 e i valori di significatività rilevanti vedono come tali 3 variabili differenti: sincerità, competenza e poderosità. La variabile, anche in questo caso, che risulta pesare più delle altre è la competenza: $Y=1,250+0,2X1+0,8X2-0,059X3-0,39X4+0,153X5+e$.

➤ **Marco Tronchetti Provera**

Statistica della regressione								
R multiplo		0,734927836						
R al quadrato		0,540118923						
R al quadrato corretto		0,5017955						
Errore standard		0,823578192						
Osservazioni		53						
ANALISI VARIANZA								
	gdl	SQ	MQ	F	Significatività F			
Regressione	4	38,23796469	9,559	14,0937025	1,11807E-07			
Residuo	48	32,55748985	0,678					
Totale	52	70,79545455						
	Coefficienti	Errore standard	Stat t	Valore di significatività	Inferiore 95%	Superiore 95%	Inferiore 95,0%	Superiore 95,0%
Intercetta	0,710097521	0,696800972	1,019	0,313273051	-0,690914733	2,111109775	-0,690914733	2,111109775
Variabile X 1	0,204817789	0,157625172	1,299	0,200014004	-0,11210886	0,521744438	-0,11210886	0,521744438
Variabile X 2	0,631055594	0,287182913	2,197	0,0328504	0,053635647	1,20847554	0,053635647	1,20847554
Variabile X 3	-0,337174228	0,196024062	-1,72	0,09186271	-0,731307021	0,056958565	-0,731307021	0,056958565
Variabile X 4	0,363820123	0,274550636	1,325	0,191395735	-0,188200928	0,915841175	-0,188200928	0,915841175

In questo amministratore l'R-quadro vale 0,50 e la significatività F è inferiore al 5%. L'unica variabile con un Valore di significatività ugualmente inferiore al 5% è la seconda: *Celebrity CEO*. Analizzando i coefficienti: $Y=0,71+0,21X_1+0,63X_2-0,34X_3+0,36X_4+e$ risulta evidente come questa variabile è quella con coefficiente più elevato, dopo le variabili del *CEO branding mix* e della persuasività.

L'analisi della Brand Personality ha dato, inoltre, i seguenti risultati:

OUTPUT RIEPILOGO								
Statistica della regressione								
R multiplo		0,656671641						
R al quadrato		0,431217645						
R al quadrato corretto		0,370708884						
Errore standard		0,925607395						
Osservazioni		53						
ANALISI VARIANZA								
	gdl	SQ	MQ	F	Significatività F			
Regressione	5	30,52824917	6,106	7,12653236	4,94876E-05			
Residuo	47	40,26720538	0,857					
Totale	52	70,79545455						
	Coefficienti	Errore standard	Stat t	Valore di significatività	Inferiore 95%	Superiore 95%	Inferiore 95,0%	Superiore 95,0%
Intercetta	1,864696649	0,622984097	2,993	0,004390727	0,611414302	3,117978997	0,611414302	3,117978997
Variabile X 1	-0,05999589	0,14411915	-0,416	0,679090089	-0,349926221	0,229934446	-0,349926221	0,229934446
Variabile X 2	0,294798152	0,152867458	1,928	0,059851048	-0,012731506	0,602327809	-0,012731506	0,602327809
Variabile X 3	0,130008716	0,145126839	0,896	0,374909884	-0,161948827	0,421966258	-0,161948827	0,421966258
Variabile X 4	0,074267866	0,14498163	0,512	0,610870021	-0,217397552	0,365933284	-0,217397552	0,365933284
Variabile X 5	0,246830373	0,155489766	1,587	0,119119058	-0,065974689	0,559635435	-0,065974689	0,559635435

Anche in questo caso, con un R-quadro corretto del 0,37 e una Significatività F minore dello 0,05, la variabile della competenza risulta essere quella statisticamente rilevante e con un peso maggiore fra tutte: $Y=1,86-0,05X_1+0,29X_2+0,13X_3+0,07X_4+0,24X_5+e$.

➤ Emma Marcegaglia

Statistica della regressione								
R multiplo	0,8919107							
R al quadrato	0,7955048							
R al quadrato corretto	0,7773274							
Errore standard	0,6090118							
Osservazioni	50							
ANALISI VARIANZA								
	<i>gdl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>Significatività F</i>			
Regressione	4	64,92672925	16,23	43,76350652	5,84531E-15			
Residuo	45	16,69029203	0,371					
Totale	49	81,61702128						
	<i>Coefficienti</i>	<i>Errore standard</i>	<i>Stat t</i>	<i>Valore di significatività</i>	<i>Inferiore 95%</i>	<i>Superiore 95%</i>	<i>Inferiore 95,0%</i>	<i>Superiore 95,0%</i>
Intercetta	0,3369088	0,411548656	0,819	0,417308019	-0,491992753	1,16581033	-0,491992753	1,165810332
Variabile X 1	-0,037189	0,09688305	-0,38	0,702897705	-0,232320994	0,15794397	-0,232320994	0,157943966
Variabile X 2	0,7378335	0,249103898	2,962	0,004868103	0,236112466	1,23955447	0,236112466	1,239554475
Variabile X 3	0,2210467	0,144560461	1,529	0,133240464	-0,070112974	0,51220646	-0,070112974	0,512206455
Variabile X 4	0,0472425	0,221020819	0,214	0,831710113	-0,397916306	0,49240125	-0,397916306	0,492401254

Nell'analisi su Emma Marcegaglia, R al quadrato corretto vale 0,78 (livello più alto tra tutti gli amministratori). La Significatività F è minore del 5% così come la variabile X2 (*Celebrity CEO*). Analizzando i coefficienti, la variabile con un peso maggiore è proprio quella che abbiamo visto essere la più significativa: $Y=0,33-0,04X1+0,74X2+0,22X3+0,05X4+e$.

Si veda adesso l'analisi sulla Brand Personality di Emma Marcegaglia:

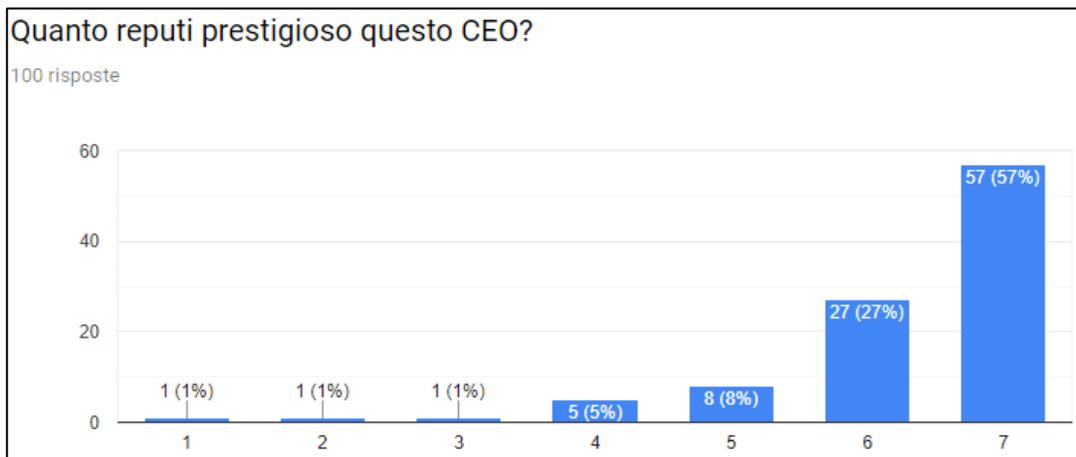
Statistica della regressione								
R multiplo	0,858812633							
R al quadrato	0,737559139							
R al quadrato corretto	0,707736314							
Errore standard	0,69771773							
Osservazioni	50							
ANALISI VARIANZA								
	<i>gdl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>Significatività F</i>			
Regressione	5	60,19737995	12,04	24,73136387	9,04395E-12			
Residuo	44	21,41964133	0,487					
Totale	49	81,61702128						
	<i>Coefficienti</i>	<i>Errore standard</i>	<i>Stat t</i>	<i>Valore di significatività</i>	<i>Inferiore 95%</i>	<i>Superiore 95%</i>	<i>Inferiore 95,0%</i>	<i>Superiore 95,0%</i>
Intercetta	1,385963753	0,410641795	3,375	0,001550106	0,558369594	2,213557912	0,558369594	2,213557912
Variabile X 1	0,224425886	0,094843844	2,366	0,022436542	0,033280678	0,415571094	0,033280678	0,415571094
Variabile X 2	0,329950813	0,144961251	2,276	0,027759266	0,037800608	0,622101018	0,037800608	0,622101018
Variabile X 3	0,005431576	0,114694185	0,047	0,962442975	-0,225719366	0,236582518	-0,225719366	0,236582518
Variabile X 4	0,00421038	0,085278214	0,049	0,960846063	-0,167656568	0,176077327	-0,167656568	0,176077327
Variabile X 5	0,260311364	0,111431681	2,336	0,024108249	0,035735568	0,484887159	0,035735568	0,484887159

Anche in questo caso R al quadrato corretto possiede un valore nettamente superiore agli altri: 70%. La Significatività F è inferiore al 0,05 e le variabili rilevanti (valore di significatività < 0,05) risultano essere la sincerità, la competenza e la stimolazione, con la seconda che risulta essere ancora una volta la dimensione della *Brand Personality* con un peso maggiore: $Y=1,38+0,22X1+0,32X2+0,005X3+0,004X4+0,26X5+e$.

Riflessioni e conclusioni

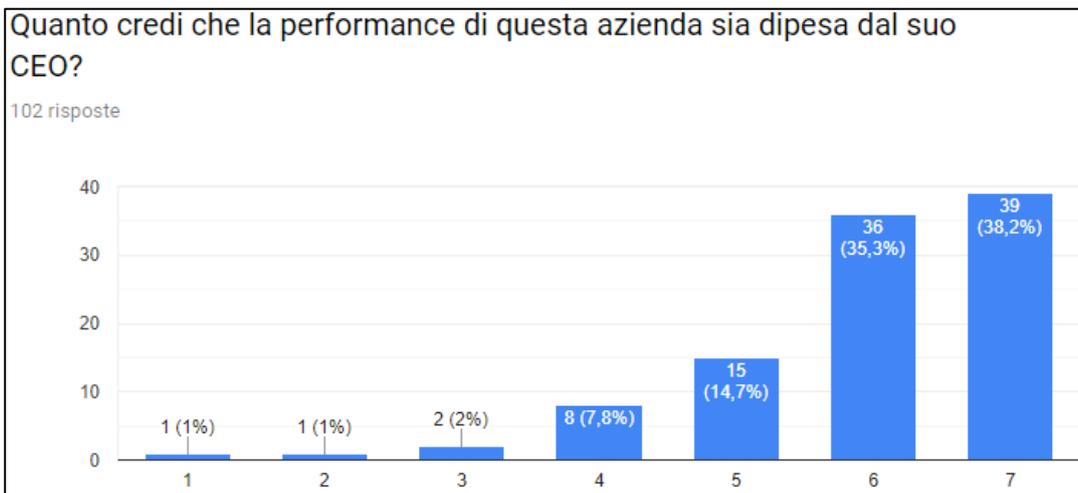
I dati ottenuti e analizzati permettono di trarre alcuni punti chiave di riflessione al fine di completare questa ricerca. È innanzitutto necessario evidenziare come Sergio Marchionne sia risultato l'amministratore delegato che ha raggiunto il maggior numero di risposte. Ciò risulta essere un fattore di vitale importanza in quanto lascia intendere fin da subito come la sua figura sia risultata la più riconoscibile fra tutti gli AD proposti. Non a caso nelle prime righe del terzo capitolo si è visto che l'esempio più esplicito di come un *CEO* possa adottare una strategia di *personal branding* si riferisse proprio a Marchionne. Si è visto poi come, tramite un'analisi di regressione multipla, il modello tra quelli studiati che più impatta sul vantaggio competitivo che Sergio Marchionne ha portato a FCA durante la sua carriera sia il modello del *CEO branding mix*. In particolare, è emerso che in questo amministratore delegato erano presenti tutte e 4 le componenti del modello (Prestigio, Performance, Personalità, Persona) in maniera piuttosto marcata:

- Prestigio:



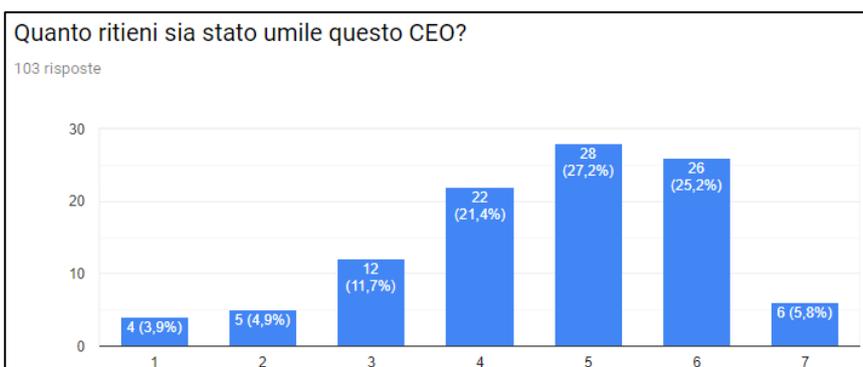
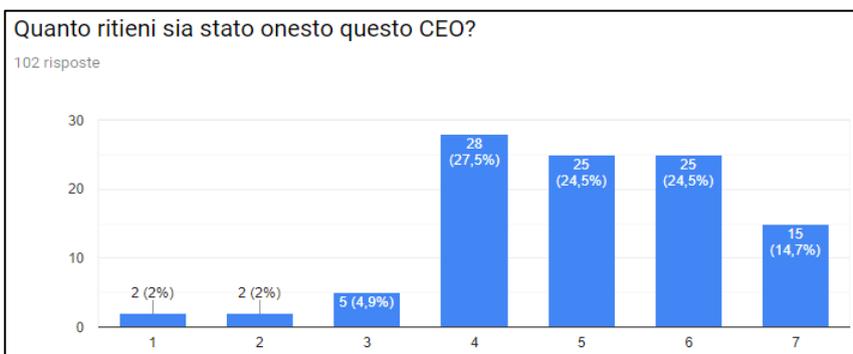
Un *CEO*, come detto nel capitolo precedente, se possiede ognuna delle 4P del *CEO branding mix* può anche sfociare in quel che si definisce come *Celebrity CEO*. Marchionne, effettivamente, risulta essere un'icona dell'ultimo decennio e senz'altro un uomo che è stato in grado di ottenere una fama notevole.

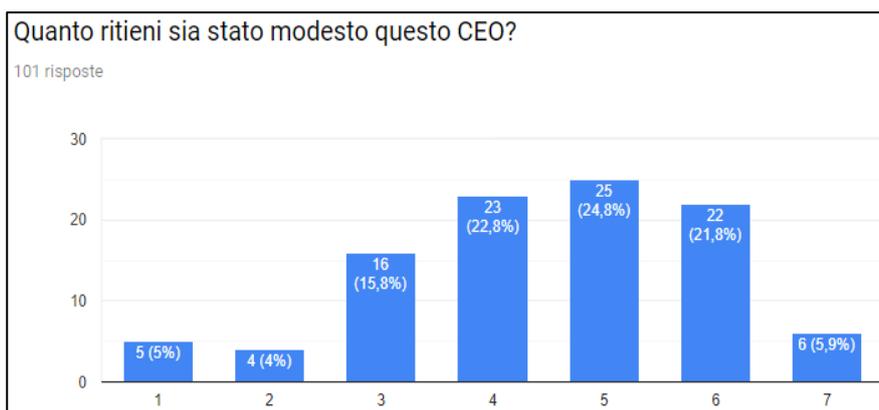
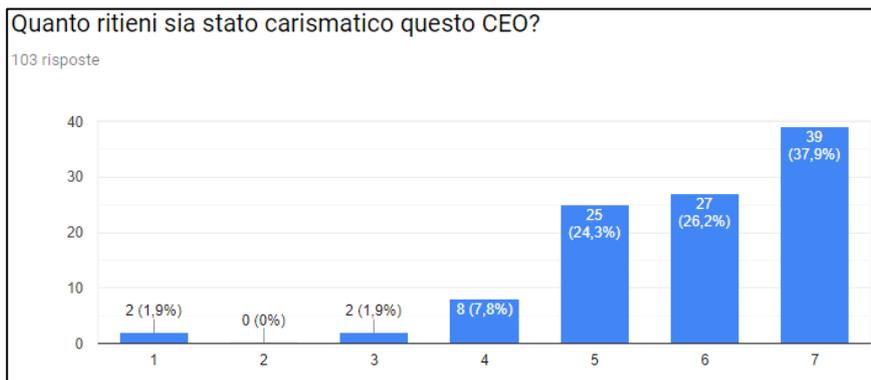
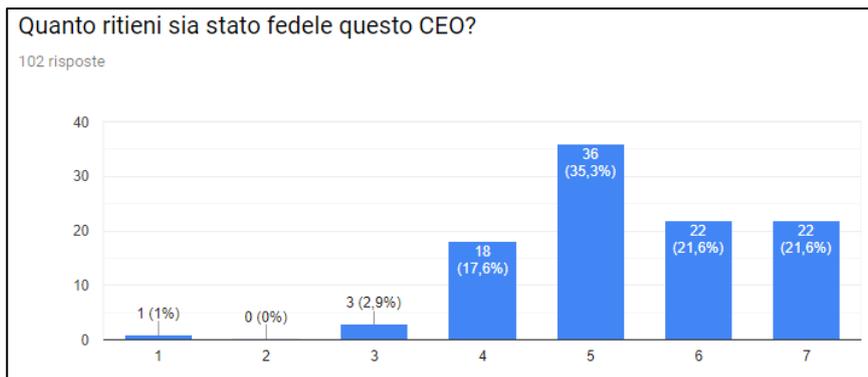
- Performance:



Si è detto precedentemente come Marchionne abbia raggiunto grandi risultati in Fiat, a partire dalla fusione con Chrysler. Gli individui non hanno dimenticato le sue azioni e reputano che egli abbia portato effettivamente un valore aggiunto alla propria azienda in termini di risultati.

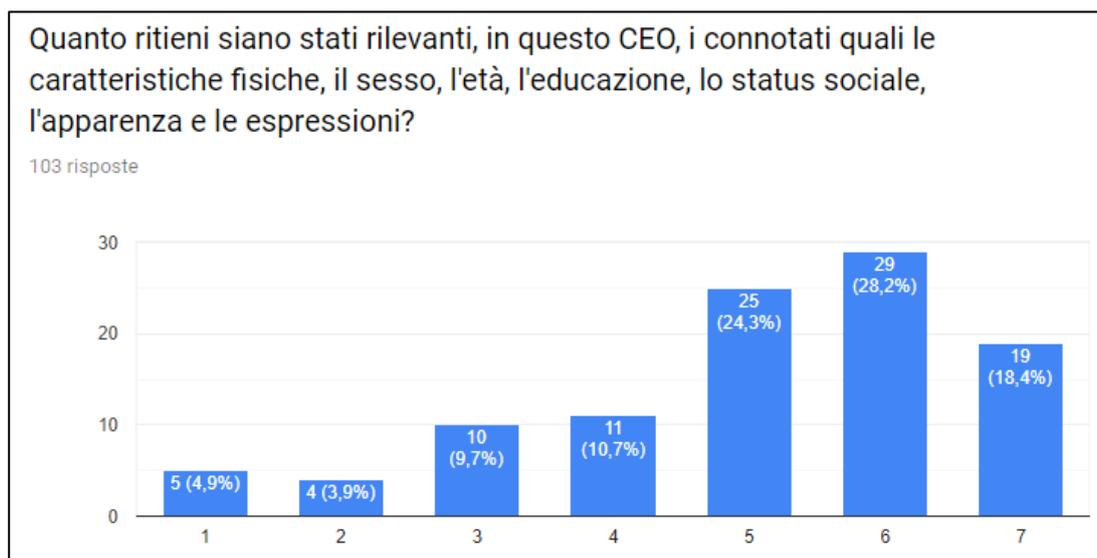
- Personalità:





Ciò che ha caratterizzato e plasmato agli occhi della massa la personalità di Marchionne, secondo gli intervistati, è stato il suo carisma e il suo essere fedele alla propria azienda. Inoltre, come si è detto, l'umiltà e la modestia devono trovare un equilibrio tra 2 poli opposti e questo caso risulta essere un esempio di come ciò sia possibile.

- Persona:



Si pensi al fatto che nell'immaginario comune, Marchionne, era riconoscibile per il suo vestiario fuori dagli standard.

L'analisi delle 4P ha permesso di evidenziare come l'ex AD di FCA Group fosse effettivamente un esempio completo per spiegare cosa sia una strategia di *CEO branding*: ognuna delle 4P risulta infatti essere spiegata al meglio.

Per quel che riguarda invece l'analisi della brand personality, la componente che è risultata maggiormente significativa è stata la competenza. Nel modello proposto da Aaker si è visto come ognuna delle sue componenti fosse un aspetto della personalità del brand verso la quale gli osservatori tendono ad avere una predisposizione. Evidentemente, la competenza è un fattore ineccepibile per i consumatori italiani, in quanto, per ognuno dei top 5 AD è stata evidenziata questa dimensione.

È possibile trarre ancora un'altra informazione utile a completare il quadro di questa figura. In particolare, si può notare come aver lavorato al vertice di un gruppo del calibro di Fiat-Chrysler sia stato effettivamente un trampolino per il massimo sviluppo del brand del suo amministratore delegato. FCA e Sergio Marchionne sono entrambi due brand *strong* (forti) anche se, ovviamente, il brand del primo risulta avere connotati storici e un'esperienza più forte del secondo.



Sul podio degli amministratori analizzati, dopo Marchionne, si posizione Luca Cordero di Montezemolo, volto storico della Ferrari, società nella quale ha ricoperto la carica di amministratore delegato dal 1991 al 2006. Montezemolo possiede molti punti in comune con Sergio Marchionne, a partire dalla presidenza in Ferrari fino ad arrivare ai risultati di questa analisi, i quali riportano valori e dati assolutamente simili. Anche in questo caso, come nel precedente, il modello che spiega in maniera più rilevante il vantaggio competitivo che l'AD ha portato alla sua azienda è il *CEO branding mix*. Per quanto riguarda invece l'analisi della brand personality anche in questo caso è la competenza il fattore chiave che è risultato prevalente.

Colui che mischia le carte in tavola è Diego Della Valle (Tod's), il quale ancora una volta vede il *CEO branding mix* come il modello chiave su cui si basa l'omonima strategia. A questo modello, però, si aggiunge anche quella basata sulla *CEO brand strategy* e le sue 5C. Questo modello, per Della Valle, risulta comunque avere una portata minore rispetto al primo, che prevale comunque anche in questo AD. Si ricorda che il modello della *CEO brand strategy* rappresenta 5 metodologie

con cui perseguire una strategia di brandizzazione del *CEO*: candore, comunicazione, consultation (esperienza), contrast (differenziazione), controllo.





È evidente come da questi grafici si possa evincere che, nel caso di Della Valle, ognuna delle 5C della brand personality risulti avere un peso evidente.

Marco Tronchetti Provera, invece, vede la variabile della Celebrità impattare positivamente sulla propria forza competitiva. Si è visto nel capitolo 2 come un *Celebrity CEO* possieda attributi quali la trasparenza, la creatività, la credibilità, l'essere internazionale, la fama, la professionalità e l'essere visionari. Non sorprende quindi che questa variabile indipendente sia quella più significativa per Tronchetti Provera, amministratore delegato di Pirelli dal 1992, fattore che rende questa figura assolutamente credibile, professionale, internazionale, famosa (si pensi a come la Pirelli e il suo AD giochino un ruolo fondamentale all'interno del mondo della Formula 1 e dello sport in generale) e capace di adattarsi. Inoltre in tutti questi anni di attività, come si è visto precedentemente, gli attributi del *CEO* e quelli del *brand* aziendali si trasferiscono da una parte all'altra per formare così un tutt'uno tra l'azienda e il suo AD. L'analisi di regressione della brand personality, inoltre, anche in questo caso ha messo in luce come la competenza sia la variabile maggiormente rilevante per il pubblico.

La quinta classificata in questa particolare classifica, come si è visto nel paragrafo precedente è Emma Marcegaglia, ex presidente di Confindustria. Attualmente ricopre la carica di presidente dell'Eni e della LUISS Guido Carli ed è *CEO* di Marcegaglia Holdings. L'analisi su questo AD ha portato a dati abbastanza diversi rispetto agli altri casi. Innanzitutto si è visto come in questo singolo caso la variabile dipendente del vantaggio competitivo dipenda per il 77% da tutte le variabili dipendenti. Nel dettaglio, quella che risulta essere statisticamente rilevante è, come nel caso di Tronchetti Provera, la *Celebrity CEO*. È evidente come questa variabile sia un vettore importante e fondamentale nel processo di *customer engagement e customer relationship management*, facendo sì che il brand dell'amministratore potenzi il brand dell'azienda che rappresenta. A differenza di tutti gli altri casi, inoltre, l'analisi della brand personality di Emma Marcegaglia ha evidenziato come la competenza è

ancora una volta la variabile più significativa e “pesante” ma, risultano essere particolarmente rilevanti anche le 2 variabili della sincerità e della stimolazione.

Dalla raccolta di tutte queste informazioni è possibile dedurre alcune osservazioni e conclusioni. In particolare, è evidente come Sergio Marchionne e Luca Cordero di Montezemolo siano risultati, tra tutti e 30 gli amministratori, coloro i quali hanno ottenuto una maggior riconoscibilità. Soprattutto il primo, il quale, come si ricorderà, è stato presentato nelle pagine precedenti come un esempio cardine per capire la strategia di *CEO branding*. All’inizio di questa tesi l’obiettivo che ci si era proposti era quello di individuare coloro i quali hanno utilizzato, stanno utilizzando e potrebbero utilizzare questa strategia in Italia. Tra i primi è senz’altro Sergio Marchionne, come si è visto più volte, la figura chiave di lettura del *CEO branding*. Ad esso si affianca Luca Cordero di Montezemolo, volto storico della Ferrari nel mondo. Tra coloro che attualmente stanno adottando, anche inconsciamente, tale strategia figurano invece Diego Della Valle, Marco Tronchetti Provera ed Emma Marcegaglia. L’analisi effettuata su ognuno di questi amministratori delegati ha evidenziato come coloro che si sono posizionati sul podio soddisfano appieno il modello del *CEO branding mix* proposto da Fetscherin (2015). È infatti questa la chiave di lettura della tesi in questione. Si ricorda come tale modello vede l’immagine (persona e *personality*) e la reputazione (prestigio e performance) come le 2 dimensioni cardine nel formare il brand di un AD. Ciò ha un impatto sulla propria azienda sia in termini finanziari che non. I dati raccolti hanno evidenziato valori positivi tra un lato (immagine) e l’altro (reputazione). Si ribadisce, quindi, il concetto di come la strategia di *CEO branding* possa essere misurata e gestita e che l’analisi delle 4P permette di individuare e colmare eventuali lacune. I 3 amministratori delegati (Marchionne, Montezemolo e Della Valle) posizionati ai vertici di questa ricerca hanno evidenziato punteggi alti in ognuna delle 4P del modello. Al di fuori del podio è interessante notare come il modello del *CEO branding mix* non rappresenti più la variabile che descrive meglio il vantaggio competitivo che l’amministratore porta all’azienda.

A questo punto è possibile concludere osservando come il mercato italiano, in realtà, sia caratterizzato da amministratori delegati altamente adatti a incarnare una strategia di brandizzazione del proprio brand personale. Tuttavia, è da notare come l’azienda che si rappresenta e si gestisce abbia un ruolo fondamentale nel successo di tale percorso. In particolare, i primi 3 AD evidenziati da questa ricerca sono stati e sono al comando (Della Valle) di aziende caratterizzate da un alto grado di creatività e innovazione. Fca, Ferrari e Tod’s rappresentano, ognuna, delle realtà fortemente capaci di fidelizzare clienti e attrarne di nuovi. L’attrazione che l’AD di queste aziende suscita nella massa è in parte dovuta a tale fatto. Non si può comunque negare che questi amministratori delegati siano caratterizzati da personalità e competenze fuori dal comune. Quanto detto nelle ultime righe consente di rimarcare

ancora una volta come brand aziendale e *personal brand* del *CEO* debbano rappresentare un tutt'uno, portando un valore unico ai prodotti e ai servizi che si offrono.

Tra coloro che sono stati esclusi da un'analisi più approfondita, troviamo 25 amministratori delegati tra i quali spiccano comunque figure potenzialmente in grado di sviluppare e implementare un *CEO brand* efficace. Brunello Cucinelli, Miuccia Prada, Urbano Cairo e Riccardo Pozzoli, oltre ad essere gli AD più conosciuti dopo i suddetti *top 5*, possiedono alcune caratteristiche che li rendono particolarmente interessanti per sviluppare un *brand* personale vincente. Brunello Cucinelli, con la sua azienda omonima è senz'altro un innovatore e un visionario caratterizzato anche da alcuni connotati quali una forte umanità. Miuccia Prada è stata in grado di portare il marchio Prada dove si trova oggi e nel 2014 è stata classificata come la donna più ricca in Italia (classifica Forbes). Un marchio aziendale così forte dovrebbe essere accompagnato dallo sviluppo di un brand personale del *CEO* egualmente rilevante. Urbano Cairo, ancora, è una figura nota sia nel mondo della comunicazione che dello sport. La sua carriera parla da sé e l'ampio ventaglio di realtà in cui egli opera può consentire di creare un brand personale altamente *disruptive* (si pensi che al primo posto della classifica vista all'inizio del capitolo terzo riguardo la reputazione online, al primo posto si trova proprio Cairo). Infine, anche Riccardo Pozzoli potrebbe puntare su una strategia di *CEO branding*, complice il fatto di possedere una notorietà elevata fra i giovani. Dopo aver abbandonato la carica di amministratore delegato di *The Blonde Salad*, Pozzoli è riuscito comunque ad ottenere una notevole visibilità sul web. A tal proposito è interessante analizzare qual è il rapporto tra gli AD operanti in Italia e l'uso dei canali digitali. Dal questionario proposto è risultato che la maggioranza di questi non viene percepito sui social e non possiede canali digitali di comunicazione.

Comunque, chiudendo tale parentesi sulla presenza online degli AD, è necessario affermare che una strategia di brandizzazione può essere pianificata caso per caso e sviluppata al meglio al fine di migliorare la relazione con i clienti potenziali e acquisiti e al fine di differenziare il marchio della propria azienda conferendo ad essa un notevole vantaggio competitivo. Si è visto come un consumatore su due possiede un bisogno di affiliazione e l'uso dell'amministratore delegato come canale di comunicazione del messaggio per un prodotto o un servizio può risultare, come detto più volte, un fattore chiave di differenziazione, figurando quindi come un'alternativa ai più classici canali di promozione e pubblicità.

Prima di concludere, tuttavia, è necessario fare riferimento ad alcuni limiti cui questa ricerca è stata soggetta. In particolare, si tiene a precisare come questo lavoro sia stato effettuato in funzione dell'amministratore delegato di un'azienda. In realtà lo stesso tipo di ricerca potrebbe essere

effettuato in funzione di qualsiasi figura di vertice di un'organizzazione come il presidente, il *top management* etc. Un altro limite da tenere in considerazione riguarda il campione utilizzato per la ricerca, chiaramente non in grado di rispecchiare dettagliatamente i consumatori italiani. Comunque, questo lavoro evidenzia alcuni spunti per ulteriori approfondimenti e ricerche da effettuare anche lungo orizzonti temporali standardizzati.

BIBLIOGRAFIA

Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 34(3), 347-356.

Adnkronos 2018: https://www.adnkronos.com/soldi/economia/2018/07/25/chi-era-sergio-marchionne_ALP6dmzgikF4a8GfCCIZVL.html

Aguirre-Rodriguez, A. (2014). Cultural factors that impact brand personification strategy effectiveness. *Psychology & Marketing*, 31(1), 70-83.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.

Alva: <http://www.alva-group.com/>

Argenti, P. A., & Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate reputation review*, 6(4), 368-374.

Bendisch, F., Larsen, G., & Trueman, M. (2013). Fame and fortune: a conceptual model of CEO brands. *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 596-614.

Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.

Comin&Partners. <https://www.cominandpartners.com/spin-doctor/reputazione-online-quella-dei-ceo-influenza-il-successo-dellazienda/>

Conner, C. 2014. 5 New Reasons CEOs Should Maintain Stellar Online Reputation Management. Estrapolato da: <https://www.forbes.com/sites/cherylsnappconner/2014/01/18/5-new-reasons-ceos-should-maintain-a-stellar-reputation-online/#10bfeb671c43>

Cottan-Nir, O., & Lehman-Wilzig, S. (2018). CEO Branding: Between Theory and Practice—Case Studies of Israeli Corporate Founders. *International Journal of Strategic Communication*, 12(2), 87-106.

Dang, C. T., Umphress, E. E., & Mitchell, M. S. (2017). Leader social accounts of subordinates' unethical behavior: Examining observer reactions to leader social accounts with moral disengagement language. *Journal of Applied Psychology*, 102(10), 1448.

Doxa per iCorporate. <https://icorporateblog.it/2016/09/13/la-comunicazione-istituzionale-e-digitale-nelle-imprese-italiane/>

Dunn, B. J. (2010). Best Buy's CEO on learning to love social media. *Harvard Business Review*, 88(12), 43-48.

Eduforma, 2017. <http://www.eduforma.it/ceo-personal-branding/>

Esposito, R. 2015. Anatomia di un grande social media team. Estrapolato da: <https://www.studiosamo.it/web-marketing/anatomia-di-un-grande-social-media-team/>

Falát, L., & Holubčík, M. (2017). The Influence of Marketing Communication on Financial Situation of the Company—A Case from Automobile Industry. *Procedia engineering*, 192, 148-153.

Fetscherin, M. (2015). The CEO branding mix. *Journal of Business Strategy*, 36(6), 22-28.

Fleck, N., Michel, G., & Zeitoun, V. (2014). Brand personification through the use of spokespeople: An exploratory study of ordinary employees, CEOs, and celebrities featured in advertising. *Psychology & Marketing*, 31(1), 84-92.

Gaines-Ross, L. (2000). CEO reputation: A key factor in shareholder value. *Corporate Reputation Review*, 3(4), 366-370.

Heathfield S. M. (2019). What Does a Chief Executive Officer (CEO) Do? Estrapolato da: <https://www.thebalancecareers.com/what-does-a-chief-executive-officer-ceo-do-1918528>

Inside Marketing 2019: <https://www.insidemarketing.it/ceo-e-brand-reputation/>

Keller, K. L. (2001). *Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands* (pp. 3-27). Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Khedher, M. (2015). An inspiring resource for developing personal branding phenomena. *Marketing Review*, 15(1).

Kotler, P. (2017). *Marketing Management*

La Stampa, 2016: <https://www.lastampa.it/2016/06/27/societa/familisti-e-individualisti-ecco-lidentikit-degli-italiani-Nm8eGZIO8FVmgOZkgNcygM/pagina.html>

Morning Future 2017: <https://www.morningfuture.com/it/article/2017/08/21/ceo-social-digital-reputation/56/>

Nanton, N., & Dicks, J. W. (2015). Purpose and power of the CEO brand. In *CEO Branding* (pp. 55-64). Routledge.

Nessmann, K. (2009). Personality PR: The phenomenon of personalization. *Current trends in international public relations*, 351-364.

Palka, W., Pousttchi, K., & Wiedemann, D. G. (2009). Mobile word-of-mouth-A grounded theory of mobile viral marketing. *Journal of Information Technology*, 24(2), 172-185.

Reid, A. (2017). CEO reputation vs. corporate reputation. Estrapolato da: <https://www.communication-director.com/issues/strategy-and-cco/ceo-reputation-vs-corporate-reputation#.XNSQKmgzbIV>

Reidenbach, R. E., & Pitts, R. E. (1986). Not all CEOs are created equal as advertising spokespersons: Evaluating the effective CEO spokesperson. *Journal of Advertising*, 15(1), 30-46.

Reputation Manager 2018:

- <https://www.reputation-manager.it/news/osservatori-e-ricerche/effetto-marchionne-in-14-anni-la-sua-reputazione-e-cresciuta-insieme-a-quella-di-fiat/>
- <https://www.reputation-manager.it/news/osservatori-e-ricerche/la-reputazione-di-zuckerberg-prima-e-dopo-lo-scandalo-cambridge-analytica-2/>

Robbins, S. (2006). What do CEOs do? A CEO job description. Estrapolato da: <https://www.steverobbins.com/articles/ceojob/>

Rouse, M. (2016). CEO (Chief Executive Officer). Estrapolato da: <https://searchcio.techtarget.com/definition/CEO>

Scheidt, S., Gelhard, C., Strotzer, J., & Henseler, J. (2018). In for a penny, in for a pound? Exploring mutual endorsement effects between celebrity CEOs and corporate brands. *Journal of Product & Brand Management*, 27(2), 203-220.

Shandwick e KRC Research. (2015) The CEO reputation premium: a new era of engagement. <https://www.webershandwick.com/news/the-ceo-reputation-premium-a-new-era-of-engagement/>

Sickler, J. (2018). Reputation Management for CEOs and Executives. Estrapolato da: <https://www.reputationmanagement.com/blog/reputation-management-for-ceos/>

Sitkin, S. B., & Bies, R. J. (1993). Social accounts in conflict situations: Using explanations to manage conflict. *Human Relations*, 46(3), 349-370.

SkyTG 24 2018: <https://tg24.sky.it/cronaca/2018/07/25/sergio-marchionne-chi-era.html>

Tesla Inc. <https://www.tesla.com/about>

Tomasic, R. (2000). Good corporate governance: The international challenge. *Australian Journal of Corporate Law*, 12, 142-163.

Top Manager Reputation. <https://www.topmanagers.it/executive-reputation>

Wade, J. B., Porac, J. F., Pollock, T. G., & Graffin, S. D. (2006). The burden of celebrity: The impact of CEO certification contests on CEO pay and performance. *Academy of Management Journal*, 49(4), 643-660.

Waytz, A., Morewedge, C. K., Epley, N., Monteleone, G., Gao, J. H., & Cacioppo, J. T. (2010). Making sense by making sentient: effectance motivation increases anthropomorphism. *Journal of personality and social psychology*, 99(3), 410.

Yang, H. C., & Wang, Y. (2015). Social sharing of online videos: Examining American consumers' video sharing attitudes, intent, and behavior. *Psychology & Marketing*, 32(9), 907-919.