



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Marketing

**LA GESTIONE DELLA REPUTAZIONE
AZIENDALE NELL'ERA DIGITALE
CORPORATE REPUTATION MANAGEMENT IN
THE DIGITAL AGE**

Relatore: Chiar.ma

Prof.ssa Federica Pascucci

Tesi di Laurea di:

Arianna Truffellini

Anno Accademico 2018/2019

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1 – LA <i>CORPORATE REPUTATION</i>	
1.1 LA REPUTAZIONE AZIENDALE COME ASSET STRATEGICO	5
1.2 MODELLI TEORICI DI RIFERIMENTO	13
1.3 IMMAGINE, IDENTITÀ E REPUTAZIONE: QUALI DIFFERENZE?	17
1.4 I VANTAGGI DI UNA BUONA REPUTAZIONE AZIENDALE	21
1.5 I MODELLI DI MISURAZIONE DELLA REPUTAZIONE	24
1.6 RIFLESSIONI SULLO STATO DELL'ARTE: CONFUSIONE TERMINOLOGICA E MOLTEPLICITÀ DI DEFINIZIONI	35
CAPITOLO 2 – IL RISCHIO REPUTAZIONALE	
2.1 UNA MINACCIA ALLA <i>CORPORATE REPUTATION</i> : IL RISCHIO REPUTAZIONALE	39
2.2 I NUOVI SCENARI DIGITALI E IL PROCESSO DI <i>CONSUMER EMPOWERMENT</i>	47
2.3 COME CAMBIA IL RISCHIO REPUTAZIONALE NELL'ERA DIGITALE?	54

2.4 LA GESTIONE DEL RISCHIO REPUTAZIONALE	57
---	----

CAPITOLO 3 – LA *WEB CORPORATE REPUTATION*

3.1 <i>WEB CORPORATE REPUTATION</i> : EVOLUZIONE DEL CONCETTO	63
---	----

3.2 LA STRATEGIA REPUTAZIONALE	75
--------------------------------	----

3.3 LE RISORSE UMANE PER LA GESTIONE DELLA <i>WEB REPUTATION</i>	78
--	----

3.4 IL RUOLO DELLE “COMUNITÀ VIRTUALI” NELLA FORMAZIONE E GESTIONE DELLA REPUTAZIONE AZIENDALE	86
---	----

3.5 I NUOVI PROTAGONISTI DEL WEB	97
----------------------------------	----

3.6 IL MONITORAGGIO DELLA REPUTAZIONE ONLINE	105
--	-----

3.7 L’IMPORTANZA DELLA COMUNICAZIONE CON GLI STAKEHOLDER	110
---	-----

3.8 LA GESTIONE DELLE RECENSIONI ONLINE: I <i>RATING SYSTEM</i>	114
---	-----

3.9 <i>GAP</i> DI RICERCA E POSSIBILI LINEE DI STUDIO FUTURE	122
--	-----

CAPITOLO 4 – LA GESTIONE DELLA CRISI REPUTAZIONALE

4.1 LA CRISI E LA REPUTAZIONE AZIENDALE	125
---	-----

4.2 COME GESTIRE UNA CRISI REPUTAZIONALE	131
--	-----

4.3 CRISI E REPUTAZIONE AZIENDALE NELLA REALTÀ: ALCUNE <i>CASE HISTORY</i>	143
--	-----

4.3.1	La Croce Rossa americana e l'incubo del <i>tweet</i> sbagliato	143
4.3.2	Dal tentativo di boicottaggio al primo posto nel “ <i>Corporate Quality Index</i> ”: il caso Barilla	146
4.3.3	Un post sbagliato e una curiosa marcia indietro: il caso Melegatti	152
4.3.4	Quando l'utilizzo dei <i>social network</i> evita la crisi: il caso Eni	156
4.3.5	“Dolcetto o terremoto?”: il caso di Piovano Zucchine	160
4.3.6	Pepsi e il caso dello spot controverso	165
4.4	UNA RIFLESSIONE SULLA GESTIONE DELLA CRISI REPUTAZIONALE	167
	CONCLUSIONI	173
	BIBLIOGRAFIA	177
	SITOGRAFIA	189

INTRODUZIONE

Fino agli anni Ottanta, l'interesse della dottrina e della pratica era prettamente rivolto all'analisi e allo studio delle risorse materiali quali elementi che permettessero alle organizzazioni di costruire importanti vantaggi competitivi grazie a un loro efficace sfruttamento. Ma già a partire dagli anni Settanta, anche se con maggiore evidenza tra gli anni Ottanta e Novanta, i mercati hanno subito una serie di profonde modifiche: la globalizzazione dell'economia, la necessità di innovare per sopravvivere (e non più solo per prosperare), la diffusione dell'ICT e la necessità di soddisfare clienti sempre più competenti ed esigenti mutano profondamente le aziende sotto il profilo strategico, organizzativo e operativo.

In questo nuovo contesto, sono le risorse immateriali a divenire l'elemento fondamentale su cui ogni impresa può far leva per differenziarsi dai concorrenti e per poter costruire e mantenere un vantaggio competitivo durevole e difendibile nel corso del tempo. Se in passato, quindi, era preferibile parlare di "Economia dell'industria e dei servizi", caratterizzata prettamente dalle risorse materiali, oggi è preferibile parlare di una "Economia delle conoscenze e delle relazioni": è il patrimonio di risorse intangibili di cui ogni organizzazione dispone a divenire la leva principale attraverso cui poter generare valore aziendale, soprattutto nel medio-lungo termine, mentre le risorse tangibili divengono vere e proprie *commodities*.

Ne consegue che le imprese dotate di maggiori risorse immateriali, qualora abbiano la giusta abilità e le giuste competenze nel saperle riconfigurare, riadattare, trasformare e integrare con risorse e beni complementari esterni, hanno una maggiore probabilità di ottenere successo rispetto a quelle che pongono il loro focus sulle risorse materiali.

Nel vasto patrimonio di risorse immateriali su cui ogni impresa può fare affidamento nel corso della sua esistenza, una delle più importanti è sicuramente rappresentata dalla reputazione ed è proprio su questo asset fondamentale che si concentra questo lavoro.

Questa tesi ha lo scopo di evidenziare il ruolo essenziale della *corporate reputation* per ogni organizzazione e di analizzare come essa si sia trasformata con l'avvento dei nuovi strumenti di informazione e comunicazione digitali.

Nel primo capitolo viene proposta una panoramica generale sul concetto di reputazione aziendale. Partendo dall'esposizione delle principali definizioni e dei principali modelli teorici a cui gli autori fanno riferimento per tentare di districarsi nel terreno frammentato e complesso di questo concetto, si passa poi a un esame degli importanti vantaggi strategici ed economico-finanziari che una gestione ottimale della reputazione conferisce alle organizzazioni e a una descrizione dei modelli di misurazione più comunemente adottati. Il capitolo si conclude con una riflessione sulla letteratura in tema di *corporate reputation*: viene analizzato

l'attuale stato dell'arte e quali potrebbero essere i possibili miglioramenti da apportare in futuro per facilitare l'approccio allo studio della materia.

Nel secondo capitolo, invece, si esaminano gli aspetti negativi legati alla reputazione aziendale e, in particolare, ci si concentra sul tema del rischio reputazionale. Con un focus sui processi di *customer empowerment* generati dall'avvento dei *new media* digitali, si osserva come il concetto di rischio reputazionale abbia assunto nuove connotazioni e caratteristiche rispetto a quelle vigenti nel mondo tradizionale. Vengono poi fornite delle riflessioni su quanto sia importante che l'intera organizzazione sia predisposta ad accettare una cultura del rischio nei propri meccanismi operativi e vengono esposte le principali linee guida per una gestione appropriata del *reputational risk*.

Nel terzo capitolo, si affronta la rilettura del tema della reputazione aziendale alla luce dell'apertura delle imprese al mondo di Internet e dei *social media*, fino ad arrivare a parlare di *web corporate reputation*. Il capitolo procede poi con un'analisi approfondita di come debba declinarsi la gestione della reputazione aziendale nel contesto online in termini di: strategia reputazionale, risorse umane per la gestione della *corporate reputation*, *online community*, nuove figure chiave, monitoraggio online e dialogo con gli stakeholder. Ci si concentra anche sulla gestione di alcuni particolari siti che potrebbero facilmente minare all'integrità dell'intera reputazione aziendale, ovvero i *rating system*. Infine, individuando gli attuali *gap* di ricerca sulla *web corporate reputation*, viene fornita una

considerazione su quali potrebbero essere le possibili linee di studio future che completerebbero la trattazione dell'argomento.

Il quarto e ultimo capitolo si focalizza sul concetto di crisi reputazionale e su come questa possa essere gestita in maniera opportuna e adeguata dalle aziende. La disamina dell'argomento è arricchita con la descrizione di diversi casi di crisi reputazionali vissute da organizzazioni italiane e internazionali e di come queste abbiano gestito l'evento traumatico. Il capitolo si conclude con una riflessione su quali siano le azioni da intraprendere o meno al fine di garantire un *crisis management* eccellente, con la possibilità di trasformare addirittura l'evento critico in un'opportunità di miglioramento della propria realtà.

Il lavoro di ricerca per questa tesi è stato svolto attraverso un'analisi approfondita della letteratura sia italiana che straniera sul tema della reputazione aziendale nel contesto tradizionale e in quello digitale.

Lo studio dell'argomento è stato poi arricchito con la consultazione di *Google Scholar* e *ScienceDirect* come principali motori di ricerca e database per rintracciare articoli scientifici a cui fare riferimento nel corso della trattazione.

Per le *case history*, invece, si è proceduto con un esame dettagliato della stampa e dei giornali.

CAPITOLO 1 – LA *CORPORATE REPUTATION*

1.1 LA REPUTAZIONE AZIENDALE COME ASSET STRATEGICO

Il concetto di reputazione riferito alle attività e agli affari di un'impresa non è nuovo. Già agli esordi del Novecento, infatti, Henry Ford concesse i primi riconoscimenti ufficiali alla reputazione aziendale, affermando che “gli affari che producono solo denaro e non benefici sociali né danno valore all'immagine dell'impresa sono affari poveri”.

Il concetto di reputazione aziendale nasce nell'ambito della letteratura economica tra gli anni Settanta e Ottanta, dal bisogno di comprendere come gli stakeholder assumessero decisioni nei confronti di un'azienda in presenza di informazioni inesatte o incomplete.

Tutto cambia a partire dagli anni Novanta. Infatti, prima di questo momento, le imprese non potevano contare su degli studi approfonditi della *corporate reputation* che gli permettessero di formulare delle efficaci strategie di gestione della stessa: tutto era fermo alla semplice e ovvia idea per cui una “buona” reputazione fosse più auspicabile di una cattiva. Ma è proprio negli anni Novanta che si assiste a una vera e propria rivoluzione, quando gli studi sulla reputazione aziendale progrediscono notevolmente e iniziano a concentrarsi soprattutto sulla capacità di questo asset di produrre valore.

Nonostante la molteplicità di studi e analisi in materia, non è ancora possibile rintracciare una definizione univoca e universalmente condivisa di “reputazione”

che sia in grado di rappresentare l'interezza e la complessità del concetto. Alcune definizioni disponibili si sovrappongono dando spazio a nuove soluzioni, mentre altre risultano dissonanti.

Tra le prime formulazioni, si riporta quella elaborata inizialmente da Fombrun, fondatore del Reputation Institute¹, nel 1996: "La reputazione aziendale è una rappresentazione percettiva delle azioni passate dell'organizzazione e delle prospettive future che descrive la sua generale attrattività verso i portatori di interesse, confrontandola con i suoi principali concorrenti" (Fombrun, 1996, 72).

Nel 1997 Fombrun e Van Riel hanno condotto uno studio sul concetto di reputazione aziendale e, attingendo a sei diverse aree disciplinari, hanno rintracciato sei differenti definizioni. La scomposizione della reputazione in più dimensioni garantisce all'impresa la possibilità di avere una visione sia generale che particolare, consentendo l'individuazione di eventuali punti deboli su cui intervenire tempestivamente. Le sei aree disciplinari a cui Fombrun e Van Riel fanno riferimento sono: la micro-economia, l'economia aziendale, la strategia, il marketing, l'organizzazione e la sociologia.

Secondo lo studio dei due autori, i micro-economisti considerano la reputazione aziendale un segnale informativo sulle caratteristiche e sugli aspetti di un'impresa

¹ Il Reputation Institute è un'organizzazione internazionale fondata nel 1997 che si focalizza sul tema della reputazione aziendale, specializzandosi sulla costruzione di strumenti che ne consentano la misurazione e sulla consulenza ad aziende leader in tutto il mondo.

che non risultano visibili agli occhi degli stakeholder esterni. Per i portatori di interesse è necessario, infatti, poter ottenere informazioni sugli elementi che non sono in grado di osservare in modo diretto per poter incrementare la propria fiducia nei confronti dei prodotti e/o servizi dell'impresa.

Gli economisti aziendali, invece, considerano la reputazione una risorsa immateriale che ha un ruolo fondamentale nella costruzione del vantaggio competitivo e nel processo di generazione del valore d'impresa. Inoltre, essi sostengono che, data la fondamentale importanza delle risorse immateriali, è necessario focalizzarsi su strategie aziendali in grado di garantire il loro costante sviluppo, mantenimento e misurazione.

Per gli studiosi di strategia aziendale, la reputazione non è solo una semplice risorsa immateriale misurabile, ma anche una barriera alla mobilità. Una reputazione consolidata, infatti, impedisce la mobilità e permette a ciascuna organizzazione di proteggersi dall'eventuale imitazione da parte dei concorrenti. Questo è possibile perché la reputazione deriva dalle specifiche caratteristiche distintive e dagli aspetti interni e unici di ogni impresa.

Nella prospettiva del marketing, la reputazione viene spesso considerata come sinonimo di immagine di marca e viene esaminata dal punto di vista del cliente o dell'utente finale, ponendo l'attenzione sul modo in cui si forma. È vista come quell'insieme di significati cognitivi e affettivi attribuiti dai consumatori ai segnali ricevuti su un prodotto con il quale sono entrati in contatto diretto o indiretto.

Secondo la teoria dell'organizzazione, la reputazione è il riflesso esterno dell'identità e della cultura organizzativa, ovvero la percezione del comportamento dell'organizzazione da parte dei manager e, più in generale, degli stakeholder interni. La cultura organizzativa influenza le percezioni e le motivazioni dei manager, mentre l'identità organizzativa agisce sul loro modo di interpretare e reagire alle circostanze esterne. Una cultura e un'identità organizzativa ben consolidate rendono maggiormente omogenee le percezioni all'interno di un'impresa e accrescono la probabilità che i manager presentino un'immagine dell'organizzazione più coerente a tutti gli osservatori esterni.

Per i sociologi, infine, la reputazione è un costrutto sociale, una valutazione aggregata da parte di molteplici attori sulle prestazioni di un'azienda rispetto alle aspettative e alle norme vigenti in un contesto istituzionale. Secondo questa prospettiva, la reputazione rappresenta dunque un indicatore del grado di legittimazione di cui l'impresa può godere all'interno del contesto in cui opera e all'interno della rete di relazioni che ha intessuto con i suoi stakeholder.

Pur non avendo riscontrato una definizione unitaria di *corporate reputation* fra le sei diverse aree disciplinari, Fombrun e Van Riel individuano una serie di elementi che accomunano le accezioni sopra esposte:

1. Il primo elemento attiene alla prospettiva altrui: la reputazione non è qualcosa che si possiede, ma è un valore che viene assegnato dagli altri. Essa infatti riassume le percezioni degli stakeholder, il loro giudizio sugli

attributi che un'organizzazione possiede, sulle sue azioni passate, presenti e future e sulle sue performance di business: per questi motivi, è influenzata anche dal background economico, sociale e personale degli stakeholder, nonché dall'esperienza che questi hanno maturato con l'organizzazione;

2. Il secondo elemento attiene alla prospettiva temporale: la reputazione si costruisce, si evolve e si consolida nel tempo. Poiché essa dipende dalle percezioni e queste possono mutare nel corso del tempo, la reputazione aziendale è un concetto dinamico e di lungo periodo;
3. Il terzo elemento attiene ai comportamenti dell'organizzazione. Se un'organizzazione si comporta in modo socialmente responsabile, etico, trasparente, leale e coerente rispetto alla propria missione e garantisce prodotti, servizi e performance economiche in grado di soddisfare pienamente le richieste e le aspettative dei propri clienti, otterrà una buona reputazione;
4. Il quarto elemento concerne le fonti della reputazione che sono costituite dall'esperienza e dall'informazione. L'esperienza riguarda la storia delle interazioni dirette che un soggetto ha sviluppato con l'impresa. L'informazione deriva da una relazione indiretta con l'impresa e può riguardare e coinvolgere una molteplicità di aspetti di natura sia economica sia non economica che gli stakeholder possono utilizzare per

valutare i comportamenti e le performance aziendali. L'informazione può essere resa disponibile attraverso la comunicazione deliberata, attraverso la diffusione di notizie operata dai *mass media* e attraverso il passaparola che si attiva spontaneamente fra le persone;

5. L'ultimo elemento attiene alla mutevolezza del costrutto rispetto al contesto di riferimento: la medesima azienda può godere di una buona reputazione in un determinato settore, ma può averne una peggiore in un altro.

Sulla base di queste caratteristiche, Fombrun e Van Riel giungono a delineare una definizione di massima di *corporate reputation*: “La *corporate reputation* è una rappresentazione collettiva delle azioni e dei risultati passati di un'impresa che descrive la sua capacità di garantire ai molteplici stakeholder risultati apprezzati. Misura il posizionamento di un'impresa sia internamente con i suoi dipendenti sia esternamente con i suoi stakeholder, sia nel contesto competitivo che istituzionale” (Fombrun e Van Riel, 1997, 10). Questa definizione è stata e continua tutt'ora ad essere presa come modello di riferimento da molti studiosi, in quanto tiene conto della struttura multidimensionale di cui la *corporate reputation* si compone.

Ad oggi, il “paradigma” della reputazione aziendale risulta ancora molto complesso e frammentato. Nonostante ciò, si ravvede la parziale esistenza di un *fil*

rouge: buona parte degli studi in materia sono concordi nell'affermare che la dimensione percettiva rappresenta il punto di inizio della *corporate reputation*.

Nello specifico, ogni stakeholder ha una sua percezione rispetto a un'organizzazione, che o è fondata su un'esperienza diretta o è influenzata dalle opinioni di altri soggetti, come ad esempio i *media*. Queste percezioni possono essere poi ulteriormente condizionate dalle necessità che ogni portatore di interesse manifesta nei confronti dell'impresa.

Wartick (1992) sostiene che la reputazione aziendale è costituita da un insieme di percezioni che gli stakeholder maturano rispetto a quello che un'organizzazione fa per soddisfare le loro richieste e aspettative.

Bennet e Kottasz affermano invece che la reputazione aziendale può essere intesa come “la fusione di tutte le aspettative, percezioni e opinioni relative alle qualità, caratteristiche e comportamenti di un'organizzazione che sono state sviluppate nel tempo da clienti, impiegati, fornitori, investitori e dal vasto pubblico e che derivano dall'esperienza personale, dal sentito dire, o dall'osservazione di azioni passate” (Bennet e Kottasz, 2000, 234).

Mutti definisce la reputazione di un'impresa come “la stabilizzazione temporale delle aspettative di una pluralità di agenti, relative a certe qualità (positive o negative) di specifici individui, gruppi e istituzioni” (Mutti, 2007, 601-602).

L'autore si sofferma poi anche su un altro aspetto molto dibattuto, ovvero il legame esistente fra fiducia e reputazione. La fiducia attiene a una dimensione

soggettiva e si basa sulla singola esperienza personale di un individuo, mentre la reputazione è una rappresentazione condivisa della realtà che si basa sulla fiducia.

Oltre alle percezioni, negli studi relativi alla reputazione aziendale vengono richiamate spesso anche altre componenti legate a ulteriori dimensioni soggettive e sociali, quali le relazioni, le aspettative e i flussi comunicativi.

Secondo Cavazza (2012), la reputazione è una costruzione sociale costituita da credenze e percezioni che una determinata comunità formula nel tempo. I comportamenti su cui si forma la reputazione sono quelli principalmente allineati alle aspettative della società, come ad esempio la propensione alla cooperazione.

Nelli (2012) afferma che la coerenza dei comportamenti dell'impresa e i segnali che questa trasmette - in modo sia esplicito che implicito - nel corso del tempo in merito al proprio agire strategico concorrono a formare la sua reputazione aziendale. Questo vasto insieme di segnali costituisce una fonte di informazione e valutazione tale da permettere ai molteplici stakeholder di presumere il comportamento futuro dell'impresa e di formulare decisioni al riguardo sulla base delle proprie aspettative e interpretazioni dei suddetti segnali.

Infine, Corradini e Ferraris di Celle (2014) sostengono che la reputazione di un'impresa è il frutto delle interazioni che intercorrono tra questa e i suoi stakeholder ed esprime i suoi valori, il suo bagaglio di relazioni e le modalità con cui risponde ai suoi pubblici di riferimento.

1.2 MODELLI TEORICI DI RIFERIMENTO

Il concetto di reputazione aziendale sta ricevendo ormai da tempo una notevole attenzione da parte di numerosi autori e studiosi nell'ambito della gestione aziendale, sia sotto il profilo teorico che pratico.

L'aspetto più complesso a cui far fronte è rappresentato dal fatto che la letteratura sul tema risulta ampiamente frammentata e di difficile analisi. Chi si ritrova a dover affrontare tale argomento risulta impossibilitato a muoversi con destrezza fra i molteplici studi, le svariate formulazioni, teorie e prospettive che nel tempo hanno portato la *corporate reputation* a divenire un argomento complesso e caotico.

Per aiutare e assistere chi si avvicina allo studio e all'analisi della materia in questione, nel corso degli anni sono state proposte una serie di classificazioni per favorire una lettura più semplice e lineare di un argomento farraginoso come quello della *corporate reputation*.

Le categorizzazioni proposte non si ritengono esaustive, data la complessità e la vastità del tema, ma funzionali a districarsi con maggiore facilità nell'ampia letteratura in materia.

Berens e Van Riel (2004) individuano tre diversi filoni di studio della reputazione aziendale:

- Il filone dell'aspettativa sociale (*social expectation*): fa riferimento alle attese che i portatori di interesse detengono nei confronti dei comportamenti delle persone;
- Il filone della personalità aziendale (*corporate personality*): concerne le caratteristiche di personalità che le persone attribuiscono alle imprese;
- Il filone della fiducia (*trust*): riguarda la percezione che le persone hanno circa l'onestà, l'affidabilità e la benevolenza di un'impresa.

Barnett, Jermier e Lafferty (2006) categorizzano le diverse definizioni di reputazione in tre gruppi di significati:

- Consapevolezza: è il gruppo in cui afferiscono le definizioni secondo cui gli stakeholder hanno consapevolezza dell'impresa, ma non la giudicano. Sono definizioni che si focalizzano prevalentemente sulle percezioni. Queste, una volta aggregate, costituiscono la reputazione aziendale;
- Valutazione: è la categoria che riguarda tutti gli studi in cui l'elemento caratterizzante è il giudizio, la stima. La reputazione aziendale è data dalla valutazione dell'organizzazione;
- Risorsa: in questo gruppo vengono raccolte tutte quelle prospettive in cui la reputazione aziendale viene rappresentata come una risorsa intangibile, economica o finanziaria.

Queste tre categorie si concentrano su tre diversi aspetti del concetto di reputazione ma, al tempo stesso, ne evidenziano l'ampiezza e la profondità del significato.

Un lavoro simile viene realizzato da Walker (2010), il quale classifica gli studi sulla reputazione aziendale in cinque gruppi:

- Percettivi: si pone l'attenzione sulle percezioni degli stakeholder, interni ed esterni, rispetto all'organizzazione;
- Aggreganti: ci si focalizza sul punto di vista di tutti i gruppi di stakeholder rispetto a un'organizzazione;
- Comparativi: basati sulla comparazione fra la reputazione di un'organizzazione rispetto ad altri concorrenti;
- Positivi o negativi: sono le definizioni che evidenziano sia l'aspetto positivo che negativo della reputazione;
- Temporali: basati sulla specificità temporale della reputazione e su come potrà evolvere nel tempo.

Gistri (2018), sulla base di studi precedenti (Money, Saraeva, Garnelo-Gomez, Pain e Hillenbrand, 2017), classifica la letteratura sulla reputazione sulla base di una prospettiva temporale, tentando di tracciare una linea evolutiva delle molteplici definizioni che si sono susseguite nel corso degli anni. Vengono individuati tre diversi intervalli temporali, i quali rispondono sia a una logica espositiva che a un naturale cambio di paradigma:

- Fino al 1990: in questo primo periodo si ravvisa il dominio di una prospettiva strategica. La reputazione viene vista come una risorsa immateriale strategica che può contribuire alla redditività attuale e futura dell'impresa, nonché all'ottenimento di un vantaggio competitivo, data la sua capacità di incrementare notevolmente l'attrattività dell'impresa. Inoltre, è una risorsa gestita in modo totalmente unidirezionale dall'impresa verso gli stakeholder;
- Dal 1990 al 2006: nel secondo periodo, accanto alla prospettiva strategica, inizia ad essere sviluppata una prospettiva relazionale, che considera la reputazione dell'impresa come una percezione. In questo contesto, acquisiscono sempre più importanza la *Stakeholder Theory* e il concetto di stakeholder, i quali vengono formalmente definiti per la prima volta da Freeman come “qualunque gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione” (Freeman, 1984, 46). La *Stakeholder Theory* ha permesso di spostare il focus della responsabilità d'impresa dagli azionisti (o *stockholder*), che rappresentavano inizialmente gli unici portatori di interesse, verso una gamma più ampia e variegata di soggetti esterni e interni all'impresa. La reputazione aziendale, seconda questa teoria, si genera dalla soddisfazione delle aspettative degli stakeholder. Al contempo, è necessario garantire un coinvolgimento diretto dei portatori di

interesse nei processi aziendali - si parla in tal senso di *stakeholder engagement* - al fine di poter costruire una reputazione più forte basata proprio su quegli aspetti e quelle variabili ritenute di fondamentale importanza da questi soggetti. Si genera quindi un potente circolo virtuoso in cui la reputazione è sì originata dalle aspettative degli stakeholder, ma viene anche alimentata dagli stessi, i quali vengono coinvolti attivamente nei processi gestionali e decisionali attinenti all'intera organizzazione;

- Dal 2006 ad oggi: nel terzo intervallo temporale, l'approccio strategico e relazionale continuano a coesistere e a svilupparsi, ma si evidenzia un gap degli studi contemporanei sulla reputazione aziendale che riguarda la necessità di comprendere i meccanismi sottostanti lo sviluppo della *corporate reputation*. Si rileva anche un incremento dei contributi che adottano una prospettiva multidisciplinare, andando a integrare i nuovi risultati con le conoscenze pregresse.

1.3 IMMAGINE, IDENTITÀ E REPUTAZIONE: QUALI DIFFERENZE?

Barnett, Jermier e Lafferty (2006) affermano che uno degli elementi che più impedisce di delineare una definizione univoca di reputazione aziendale e che genera maggiore difficoltà all'interno di questo "paradigma" è dato dalla confusione che la letteratura accademica e manageriale hanno sugli elementi che compongono il concetto di reputazione, cioè l'immagine e l'identità.

Riguardo il concetto di identità, la letteratura tende a delineare due diverse accezioni: l'identità organizzativa e l'identità aziendale.

L'identità organizzativa rappresenta la valutazione e la percezione dell'organizzazione da parte dei dipendenti, ovvero ciò che questi sentono, pensano e colgono dell'organizzazione riguardo le sue caratteristiche principali e distintive.

L'identità aziendale, definita anche come identità strategica o desiderata, è il concetto di identità più comune nell'ambito del marketing. Questa si riferisce o a elementi visivi come il nome, il logo e altri simboli o a elementi strategici come la *vision* (ciò che l'azienda aspira a diventare), la *mission* (come l'azienda intende attuare la sua vision) e la filosofia aziendale (i valori che guidano la sua azione) e dovrebbe riflettere la personalità aziendale radicata nei comportamenti dei membri dell'organizzazione.

Il concetto di identità si occupa principalmente di rispondere a due domande essenziali, ovvero "chi siamo?" e "come viene recepita l'organizzazione dall'interno?". L'identità deriva quindi dalla percezione che gli stakeholder interni hanno dell'azienda in cui operano.

Per quanto riguarda invece il concetto di immagine, si riscontra una notevole confusione che deriva dall'uso improprio di questo termine.

Nella letteratura di marketing, infatti, i concetti di reputazione e immagine vengono spesso utilizzati come sinonimi e in modo interscambiabile. Nella realtà,

c'è un rapporto piuttosto complesso fra i due elementi, ma ciò che è certo è che il concetto di reputazione è ben diverso da quello di immagine.

L'immagine aziendale rappresenta la percezione che gli stakeholder esterni maturano nei confronti dell'azienda con cui entrano in contatto direttamente o indirettamente e risponde alla questione: "Come ci vedono gli altri?". In alcuni studi (Bernstein, 1984; Grönroos, 1984), si delimita il campo degli stakeholder esterni ai soli clienti, in modo tale che l'immagine non venga più definita sulla base di ciò che l'azienda crede, ma su ciò che i clienti percepiscono in base alle proprie osservazioni.

La reputazione è, invece, un costrutto che si evolve e muta nel corso del tempo sulla base di come le prestazioni e i comportamenti posti in essere dall'impresa vengono percepiti dagli stakeholder interni ed esterni all'organizzazione in relazione alle loro aspettative. La domanda a cui la reputazione risponde è "cosa pensano di noi?" e si distingue dal concetto di immagine non solo per il fatto di considerare anche le percezioni degli stakeholder interni, ma soprattutto per la valenza storica che assume.

La reputazione implica, infatti, un rapporto basato sulle esperienze che i diversi soggetti interni ed esterni accumulano nel corso del tempo, mentre l'immagine può essere sviluppata anche senza aver maturato alcun tipo di esperienza o di contatto reale con l'impresa. Da questa affermazione deriva un'osservazione immediata e di fondamentale importanza: l'immagine può essere agevolmente

modificata con una campagna di comunicazione *ad hoc*, mentre anche la più piccola delle modifiche che interessa la reputazione richiede tempo, investimenti notevoli e sforzi costanti rivolti sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. A questo punto viene naturale chiedersi quale sia il rapporto intercorrente fra la reputazione, l'identità e l'immagine aziendale.

L'identità e l'immagine aziendale sono informazioni che si riferiscono rispettivamente a ciò che l'azienda è e a come questa appare; la reputazione mette in relazione le suddette informazioni in un rapporto bilaterale e interattivo.

Si ritiene quindi che l'immagine, l'identità organizzativa e l'identità aziendale costituiscano le componenti di base della reputazione aziendale, la quale deve essere necessariamente studiata in funzione di questi tre elementi.

L'allineamento fra l'identità organizzativa, l'identità aziendale e l'immagine rappresenta il fulcro centrale della reputazione: se l'immagine - che è data da come l'organizzazione appare esternamente agli altri - è lo specchio dell'identità, che è invece una componente interna, la gestione dell'immagine dipende anche dalla gestione dell'identità. Una gestione coerente, efficace ed efficiente dell'immagine e dell'identità permette all'organizzazione di costruire nel tempo una reputazione solida e positiva. Ne consegue che qualsiasi disallineamento esistente fra immagine, identità organizzativa e identità aziendale influisce negativamente sulle percezioni che i molteplici stakeholder interni ed esterni maturano nei confronti dell'organizzazione e questi si sentiranno disorientati di

fronte a tante informazioni e input contrastanti. Tutto ciò finirà per influire negativamente anche sulla reputazione.

1.4 I VANTAGGI DI UNA BUONA REPUTAZIONE AZIENDALE

Tutte le organizzazioni possiedono una reputazione e tutte sono interessate a svilupparne una “buona”, dal momento che questa rappresenta una risorsa intangibile fondamentale. Il suo essere rara, difficile da imitare, unica, specifica, complessa e multidimensionale la rendono particolarmente strategica, soprattutto nel contesto odierno, dove le risorse e le competenze peculiari rappresentano un elemento imprescindibile su cui ogni impresa deve far leva per differenziarsi dai concorrenti.

Le organizzazioni sono chiamate a garantire una gestione particolarmente attenta, efficace e dinamica della propria reputazione. Infatti, sulla base di come il management gestisce la propria *corporate reputation*, l'impresa può arrivare a sviluppare e acquisire notevoli benefici e vantaggi competitivi, che le consentono di differenziarsi e primeggiare rispetto ai suoi rivali nel contesto competitivo di riferimento.

La letteratura si è interrogata a lungo su quali siano i risultati che una reputazione positiva può generare per le organizzazioni.

In generale, una buona reputazione aziendale accresce la credibilità di un'impresa e riesce a trasformare tutti gli sforzi che questa ha sostenuto nel tempo per gestirla

e costruirla opportunamente in benefici reali e tangibili che sviluppano il suo valore complessivo.

Nello specifico, Fombrun e Shanley (1990) affermano che una buona reputazione consente innanzitutto una riduzione dei costi di produzione: questo risultato è possibile grazie alle alleanze strategiche che l'organizzazione è in grado di instaurare con altri attori del proprio contesto di riferimento, sfruttando la valutazione positiva che ha ottenuto. Inoltre, una buona reputazione contribuisce anche alla crescita dei profitti: i clienti, infatti, riconoscono un'elevata qualità nei prodotti/servizi offerti da un'azienda che si è costruita nel tempo una reputazione solida e positiva e sono disposti a pagare un *premium price* pur di ottenerli.

Alcuni studi (Sabate e Puente, 2003) evidenziano anche l'esistenza di una relazione biunivoca fra reputazione aziendale e performance finanziaria: se è vero che la prima può avere come conseguenza la seconda, è altresì vero il contrario.

Ma i vantaggi di una buona reputazione non si limitano esclusivamente al campo economico-finanziario.

La creazione e la gestione di un'identità e di un'immagine forti, ad esempio, stimolano atteggiamenti positivi verso l'organizzazione da parte di tutti gli stakeholder.

Gli effetti di una valutazione positiva favoriscono anche il consolidamento delle relazioni intraprese con le autorità pubbliche, le associazioni di categoria, la

stampa e tutti quegli attori che compongono il parterre dell'opinione pubblica in grado di influenzare le percezioni collettive.

Non da meno, una valutazione positiva dell'impresa agisce anche sul sistema di relazioni interne e sul senso di appartenenza dei dipendenti all'organizzazione.

Per un'impresa, avere un'ottima reputazione equivale ad affermare che tutti gli stakeholder hanno fiducia in essa ed è proprio grazie a questa fiducia che l'organizzazione gestisce in modo sempre più efficace ed efficiente le diverse transazioni con i suoi pubblici di riferimento.

Una reputazione positiva, inoltre, costituisce una difesa dai concorrenti, in quanto è in grado di innalzare e rafforzare le barriere competitive.

In generale, i principali vantaggi di una reputazione forte e favorevole possono essere riassunti nei seguenti punti:

- Migliori performance in termini economico-finanziari, grazie alla capacità dell'impresa di ridurre i propri costi di produzione, di fissare un *premium price* sui propri prodotti/servizi e di ottenere entrate più stabili;
- Una migliore percezione che i consumatori hanno riguardo alla qualità dei prodotti e dei servizi offerti dall'impresa;
- Una maggiore capacità di fidelizzare i propri clienti e i propri dipendenti;
- Una maggiore capacità di attrarre personale qualificato;
- Un miglior clima lavorativo fra i dipendenti che influisce a sua volta sulla produttività;

- Una maggiore capacità di attrarre investitori;
- Una maggiore protezione e un incremento del valore complessivo d'impresa;
- Una maggiore possibilità di espansione nei mercati internazionali;
- Una maggiore opportunità di differenziazione e di difesa rispetto ai concorrenti;
- Un miglior posizionamento competitivo nel mercato.

Per tutti questi motivi, si ritiene che i vantaggi competitivi basati sulla reputazione siano più durevoli e difendibili rispetto a quelli che si creano sulla base delle tradizionali strategie di posizionamento. Si richiede quindi all'impresa di dar vita a un delicato processo di creazione della reputazione aziendale, a una sua costante e attenta gestione e a un continuo processo di monitoraggio, valutazione e misurazione della stessa, in modo tale da poter cogliere immediatamente eventuali problematiche o aspetti negativi che possono intaccarla e attuare le opportune azioni per ripristinare la situazione così come originariamente desiderata.

1.5 I MODELLI DI MISURAZIONE DELLA REPUTAZIONE

Come già dimostrato nel paragrafo precedente, la reputazione è una risorsa strategica in grado di produrre importanti benefici per l'impresa.

Risulta altrettanto strategico per un'impresa conoscere il proprio valore reputazionale: con questo passaggio l'impresa arriva a identificare i propri

principali punti critici e i propri principali punti di forza, decidendo poi come agire di conseguenza.

La misurazione della reputazione costituisce una tappa obbligata non solo per l'importanza degli effetti positivi che genera, ma anche perché l'impresa opera in un contesto sempre più mutevole e dinamico, un ambiente in cui la forza dirompente delle attuali tecnologie dell'informazione consente a tutti gli stakeholder, sia interni che esterni, di intervenire facilmente sul suo sviluppo. Tutto questo rende la *corporate reputation* fortemente vulnerabile e facilmente attaccabile.

Nasce quindi la necessità di monitorare costantemente la reputazione aziendale, fondando la sua valutazione su solide basi derivanti da misurazioni oggettive.

Lo strumento da adottare deve rispettare una serie di criteri ed essere supportato da una metodologia scientificamente valida: ciò significa che il valore che risulta dalla misurazione non deve essere distorto da influenze di vario tipo e deve essere il più possibile affidabile.

La letteratura ha proposto molteplici indici e modelli di misurazione della reputazione aziendale, sia di tipo finanziario che di tipo non finanziario: questi ultimi rappresentano senz'altro quelli più diffusi.

Di seguito vengono descritti e analizzati i modelli di misurazione della *corporate reputation* che hanno trovato maggiore utilizzo all'interno delle aziende, sia di tipo finanziario (il *Reputational Capital* e l'indice di Bowd e Bowd), sia di tipo

non finanziario (il *Reputation Quotient*, il *Fortune's Most Admired Companies* e il *Reputation Trak Pulse*); alla fine del paragrafo, viene illustrato come la *Balance Scorecard*, tipico strumento di misurazione adottato nell'ambito del controllo strategico, può essere applicata in modo innovativo anche per la misurazione della reputazione aziendale².

1. *Reputational Capital*: fra i modelli finanziari maggiormente significativi nell'ambito della misurazione della reputazione aziendale, è possibile individuare il *Reputational Capital*³. Questo strumento sottolinea gli effetti che una *corporate reputation* positiva permette di registrare in termini economico-finanziari e può essere definito come un eccesso del valore di mercato dei titoli di un'impresa, ovvero l'importo che deriva dalla differenza fra il valore di mercato della società e il valore di liquidazione delle sue attività. Il valore del *Reputational Capital* può essere espresso dalla seguente formula:

$$\text{Reputational Capital} = \text{MV} - \text{A}$$

dove "MV" rappresenta il valore di mercato complessivo di un'azienda, mentre "A" è il valore totale dei suoi beni materiali. Il limite principale di questo modello è quello di considerare la *corporate reputation* come unico

² IANNONE B., *La corporate reputation quale risorsa (intangibile) strategica. Dinamiche di sviluppo e strumenti di misurazione*, Aracne, Roma, 2009

³ Si rimanda a FOMBRUN C.J., *Reputation: realizing value from corporate image*, Harvard Business School Press, Boston, 1996, pp. 81-92

asset intangibile dell'impresa, trascurandone altri, come ad esempio il valore della marca;

2. *Reputation Quotient*: questo concetto è frutto di un'attività di ricerca iniziata nel 1998 e conclusasi nel 2000 (Fombrun, Gardberg e Sever, 2000).

Il *Reputation Quotient* è un indice sintetico che consente di misurare la reputazione aziendale sulla base del contributo paritario di venti indicatori riconducibili a sei dimensioni, una di tipo affettivo (l'attrattività emotiva) e cinque di tipo cognitivo (prodotti e servizi, visione e leadership, ambiente di lavoro, responsabilità sociale e ambientale, performance finanziaria). L'indagine viene realizzata online e si suddivide in due fasi. Nella prima viene chiesto ai partecipanti di indicare, secondo la loro percezione, le due società degli Stati Uniti con la migliore reputazione e le due con la peggiore. Le 100 aziende più visibili, sia nel bene che nel male, sono oggetto della seconda fase, in cui ogni partecipante valuta due società scelte casualmente assegnando un punteggio per ognuno dei venti indicatori. Sulla base di questi dati, viene poi elaborato un punteggio finale, espresso in una scala da 1 a 100. Tale modello è stato poi testato nel corso del tempo in vari contesti geografici e perfezionato fino a dare vita al *RepTrak Pulse*, che rappresenta una sua evoluzione e che verrà trattato successivamente;

3. Indice di Bowd e Bowd: in questo modello finanziario, la reputazione si ottiene come illustrato nella Figura 1.1:

Figura 1.1 – La formula finanziaria di calcolo della reputazione

$$\text{Reputazione} = \left[\left(\frac{(\text{RQ} - \text{RQ}^{\text{ind}}) + ((\% \text{MV} - A) / \text{MV} - \% (\text{MV} - A) / \text{MV}^{\text{ind}})}{100} \right) * \text{MV} - A \right]$$

Fonte: Bowd, Bowd, 2001

Con “RQ” si fa riferimento al *Reputation Quotient*, mentre quando “RQ” e “MV” sono affiancate da “ind” esprimono rispettivamente il valore medio di *Reputation Quotient* e il valore medio di mercato del settore di riferimento. Considerare nella formula i valori medi di mercato e del *Reputation Quotient*, oltre a quelli relativi alla singola organizzazione, consente all’impresa di includere nella propria visione anche un paragone con i propri concorrenti diretti. Questo aspetto risulta di fondamentale importanza perché ogni impresa deve sempre potersi confrontare con i suoi *competitors*, sia per avere un quadro chiaro e completo dell’arena competitiva in cui opera, sia per non limitare la sua ottica a una prospettiva eccessivamente soggettiva e autoreferenziale, che può essere particolarmente dannosa non solo in funzione della misurazione della reputazione, ma in generale per la sua intera esistenza;

4. *Fortune's Most Admired Companies*: questo modello di misurazione è stato ideato e messo a punto dalla rivista statunitense Fortune che dal 1983 svolge un'indagine per individuare le aziende "più ammirate" degli Stati Uniti (*AMAC* = America's Most Admired Companies) e dal 1997 svolge anche un'indagine a livello mondiale (*WMAC* = World's Most Admired Companies). A partire dal 2009 la ricerca sulle aziende statunitensi è divenuta parte integrante di quella internazionale. Da un punto di vista metodologico, vengono considerate nello studio le prime dieci aziende globali e le prime quindici aziende statunitensi più rilevanti dal punto di vista del fatturato, le quali vengono raggruppate per settore merceologico. Per ognuna di queste viene poi chiesto a un pubblico di analisti finanziari, manager e alti dirigenti dello stesso settore di esprimere, tramite un questionario che gli viene somministrato, un valore tra 0 (insoddisfacente) e 10 (eccellente) sui seguenti requisiti chiave:

- Qualità dei prodotti e dei servizi;
- Qualità del management;
- Solidità finanziaria;
- Capacità di attrarre, formare e trattenere persone di talento;
- Utilizzo delle risorse aziendali;
- Valore degli investimenti a lungo termine;
- Capacità di innovazione;

- Responsabilità sociale e ambientale;
- Efficacia nel fare affari a livello globale.

Il punteggio finale di ogni azienda viene calcolato come la media dei punteggi su tutte le risposte pervenute e su tutti e nove gli indicatori. Sulla base di questo punteggio, viene stilata una classifica di settore, in cui le aziende della prima metà sono considerate come le “più ammirate” della propria categoria, mentre le rimanenti vengono considerate pressoché equivalenti.

Il modello di Fortune è stato oggetto di numerose critiche, la maggior parte delle quali è riferita all'eccessivo peso della performance finanziaria sulla classifica finale (come dimostrato ampiamente da Schwaiger, 2004);

5. *Reputation Trak Pulse (RepTrak Pulse)*: questo modello, nato come evoluzione del *Reputation Quotient*, è stato introdotto dal Reputation Institute nel 2005 e a partire dal 2006 viene utilizzato per misurare la reputazione delle aziende col maggior fatturato in tutto il mondo.

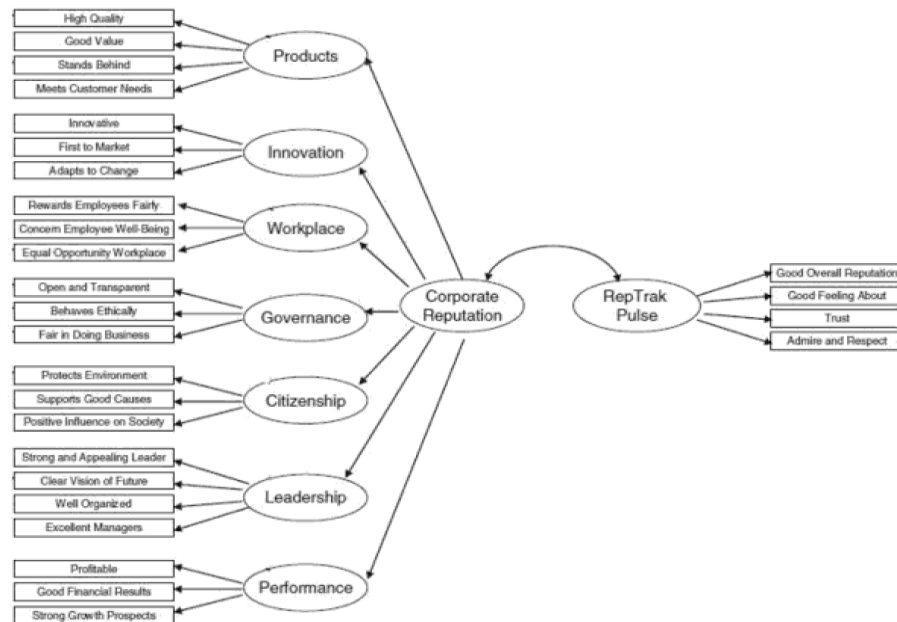
Gli autori hanno cercato di costruire uno strumento di misurazione semplificato, sintetico e facilmente fruibile in modo che possa essere utilizzato in modo integrato con altri modelli e non in via esclusiva. Può essere utilizzato per valutare la percezione della reputazione aziendale del pubblico e degli stakeholder, per confrontare la reputazione aziendale fra gruppi di stakeholder diversi e per un confronto della reputazione fra Paesi

e culture diverse. Ad oggi rappresenta lo strumento più valido da un punto di vista scientifico e sperimentale, in quanto gode di una validità cross-culturale dal punto di vista metodologico e risulta indipendente rispetto al gruppo di stakeholder considerato (Corradini e Nardelli, 2015).

Secondo Ponzi, Fombrun e Gardberg (2011), il *RepTrak Pulse* nasce dalla volontà di misurare in modo sintetico la reputazione aziendale, mettendone soprattutto in risalto gli aspetti emotivi, ovvero il “cuore pulsante” di ciascuna azienda. Il suo punto di partenza è dunque rappresentato dagli indicatori della dimensione “attrattività emotiva” del *Reputation Quotient*, ovvero i sentimenti positivi, l’ammirazione e il rispetto e la fiducia, a cui è stato aggiunto un quarto indicatore, la reputazione complessiva dell’azienda. Sulla base della dimensione dell’attrattività emotiva e dei suoi quattro indicatori, viene costruita una valutazione con cui oggi il Reputation Institute monitora la reputazione di circa 7000 aziende in più di 50 Paesi al mondo: intervistando circa 60.000 consumatori in totale rispetto alle aziende del loro specifico Paese, viene stilata una classifica in cui il punteggio finale di ogni azienda viene calcolato come la media dei punteggi relativi ai quattro indicatori e su tutti coloro che l’hanno valutata. Fombrun, Ponzi e Newburry (2015) si spingono oltre: riconoscendo che la connessione emotiva che un’azienda ha con i propri consumatori esprime sinteticamente la reputazione dell’azienda stessa, gli autori dimostrano che

la *corporate reputation* può essere in parte spiegata da sette dimensioni, suddivise in ventitré indicatori, come illustrato nella Figura 1.2. Queste dimensioni esprimono dei segnali predittivi sulla reputazione aziendale e sul supporto degli stakeholder, definendo così il motivo per cui i consumatori percepiscono quel tipo di connessione emotiva con l'azienda;

Figura 1.2 - Dimensioni e indicatori del modello RepTrak Pulse



Fonte: Fombrun, Ponzi e Newburry, 2015

6. La *Balance Scorecard* per la *corporate reputation*: nell'ambito della misurazione e valutazione della reputazione aziendale, è stato evidenziato (Iannone, 2005) anche il ruolo della *Balance Scorecard* (BSC) quale

possibile sistema di misurazione della performance a supporto della *corporate reputation*.

La BSC, nata nel 1992 ad opera di Robert Kaplan e David Norton, è un sistema integrato di misure riassuntive della performance aziendale che si basa sulla strategia, sulle esigenze concorrenziali e sulle competenze distintive. Per cogliere a pieno la complessità della performance aziendale, la BSC non si serve solo di misure economico-finanziarie⁴, ma anche di misure quantitative e qualitative. L'utilizzo integrato di questi tre tipi di parametri, permette all'impresa non solo un controllo di tipo *ex post*, ma anche un controllo *ex ante* e *in itinere*, evidenziando le possibili relazioni causa-effetto fra prestazioni economiche globali (effetto) e prestazioni parziali (cause), che avvengono in tempi e unità organizzative differenti. Gli indicatori sono organizzati in quattro prospettive:

- Prospettiva dei clienti: l'azienda è chiamata a interrogarsi sul modo in cui viene vista dai clienti, individuando gli indicatori in grado di esprimere la propria capacità di soddisfarli;

⁴ Prima degli anni Novanta, i sistemi di misurazione della performance aziendale utilizzavano solo indicatori di tipo economico-finanziario. Le misure monetarie, però, sono solo "sintomatiche", in quanto evidenziano i risultati economici ma non le cause a monte che li hanno generati, ignorando di fatto le vere determinanti della performance aziendale. Inoltre, generano solo un controllo di tipo *ex post*, che di fatto non permette all'impresa alcuna possibilità di intervenire sulle leve delle prestazioni in corso d'opera.

- Prospettiva interna: l'impresa si chiede di quali competenze debba disporre e su quali processi debba eccellere per soddisfare i clienti;
- Prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento: l'azienda si interroga sul modo in cui può migliorare per creare valore;
- Prospettiva economico-finanziaria: l'impresa si chiede quale sia la sua capacità di attrarre gli azionisti.

Quando la BSC viene applicata alla *corporate reputation*, prende il nome di "BSC CoRe" e può essere adottata da qualsiasi azienda intenda verificare se i propri obiettivi strategici vengano realizzati in termini di reputazione.

L'introduzione della BSC CoRe richiede al management una notevole capacità di interpretazione dell'ambiente di riferimento, individuando i bisogni e le aspettative di tutte le categorie di stakeholder e allineando tutte le percezioni, sia quelle dell'opinione pubblica che quelle del personale interno.

Il modello deve comprendere indicatori idonei a suggerire possibili miglioramenti da attuare nell'ambito di tutti i processi aziendali al fine di mantenere, consolidare e, se necessario, ripristinare un buon livello di reputazione. Così come nella BSC tradizionale, anche nella versione CoRe gli indicatori vengono organizzati nelle quattro prospettive, le quali

devono essere a loro volta rimodulate e ridefinite con lo scopo di misurare la *corporate reputation*⁵.

1.6 RIFLESSIONI SULLO STATO DELL'ARTE: CONFUSIONE TERMINOLOGICA E MOLTEPLICITÀ DI DEFINIZIONI

Come molti studiosi hanno osservato, sul concetto di *corporate reputation* non esiste ancora un consenso unanime.

Tutti sono d'accordo nel considerarlo come un costrutto multidimensionale, ma esiste ancora una notevole discordanza sulle sue caratteristiche principali: alcuni autori sottolineano maggiormente l'aspetto percettivo della reputazione, mentre altri ne evidenziano soprattutto la valenza sociale.

È chiaro che questa complessità del costrutto reputazionale si riversa automaticamente anche nell'ambito della sua misurazione, dove si riscontra un'ampia varietà di approcci e strumenti. Nonostante tutti i modelli abbiano la stessa finalità, ovvero valutare il patrimonio reputazionale di una determinata azienda, molto spesso essi non conducono a una convergenza nei risultati, proprio a causa della discordanza esistente nella caratterizzazione del concetto di reputazione.

Nella Figura 1.3, viene proposto un interessante confronto realizzato da Corradini e Nardelli (2015) e che ha come oggetto le prime 10 aziende statunitensi per

⁵ Per approfondimenti, si rimanda a IANNONE B., *ibidem*

corporate reputation nel 2011. La misurazione è stata ottenuta con l'utilizzo di tre diversi modelli: il *Reputation Quotient*, il *Fortune AMAC* e il *RepTrak Pulse*.

Figura 1.3 - Le prime 10 aziende statunitensi per reputazione nel 2011

	<i>Reputation Quotient</i>	<i>Fortune AMAC</i>	<i>RepTrak Pulse</i>
1	Google	<i>Apple</i>	Amazon
2	<i>Johnson & Johnson</i>	Google	<i>Kraft Foods</i>
3	<i>3M Company</i>	<i>Berkshire Hathaway</i>	<i>Johnson & Johnson</i>
4	<i>Berkshire Hathaway</i>	Southwest Airlines	<i>3M Company</i>
5	<i>Apple</i>	Procter & Gamble	Kellogg's
6	Intel	Coca Cola	UPS
7	<i>Kraft Foods</i>	Amazon	<i>FedEx</i>
8	Amazon	<i>FedEx</i>	Sara Lee
9	General Mills	Microsoft	Google
10	<i>The Walt Disney Company</i>	McDonald's	<i>The Walt Disney Company</i>

Fonte: Corradini e Nardelli, 2015

Sono state evidenziate in grassetto le aziende presenti in tutte e tre le classifiche, mentre in corsivo quelle presenti in almeno due classifiche.

Come è possibile osservare dalla Figura 1.3, i risultati riportati all'interno delle tre classifiche sono di gran lunga discordanti fra loro.

Si prenda come esempio Google: l'azienda viene collocata al primo posto della classifica con l'uso del *Reputation Quotient*, al secondo nella misurazione del

Fortune AMAC e solo al nono nella valutazione del *RepTrak Pulse*. Lo stesso ragionamento può essere fatto per l'azienda Amazon: essa è collocata al primo posto nella graduatoria stilata secondo il *RepTrak Pulse*, mentre nelle altre due classifiche è posizionata fra le ultime cinque aziende.

Quale decisione strategica può essere presa dalle imprese se due strumenti con la medesima finalità forniscono valutazioni così opposte sul posizionamento rispetto alla concorrenza?

A complicare ulteriormente un quadro teorico già particolarmente confuso ed eterogeneo, si aggiunge anche un altro aspetto che è emerso dallo studio e dall'analisi della letteratura in materia, ovvero la mancanza di omogeneità e di consenso da un punto di vista terminologico. Alcuni termini spesso utilizzati in riferimento al concetto di reputazione aziendale vengono interpretati in modo diverso dai differenti autori che si sono esposti sull'argomento.

Si pensi, ad esempio, al concetto di "immagine": questo termine viene usato in alcuni frangenti per indicare aspetti puramente percettivi, quindi per lo più effimeri, mentre in altri contesti viene utilizzato in modo intercambiabile come sinonimo di reputazione, evidenziando invece un maggiore orientamento al lungo periodo.

Queste diverse concettualizzazioni, dunque, non fanno altro che incrementare la divergenza di opinioni sul tema e danno vita ai molteplici approcci e modelli di misurazione esistenti.

Si auspica che in futuro il dibattito fra studiosi – anche provenienti da diverse discipline, come quelle sociali, umanistiche, economiche, giuridiche e tecnologiche – possa portare almeno a una convergenza sui pilastri fondamentali del concetto di *corporate reputation*, consentendo così una maggiore semplificazione e linearità nello studio della materia.

CAPITOLO 2 – IL RISCHIO REPUTAZIONALE

2.1 UNA MINACCIA ALLA *CORPORATE REPUTATION*: IL RISCHIO REPUTAZIONALE

Nel corso degli anni, la consapevolezza delle imprese sulla *corporate reputation* è aumentata in maniera notevole: se inizialmente questa risorsa rappresentava un semplice elemento teorico addizionale alla realtà aziendale, col passare del tempo ha smesso i panni di concetto astratto e indefinito per divenire uno dei principali fattori critici per il successo di ogni organizzazione.

Nonostante la sua grande forza e strategicità, la reputazione risulta anche un asset molto fragile ed estremamente incerto che, se non gestito in maniera opportuna, può evolvere in una forma indesiderata: così come può garantire successo, può anche danneggiare irrimediabilmente l'organizzazione.

L'elemento che può gettare un'ombra sulla *corporate reputation*, rischiando di oscurarla in modo definitivo e irreparabile, prende il nome di rischio reputazionale.

Prima di affrontare la nozione di *reputational risk* nella sua completezza, è necessario chiarire un aspetto spesso fonte di dubbi e confusione.

La letteratura (Schettini Gherardini, 2011; Corradini e Nardelli, 2015) evidenzia che, nel linguaggio comune, il concetto di rischio viene spesso utilizzato in modo intercambiabile con quello di pericolo. Tuttavia, se è vero che il concetto di

rischio implica sempre un pericolo potenziale, i due termini descrivono due situazioni differenti.

Il pericolo rappresenta una minaccia legata a caratteristiche o qualità intrinseche di un oggetto o di una situazione e può produrre un danno a chi vi entra in contatto. In questo concetto si pone l'attenzione sul "cosa" è potenzialmente dannoso e sulla certezza degli effetti negativi generati dal pericolo.

Invece, per quanto riguarda il rischio, Di Sopra (1984) lo definisce come "il prodotto della probabilità che un evento ha di verificarsi in uno specifico arco di tempo per il danno che è associato a tale evento:

$$R = P_i/T * D$$

Dove R è il rischio, P_i è la probabilità dell'evento di intensità i , T è il tempo e D è il danno" (Di Sopra, 1984, 19).

Nel concetto di rischio, a differenza di quello di pericolo, si accentuano maggiormente la probabilità e l'incertezza del verificarsi di un evento e dei suoi potenziali effetti dannosi.

Chiarito questo aspetto concettuale, ora il focus si sposta sul rischio reputazionale e su ciò che esso rappresenta.

Se il termine "reputazione" è di per sé neutro e può essere declinato di volta in volta in modo positivo o negativo a seconda dei giudizi degli stakeholder, con il termine "rischio reputazionale" si indica la probabilità che si verifichi una qualsiasi tipo di situazione sfavorevole, un qualsiasi tipo di errore o violazione in

grado di generare un danno alla *corporate reputation*, connotandola in modo negativo e compromettendo di conseguenza in modo irreparabile la tenuta dell'impresa sul mercato.

Anche per il concetto di rischio reputazionale, così come per quello di reputazione aziendale, non esiste una definizione comunemente accettata e condivisa.

L'analisi più corposa a cui far riferimento proviene dal mondo bancario, settore particolarmente sensibile alla tematica: lo sforzo fatto dagli organismi di vigilanza e controllo delle banche per definire il *reputational risk* ha permesso agli studi in materia di fare un enorme passo avanti.

Nel 1997, il Comitato di Basilea⁶ chiese di prendere in esame l'ipotesi per cui uno sbaglio di tipo operativo/gestionale della banca potesse eventualmente, ma non necessariamente, arrecare una crisi di credibilità e di fiducia verso gli stakeholder esterni: è in questa proposta che il rischio reputazionale comparve per la prima volta alle spalle di altri rischi⁷.

Il Comitato di Basilea tornò sull'argomento nel 2001, andando però questa volta a separare più nettamente il rischio reputazionale dagli altri tipi di rischi, in

⁶ Il Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria nasce nel 1974 a seguito di un grave scandalo bancario che colpì la Germania. È un'organizzazione internazionale che riunisce i governatori delle banche centrali dei dieci paesi più industrializzati e opera sotto il patrocinio della Banca per i Regolamenti Internazionali (Bank for International Settlement, BIS).

⁷ Per ulteriori approfondimenti, si rimanda a BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS, BIS, *Core principles for effective banking supervision*, Basel Committee Publications, Basel, September, 1997

particolar modo da quello operativo: tale separazione concettuale viene ripresa e nuovamente confermata anche nel 2004, quando il rischio reputazionale viene annoverato dal Comitato fra i cosiddetti “altri rischi”.

Nel 2006, il Comitato ribadì nuovamente l’importanza del rischio reputazionale nella gestione bancaria, annoverandolo fra gli elementi che necessitano di sorveglianza da parte dei comitati di gestione del rischio.

In questa proposta il Comitato di Basilea non dà ancora una definizione compiuta e completa di *reputational risk*, che arriva invece solo nel 2009: “Il rischio reputazionale può essere definito come il rischio che deriva da una percezione negativa da parte di clienti, controparti, azionisti, investitori o regolatori e che può influenzare negativamente la capacità di una banca di mantenere le relazioni commerciali correnti o di stabilirne di nuove e di continuare ad accedere a fonti di finanziamento (ad esempio, attraverso il mercato bancario o di cartolarizzazione).

Il rischio reputazionale è multidimensionale e riflette la percezione degli altri attori sul mercato” (Bank For International Settlements, BIS, 2009, 19).

La Banca d’Italia, invece, nella Circolare 263/2006 indica il rischio reputazionale come “Il rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da una percezione negativa dell’immagine della banca da parte di clienti, controparti, azionisti della banca, investitori o autorità di vigilanza” (Banca D’Italia, 2006, 20).

Allontanandosi dal mondo bancario, Dalla Saga, Ferri, Molteni e Pedrini (2007) definiscono il rischio reputazionale in modo generale come “identificato nella possibilità che un determinato evento, manifestandosi, sia in grado di influenzare e modificare il giudizio degli stakeholder su un’organizzazione” (Dalla Saga, Ferri, Molteni e Pedrini, 2007, 492).

Altri autori (Soprano, Crielaard, Piacenza e Ruspantini, 2009) lo definiscono in modo più specifico come la possibilità di danneggiare l’affidabilità dell’impresa, con un’influenza negativa sulla qualità dei suoi prodotti/servizi, sulla correttezza del management e su altri suoi aspetti specifici.

Ciò che appare chiaro da una prima analisi della letteratura è che si rintracciano degli elementi in comune tra le definizioni di reputazione aziendale e quelle di rischio reputazionale proposte: gli aspetti percettivi e la fiducia maturata da tutti gli stakeholder sono centrali in entrambe le nozioni. Se la reputazione si declina in una forma di fiducia che i pubblici di riferimento sviluppano nei confronti dell’impresa in relazione a un prodotto, un servizio, un brand o un’esperienza, il rischio reputazionale viene considerato come una perdita, parziale o totale, di questa fiducia a seguito di un evento inopportuno o di un errore.

Dalla lettura delle precedenti formulazioni, emergono anche altri aspetti qualificanti il *reputational risk*.

Innanzitutto, è un rischio universale, in quanto interessa indistintamente tutte le tipologie di organizzazioni, a prescindere dal loro settore di appartenenza.

Inoltre, sembra configurarsi come un rischio indiretto o di secondo livello, in quanto è connesso alla manifestazione di altri rischi o eventi.

Secondo questa concezione, il rischio reputazionale emergerebbe da errori legati a una gestione operativa non ottimale dell'impresa, ma nei modelli più estesi si riconosce anche una derivazione dal rischio legale o strategico.

Il Comitato di Basilea andò – almeno inizialmente – verso questa direzione, dichiarando che “il rischio reputazionale deriva da errori di tipo operativo o dal mancato rispetto delle leggi e dei regolamenti pertinenti o di altre fonti” (Bank For International Settlements, BIS, 1997, 22).

Della medesima opinione è anche l'Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni Private e di Interesse Collettivo (ISVAP) in Italia, il quale dichiara che il *reputational risk* è un “rischio di deterioramento dell'immagine aziendale e aumento della conflittualità con gli assicurati, dovuto anche alla scarsa qualità dei servizi offerti, al collocamento di polizze non adeguate o al comportamento della rete di vendita” (ISVAP, 2005, 12).

Ma in ambito accademico esistono anche ricerche che forniscono interpretazioni alternative sull'argomento. In particolare, Schettini Gherardini (2011) afferma che il rischio reputazionale può essere anche inteso come rischio di tipo primario, cioè indipendente e non derivante da altri tipi di rischi.

Che sia di tipo primario o secondario, il rischio reputazionale è un elemento che non può e non deve essere trascurato: la sua natura è strutturalmente diversa

rispetto a quella di altri tipi di rischi d'impresa, in quanto frutto di interazioni sociali e della comunicazione fra l'organizzazione e i suoi pubblici di riferimento. Ogni momento di contatto diretto o indiretto tra l'organizzazione e i suoi stakeholder può esporre l'azienda al rischio reputazionale e agire negativamente sotto molteplici punti di vista.

Il *reputational risk*, infatti, può comportare una perdita di reputazione e innescare un pericoloso meccanismo di delegittimazione dell'impresa che si ripercuote anche in termini di fiducia e fedeltà degli stakeholder, provocando a sua volta ulteriori rischi:

- *Market risk*: i consumatori perdono progressivamente fiducia nei confronti dell'impresa, la quale registra una notevole riduzione della propria quota di mercato;
- *Human capital risk*: il rischio reputazionale deteriora la capacità dell'impresa di reclutare nuovi talenti e di trattenere quelli che operano già al suo interno;
- *Contractual risk*: avviene in virtù di un peggioramento delle condizioni contrattuali offerte dai fornitori, i quali, non riponendo più fiducia nell'organizzazione, possono rendere, ad esempio, i termini di pagamento più stringenti;

- *Credit/financial risk*: questo rischio è dato da una riduzione del valore delle azioni dell'impresa, da una sua ridotta capacità di attrarre nuovi investitori e di reperire capitale nel mercato finanziario;
- Altri rischi: la delegittimazione non permette più all'organizzazione di sviluppare nuove opportunità di business a causa della diffidenza dei nuovi potenziali partner.

Il *reputational risk* è un rischio di primaria importanza perché, oltre a pregiudicare la reputazione aziendale, può anche determinare l'uscita definitiva dell'impresa dall'arena competitiva di riferimento.

In sintesi, il rischio reputazionale è:

- Evitabile: l'impresa deve accumulare e proteggere quanto più possibile la propria reputazione attraverso un'attenta gestione di questo capitale e dei fattori che possono renderlo attaccabile;
- Mitigabile: ogni azienda deve cercare di correggere e attenuare tutti gli eventi che potenzialmente potrebbero generare questo rischio, intervenendo nel più breve tempo possibile dal momento in cui riconoscono deviazioni significative rispetto a una situazione normale;
- Non pienamente controllabile: per quanto l'impresa cerchi di gestire al meglio delle sue possibilità la propria reputazione, esistono anche dei fattori esterni al suo operato che possono metterla costantemente a rischio.

Questo aspetto risulta ancora più forte ed esasperato con l'avvento dei nuovi *media* digitali.

2.2 I NUOVI SCENARI DIGITALI E IL PROCESSO DI *CONSUMER EMPOWERMENT*

Negli ultimi anni la vita dell'uomo è stata totalmente rivoluzionata dall'avvento delle nuove tecnologie e dei nuovi strumenti digitali.

L'ultimo Global Digital Report di We Are Social⁸ e Hootsuite⁹ risalente a gennaio 2019 ha evidenziato come nel 2019 siano 4,39 miliardi¹⁰ gli utenti Internet attivi in tutto il mondo.

I dati attuali sono ancor più impressionanti se confrontati con quelli degli anni passati: si è assistito a un incremento di oltre 366 milioni di utenti (+ 9%) rispetto allo scorso anno. L'aumento è invece di oltre 1,9 miliardi rispetto al report del 2014 e di più del doppio rispetto ai 2,08 miliardi di utenti globali rilevati nel primo Digital Report del 2012.

Solo in Italia, sono quasi 55 milioni gli utenti che quotidianamente accedono a Internet, vale a dire oltre 9 su 10; il numero è ancora in costante e forte aumento.

Inoltre, si registra anche una crescita di utenti delle piattaforme *social*: nel 2019 si

⁸ We Are Social è un'agenzia internazionale di consulenza in *social media management* fondata da Sandrine Plasseraud a Londra nel 2008.

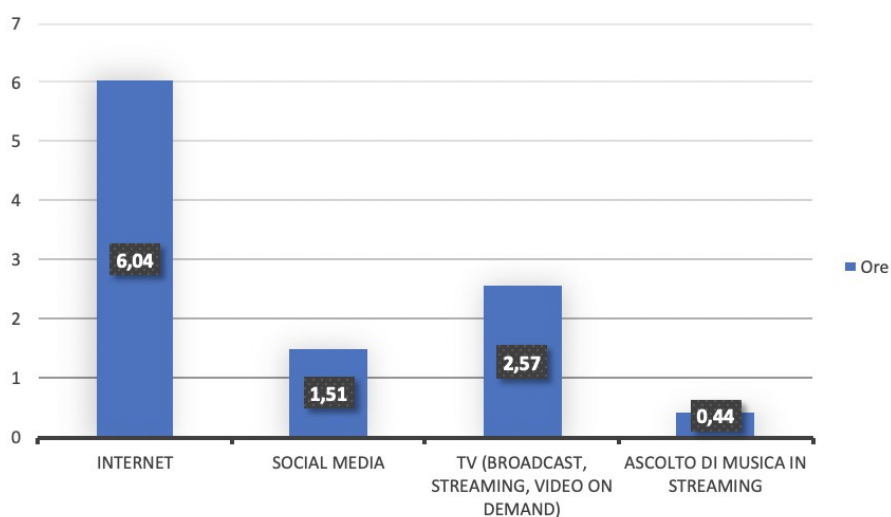
⁹ Hootsuite è una piattaforma di *social media management* creata nel 2008.

¹⁰ Fonte: <https://www.wearesocial.com/it/blog/2019/01/digital-in-2019>

contano 35 milioni di utenti (+ 2,9% rispetto all'anno precedente), con ben 31 milioni di persone attive su queste piattaforme da dispositivi mobili (+ 3,3% dal 2018).

Nella Figura 2.1, viene mostrato il risultato di un'ampia ricerca svolta su un target con soggetti dai 16 ai 64 anni e volta a evidenziare il tempo medio che gli utenti italiani spendono sui diversi media quotidianamente.

Figura 2.1 – Il tempo medio giornaliero speso dagli utenti italiani sui media (gennaio 2019)



Fonte: ns. rielaborazione da <https://wearesocial.com/it/blog/2019/01/digital-in-2019>

Dal grafico si evince come gli italiani dedichino progressivamente sempre meno tempo a guardare la tv, sia lineare che non, per passare la maggior parte della

propria giornata - all'incirca 6 ore – connessi in Rete: di questo lasso di tempo, circa un terzo viene speso sulle piattaforme *social*.

Le nuove tecnologie sono sempre più pervasive e il loro costante utilizzo nella vita di tutti i giorni finisce per influenzare molte delle attività che ogni persona svolge nel quotidiano: si pensi all'utilizzo di Google per la semplice ricerca di informazioni o all'uso dei *social network* per mantenersi in contatto con le persone care, anche se fisicamente distanti, o per restare costantemente aggiornati sui fatti del mondo e del nostro Paese.

Internet e le nuove piattaforme digitali presentano, fra le tante, due caratteristiche specifiche e rivoluzionarie rispetto ai *media* tradizionali:

- Interattività: l'assetto reticolare dei nuovi canali digitali e l'elevato grado di connettività del contesto virtuale si contrappongono alla linearità dei *media* tradizionali. Se in passato gli utenti fruivano passivamente dei contenuti e dei messaggi proposti dalla televisione o dai giornali, con i nuovi *media* invece divengono soggetti attivi nella creazione di valore all'interno dell'ambiente digitale (Stewart e Pavlou, 2002). Ogni utente ha ora la possibilità di esercitare e/o subire un'influenza in modo consapevole e l'interattività si estrinseca proprio in quei reciproci condizionamenti che intervengono fra i componenti del sistema comunicativo digitale;
- Disponibilità costante di informazioni: i nuovi *media* digitali consentono agli utenti di accedere con maggiore facilità e rapidità alle informazioni

sulle aziende, sui loro prodotti o servizi o su qualsiasi altro aspetto ritengano opportuno dover verificare. Inoltre, queste informazioni sono disponibili in qualsiasi momento, in qualsiasi parte del mondo e con costi molto esigui.

La letteratura è concorde nell'affermare che l'avvento di Internet, delle nuove tecnologie e dei nuovi ambienti comunicativi digitali porta a una rivoluzione del ruolo del consumatore nella sua relazione con l'impresa: il suo potere aumenta in maniera progressiva, in un fenomeno che prende il nome di *consumer* (o *customer*) *empowerment*.

In particolar modo, secondo Siano e Vollero (2013), il rafforzamento del potere dei consumatori può essere declinato in tre diverse categorie, le quali si caratterizzano però per confini molto sfumati e poco nitidi:

1. *Consumer Sovereignty Model*: i consumatori acquisiscono potere attraverso una maggiore accessibilità alle informazioni resa possibile grazie ai nuovi strumenti del web. Questa maggiore disponibilità di dati ha consentito di livellare quell'asimmetria informativa che, tradizionalmente, aveva caratterizzato il rapporto fra imprese e consumatori e che consegnava di fatto lo scettro del potere nelle mani dell'organizzazione.

Infatti, in passato, solo un numero ristretto di consumatori – i cosiddetti *market maven* (Feick e Price, 1987) – poteva accedere a fonti specializzate e disporre di specifiche informazioni sulle aziende, sui prodotti e sui

brand.

Oggi, invece, Internet e i nuovi *media* digitali consentono una maggiore trasparenza nella relazione fra i consumatori e le imprese.

Tutti i consumatori possono attingere in modo più veloce, agevole ed economico a ogni tipo di informazione aggiornata sull'azienda, migliorando la propria capacità di valutazione e trovando un valido supporto per le proprie decisioni di acquisto. Inoltre, come evidenziato da Pascucci (2013), potendo consultare anche fonti “non aziendali” – come le recensioni di altri utenti o di blogger – i consumatori hanno anche la possibilità di ottenere dati maggiormente oggettivi rispetto a quelli del passato, che potevano essere in qualche modo filtrati o influenzati dalle imprese.

Il livello di *empowerment* dipende però ampiamente dalla capacità dei consumatori di discernere quali informazioni possono essere effettivamente utili e qualitativamente valide e quali no: infatti, l'aumento della quantità di informazioni disponibili non rappresenta sempre e necessariamente un vantaggio, ma rende più difficile per il consumatore verificare la qualità o la veridicità delle informazioni raccolte (Pascucci, 2013);

2. *Discursive Power Model*: i consumatori hanno maggiore potere in quanto costruiscono attivamente sia il dialogo con le imprese che il terreno

digitale su cui si confrontano con le stesse.

Uno dei motivi principali alla base dell'incremento del potere nelle mani del consumatore è dato dall'interattività: questa caratteristica tipica dei nuovi strumenti e delle piattaforme digitali ridisegna i confini del rapporto fra l'organizzazione e i clienti. C'è un vero e proprio rafforzamento della relazione attraverso lo sviluppo di flussi comunicativi bi-direzionali, i quali creano nuovi punti di contatto fra i consumatori e l'organizzazione ed evidenziano una crescente importanza dei loro legami e delle loro interazioni sociali all'interno degli spazi digitali condivisi.

Si passa da relazioni prevalentemente guidate dalle imprese a interazioni in cui il contributo dei consumatori non solo è accettato positivamente, ma anche richiesto dalle imprese stesse.

In questo nuovo contesto, i consumatori possono anche richiedere all'impresa di modificare alcune caratteristiche di un prodotto o di introdurre nuovi elementi o nuove attività nell'offerta proposta.

Pur non essendo definibili pienamente come "co-produttori", i consumatori iniziano ad esercitare un'importante influenza nelle variabili di marketing e comunicazione e divengono soggetti attivi nella creazione di valore immateriale, grazie alla loro capacità di intrattenere relazioni sociali dirette con gli altri consumatori e con i membri dell'organizzazione;

3. *Cultural Power Model*: il potere in mano ai consumatori cresce perché questi hanno la possibilità di partecipare alle discussioni online e di aggregarsi e interagire con altri utenti che hanno i loro stessi interessi e le loro stesse passioni. Inoltre, per i consumatori è anche possibile creare da zero nuovi contenuti sulle imprese o sul brand negli ambienti digitali – si parla di *user generated content* – esprimendo a pieno se stessi e la propria personalità, come affermato da Labrecque, Vor Dem Esche, Mathwick, Novack e Hofacker (2013). Questo aspetto è fondamentale, poiché segna una trasformazione epocale nei consumatori che, da soggetti passivi, divengono ora attivi, indipendenti e liberi.

L'aggregazione di questi soggetti avviene in spazi digitali dedicati, come i forum o i blog, in cui vengono anche realizzati dei simboli per costruire la propria identità culturale.

In questa nuova dimensione, l'impresa perde potere poiché non riesce più a controllare completamente le informazioni che si generano attorno al brand. Di contro, si assiste a un rafforzamento del potere dei consumatori, che divengono invece soggetti creativi e attivi nel confronto con gli altri utenti, con le organizzazioni e le istituzioni.

Le nuove tecnologie e i nuovi strumenti digitali ridisegnano i confini e gli equilibri della relazione fra imprese e consumatori conferendo, di fatto, maggiore potere a questi ultimi e dando vita a una nuova forma di negoziazione fra le parti.

Oggi tutti gli utenti sono al tempo stesso attori e spettatori, produttori e consumatori, giudici e giudicati: il nuovo utente/consumatore è attivo, si informa, legge, partecipa, critica e contribuisce alla costruzione della *corporate reputation*.

2.3 COME CAMBIA IL RISCHIO REPUTAZIONALE NELL'ERA DIGITALE?

Il nuovo mondo guidato simbolicamente dal potere di Internet e dal deciso rafforzamento dei consumatori modifica definitivamente la prospettiva da cui in passato si osservava la reputazione aziendale: di conseguenza, anche il rischio reputazionale cambia e si trasforma.

In particolar modo, i nuovi strumenti digitali comportano un incremento notevole di questo rischio, in quanto generano una moltiplicazione delle voci in campo e una più rapida diffusione delle informazioni, delle opinioni e dei commenti che possono danneggiare irrimediabilmente la *corporate reputation*.

Ciò accade perché la produzione dei contenuti veicolati nei nuovi *media* sfugge al controllo dell'impresa e una quantità crescente di opinioni e commenti riguardanti l'azienda, i prodotti/servizi o il brand viene creata spontaneamente dal basso, ovvero dai consumatori. Questi ultimi non solo acquisiscono più facilmente le informazioni attraverso i *new media*, ma possono anche pubblicare in modo autonomo recensioni o commenti sia positivi che, soprattutto, negativi sulle proprie esperienze con l'impresa.

I commenti negativi dei consumatori sono potenzialmente molto rischiosi perché, nonostante possano rivelarsi falsi, sono comunque in grado di influenzare fortemente le percezioni di tutti gli utenti e, di conseguenza, anche degli stakeholder dell'impresa.

Come affermano Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), gli utenti non sono più facilmente influenzabili dalle campagne di marketing delle aziende, poiché le percepiscono come false promesse che le organizzazioni fanno pur di vendere i propri prodotti/servizi ai consumatori. Ci si affida maggiormente alle opinioni sociali, ovvero al cosiddetto “fattore F” (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2017, 14), cioè agli amici, ai familiari, ai *fan* e ai *follower* online.

I consumatori si fidano più dei consigli e dei commenti di perfetti sconosciuti sui *media* digitali che di quelli degli esperti perché ritengono che le opinioni degli altri utenti siano oggettive e non filtrate da alcun tipo di interesse o tornaconto personale, come invece potrebbe accadere con le campagne di marketing promosse dalle imprese. Per i consumatori, ogni commento negativo potrebbe rappresentare una verità aggiuntiva e nascosta che l'azienda non avrebbe mai dichiarato, se solo gli utenti non avessero avuto modo di esprimere la propria libera opinione sul web.

Il rischio reputazionale viene quindi esasperato e intensificato dall'influenza dei nuovi *media*: le nuove tecnologie espongono tutte le aziende a una costante e ampia attenzione mediatica, soprattutto quando si tratta di notizie negative,

producendo effetti non trascurabili da un punto di vista della reputazione (Corradini e Nardelli, 2015).

Internet e i *social media* digitali fungono da veri e propri amplificatori delle esperienze negative, più di quanto venisse fatto in passato dai *media* tradizionali.

A tal proposito, Berlinghieri propone una riflessione interessante sul tema, aprendo le porte a un'altra conseguenza fondamentale derivante dall'ingresso delle imprese nel mondo di Internet: "Il detto degli antichi, *verba volant scripta manent*, ha trovato nei *social media* la sua massima espressione. Se, infatti, gli *scripta* che gli antichi avevano in mente avevano sicuramente una circolazione controllata, quanto viene scritto sui *social media* ha un'*audience* indeterminabile. Il controllo, specie nella forma del ripensamento, è un qualcosa al quale sappiamo di dover rinunciare" (Berlinghieri, 2012, 218).

Lampignano (2016) afferma che, in passato, un determinato fatto negativo o lesivo per la reputazione aziendale poteva rimanere circoscritto fra i pochi che lo rilevavano e non diffondersi a macchia d'olio, poiché il passaparola fisico che ne derivava viaggiava nel tempo e nello spazio, ma era comunque destinato a rallentare progressivamente la sua velocità, fino a fermarsi.

Con l'avvento di Internet, invece, il passaparola è velocissimo e si propaga senza limiti e confini nel tempo e nello spazio.

Il commento negativo di uno sconosciuto, anche qualora non sia veritiero, può mandare in frantumi per sempre la reputazione aziendale, poiché il tempo e l'oblio

non interverranno per cancellare la memoria di quel fatto: ogni traccia può rimanere “impigliata nel database di qualche server, da qualche parte, pronta per essere riutilizzata come se fosse il primo giorno della sua nascita” (Lampignano, 2016, 42).

Internet e tutti gli scenari sociali e digitali che lo compongono rappresentano una piazza ampia ed eterna in cui ogni azione, ogni decisione, ogni comportamento e ogni commento pubblicato possono essere recepiti da miliardi di persone, senza che nulla venga mai dimenticato.

2.4 LA GESTIONE DEL RISCHIO REPUTAZIONALE

Nel mondo del web 2.0, la *corporate reputation* acquisisce un valore sempre più importante e centrale, poiché la memoria digitale è eterna e ogni danno alla reputazione rischia di danneggiare permanentemente l'impresa.

A fronte di questa nuova realtà, la minaccia del *reputational risk* è sempre più presente e richiede una maggiore e costante attenzione da parte di tutto il mondo aziendale: l'attività di gestione del rischio reputazionale, quindi, non è più una questione opzionale, ma si rende necessaria per garantire la sopravvivenza dell'impresa nel lungo termine.

Fatta eccezione per le banche e per le aziende assicurative, la maggior parte delle organizzazioni non ha ancora adottato delle metodologie adeguate a gestire i rischi collegati alla reputazione: in molte circostanze, infatti, le aziende si limitano a

contenere il danno reputazionale solo dopo che questo è già avvenuto, ma non si sono ancora dotate di sistemi per identificare, valutare e gestire i fattori che influenzano il rischio reputazionale.

La gestione del *reputational risk* non è sicuramente un'attività semplice: questo rischio, infatti, può derivare da fattori o situazioni non necessariamente dipendenti dall'organizzazione ed è trasversale rispetto a tutti gli altri rischi aziendali.

È per questo motivo che, nella visione di Corradini e Nardelli (2015), la gestione del rischio reputazionale si deve collocare all'interno di un processo sistemico e globale di *risk management*, riconoscendo nell'assunzione del rischio una componente centrale del fare impresa.

Per i due autori, è necessario innanzitutto che ogni organizzazione intervenga dapprima sul piano culturale e che le persone che operano al suo interno siano considerate come il motore principale del sistema di prevenzione, poiché il rischio reputazionale si basa proprio su aspetti percettivi, soggettivi e sociali.

La costruzione di un'adeguata cultura del rischio richiede un processo ampio e articolato in grado di permeare l'intera organizzazione, coinvolgendo tutte le aree di attività e tutti coloro che operano all'interno dell'azienda.

Corradini e Nardelli ritengono che, prima di procedere con qualsiasi intervento, sia necessario – per conseguire l'eccellenza – approfondire la conoscenza della propria organizzazione mediante un'analisi di come il personale dell'impresa percepisce il rischio reputazionale.

Poi si rendono necessarie due attività:

- Le attività di informazione, che agiscono incrementando la conoscenza degli individui;
- Le attività di formazione, che permettono l'acquisizione e/o il potenziamento delle competenze e delle capacità delle persone.

Queste due attività essenziali devono essere svolte in modo integrato, poiché l'attività informativa, seppur indispensabile, da sola non è sufficiente. Infatti, non basta comunicare al personale che l'utilizzo di Internet o delle piattaforme digitali può esporre a dei rischi e che è fondamentale attuare certi comportamenti per tutelare la *corporate reputation*. È anche necessario che gli individui lavorino per elaborare e interiorizzare quei comportamenti corretti e responsabili, in modo tale da farli propri.

Questo processo deve coinvolgere tutti i livelli aziendali, affinché si promuova una consapevolezza globale circa il rischio reputazionale e i suoi possibili effetti dannosi. Nel fare ciò, l'organizzazione deve anche usufruire di opportune strategie di comunicazione, che supportino adeguatamente la diffusione e la condivisione dei principi e dei valori aziendali.

Con riferimento alla gestione vera e propria del rischio reputazionale, non si è riscontrata in letteratura una metodologia condivisa, nonostante negli ultimi anni si sia assistito a una notevole proliferazione di modelli sperimentali.

Lamboglia e D'Onza (2013) hanno proposto una modalità di gestione del *reputational risk* partendo dalle basi consolidate del *risk management* in generale e individuando tre attività fondamentali:

1. L'identificazione dei principali fattori di rischio che possono generare una perdita reputazionale. Ma quali sono le vere variabili che influenzano maggiormente le opinioni e i giudizi degli stakeholder? Poiché i pubblici di riferimento sono composti da molteplici soggetti con aspettative diverse, le loro opinioni potrebbero essere influenzate da variabili differenti. È per questo motivo che il processo di identificazione si scinde in tre ulteriori momenti:

- Elaborazione di uno schema di analisi dei fattori di rischio reputazionale;
- Identificazione delle categorie di soggetti da analizzare e scelta di quali individui includere nell'indagine;
- Identificazione dei fattori di rischio sulla base delle diverse percezioni degli stakeholder.

Lamboglia e D'Onza, sulla base dei due modelli di misurazione della reputazione aziendale più diffusi – il *World's Most Admired Companies* e il *RepTrak Pulse* – unitamente all'*Enterprise Risk Management*, ovvero lo schema di analisi più utilizzato nell'ambito della gestione generale del rischio, individuano sei variabili come principali fattori di rischio

reputazionale: i prodotti/servizi dell'impresa, le sue proposte progettuali, le sue risorse umane, le performance che ha conseguito, la comunicazione utilizzata e i fattori esterni;

2. La valutazione dei fattori di rischio: questo è forse l'aspetto più complesso per Lamboglia e D'Onza. I due autori propongono una serie di metodologie per la valutazione dei fattori di rischio, distinguendo fra modelli quantitativi e qualitativi. Fra i modelli quantitativi, si ricordano:

- I modelli di misurazione del capitale intellettuale, come la *Balance Scorecard*, il *Business Navigator* o l'*Intangible Asset Monitor*;
- I modelli basati sulla stima del brand: sono modelli che valutano il brand, considerandolo come un ipotetico elemento a cui associare uno specifico livello reputazionale;
- L'analisi degli scenari: attraverso tecniche di simulazione, si ipotizzano scenari alternativi della *corporate reputation* per valutare la possibile evoluzione dei risultati economico-finanziari dell'impresa;
- Gli *event study analysis*: analizzano l'impatto sul valore di mercato dei titoli di una società dopo l'annuncio di eventi che possono ledere la reputazione aziendale.

Fra gli approcci qualitativi, si ricordano invece gli indici reputazionali basati sulle percezioni che gli stakeholder hanno dell'azienda.

Questa fase è molto importante per le imprese perché gli permette di

identificare quali, fra i fattori di rischio, impattano maggiormente sulla reputazione, in modo tale da indirizzarvi maggiormente i propri sforzi;

3. Il contenimento dei fattori di rischio: dopo aver individuato e valutato i principali fattori di rischio reputazionali, Lamboglia e D'Onza consigliano di fronteggiarli e arginarli. Per gli autori è preferibile intervenire dapprima sulle variabili a più elevata esposizione al rischio reputazionale, per poi concentrarsi sulle restanti. In generale, gli interventi da realizzare si suddividono in due macro-categorie:

- Azioni finalizzate a prevenire il manifestarsi dei rischi a cui si associa una perdita reputazionale;
- Interventi successivi alla manifestazione di eventi che hanno provocato un danno reputazionale.

La loro trattazione verrà approfondita nei capitoli successivi.

CAPITOLO 3 – LA *WEB CORPORATE REPUTATION*

3.1 *WEB CORPORATE REPUTATION*: EVOLUZIONE DEL CONCETTO

La reputazione aziendale si costruisce nel tempo, attraverso azioni quotidiane, attenzioni costanti e interazioni continue con i pubblici di riferimento.

Inevitabilmente, però, le interazioni odierne risentono in modo notevole dell'evoluzione tecnologica: con l'avvento dei nuovi strumenti e canali dell'informazione e della comunicazione, le imprese si aprono al mondo esterno e iniziano a connettersi con altri attori e sistemi informatici, ridefinendo i propri confini organizzativi, che divengono sempre più sfumati e indefiniti.

Questa trasformazione ha dei riflessi fondamentali anche sul concetto di *corporate reputation*, che deve essere riletto, riconfigurato e reinterpretato attraverso la lente del web 2.0.

Oggi è principalmente la Rete a far parlare delle aziende e a creare la loro reputazione, tant'è che si è passati dal parlare di *corporate reputation* al fare riferimento alla *web corporate reputation* (o *online corporate reputation*).

La *web corporate reputation* può essere definita come la reputazione aziendale che risulta dal web, ovvero la considerazione di cui un'impresa gode fra i suoi pubblici di riferimento grazie alle informazioni che sono disponibili su di essa in Rete e grazie alle molteplici interazioni che realizza con tutti gli stakeholder nei nuovi *media* digitali.

Volendo approfondire maggiormente il concetto in questione, è possibile creare un parallelo con il mondo della reputazione aziendale “analogica” e considerare la definizione di *corporate reputation* data da Bennet e Kottasz (2000), già enunciata nel primo capitolo.

Sulla base della definizione dei due autori, si arriva a parlare della *web corporate reputation* come della fusione:

- Delle opinioni che gli stakeholder maturano nei confronti dell’azienda grazie al web e ai *social media*;
- Delle aspettative che i clienti, i dipendenti, i fornitori, gli investitori e l’opinione pubblica maturano relativamente ai prodotti/servizi dell’impresa usufruendo del web e dei *social media*;
- Delle percezioni che i clienti, i dipendenti, i fornitori, gli investitori e l’opinione pubblica hanno dei prodotti/servizi dell’impresa utilizzando il web e i *social media*.

Queste opinioni, aspettative e percezioni che gli stakeholder maturano nei confronti dell’azienda si sviluppano nel tempo in relazione alle qualità, alle caratteristiche e ai comportamenti dell’organizzazione e derivano da esperienze personali, dal sentito dire e dall’osservazione di azioni passate.

È chiaro come gli elementi fondamentali della reputazione digitale siano pressoché simili a quelli evidenziati nell’ambito della reputazione aziendale tradizionale:

- La dimensione percettiva e soggettiva della reputazione: anche la *web corporate reputation* non è un valore che l'impresa possiede e di cui può disporre in modo arbitrario, ma dipende sempre e comunque dalla prospettiva altrui. Si fonda sulle opinioni, sulle percezioni e sulle aspettative degli stakeholder;
- I comportamenti dell'organizzazione: anche la *web corporate reputation* trova la sua ragion d'essere nel modo in cui un'impresa si pone nei confronti dei propri pubblici di riferimento. Infatti, la qualità dei prodotti/servizi offerti, insieme alla trasparenza e alla lealtà con cui ogni impresa si pone nei confronti dei suoi stakeholder, appaiono ancora elementi centrali per garantire il corretto funzionamento dell'attività aziendale, la sua sopravvivenza e la crescita della sua reputazione. Ma, come si vedrà più avanti, la loro importanza è sensibilmente ridotta nel contesto digitale;
- Il tempo: anche la *web corporate reputation*, così come la reputazione aziendale tradizionale, si costruisce, si modifica, o si consolida nel corso del tempo.

Ciò che cambia rispetto alla reputazione aziendale così come tradizionalmente conosciuta è il *media* di riferimento, ovvero il contesto in cui tutte le informazioni vengono diffuse e in cui tutte le attività, le esperienze, le interazioni, le relazioni e

quindi, di conseguenza, anche la reputazione prendono vita: Internet e i *social media*.

Tradizionalmente, secondo alcuni studiosi (Sjovall e Talk, 2004; Bitektine, 2011), il processo di formazione della reputazione aziendale trovava il suo principale fondamento nell'elaborazione e interpretazione da parte degli stakeholder di informazioni create e diffuse principalmente dalle organizzazioni attraverso comunicazioni formali o grazie alle diverse attività e comportamenti posti in essere.

Accanto all'organizzazione, anche i *mass media* erano centrali nella formazione della reputazione poiché, specialmente in assenza di esperienze dirette con l'impresa, il pubblico riscontrava nei mezzi di comunicazione tradizionali una fonte lecita da cui ottenere informazioni attendibili sull'azienda.

I *mass media* erano quindi in grado di condizionare gli stakeholder nelle loro valutazioni reputazionali, poiché decidevano a quali informazioni dare risalto e a quali no (Carroll e McCombs, 2003); a tal proposito, Deephouse (2000) introdusse il concetto di *media reputation*, descrivendolo come “la generale valutazione dell'azienda per come viene presentata nei *media*” (Deephouse, 2000, 1097).

Dossena (2012) presume anche che i mezzi di informazione tradizionali, oltre ad esercitare un'influenza notevole sull'opinione collettiva, fossero a loro volta fortemente condizionati, direttamente o indirettamente, dalle organizzazioni di cui

parlavano, poiché tutti i contenuti attingevano inevitabilmente dalla comunicazione aziendale.

Nonostante i *media* tradizionali continuino a mantenere tutt'oggi la loro importanza, questi devono necessariamente cedere il passo al web 2.0, che rappresenta il canale di comunicazione maggiormente utilizzato in tutto il mondo e la cui rilevanza cresce di giorno in giorno.

La condivisione delle conoscenze, delle informazioni e delle esperienze grazie ai nuovi strumenti digitali disponibili – come già affermato nel capitolo precedente – cambia radicalmente il paradigma relazionale fra l'impresa e i suoi stakeholder, rompendo gli equilibri di potere tradizionali: se in passato l'organizzazione era la componente più forte in quanto unica (o quasi unica) detentrica e distributrice delle informazioni ricercate, ora l'ago della bilancia si sposta verso la controparte. Gli stakeholder si rafforzano in maniera notevole a fronte della maggiore interattività, trasparenza e disponibilità di informazioni rese possibili dai *new media*. È in questo nuovo contesto che la cultura partecipativa diviene centrale, perché gli utenti non sono più dei soggetti passivi, ma impongono la propria voce, vogliono essere coinvolti, dare la propria opinione e il proprio contributo: in sostanza, gli utenti divengono parte attiva del dialogo che costruiscono con l'impresa.

Un altro aspetto da non trascurare è legato al fatto che Internet garantisce agli utenti la capacità di generare in maniera autonoma nuovi contenuti, gli *user*

generated content. Questa nuova possibilità offerta dalla Rete incrementa in modo esponenziale il numero dei possibili influenzatori, ovvero degli attori in grado di influenzare le percezioni degli stakeholder: chiunque può scrivere il proprio parere in un blog o in un forum e condizionare l'opinione di chi legge le sue parole, poiché gli utenti preferiscono scambiarsi tra di loro idee e opinioni sui prodotti/servizi di un'azienda, piuttosto che assorbire passivamente le comunicazioni di tipo *top-down* dell'impresa, come avveniva nel caso delle pubblicità. In passato, la prolungata esposizione a pubblicità aziendali false o ingannevoli ha reso i consumatori immuni da questo tipo di comunicazione, portandoli a sviluppare dapprima un senso di diffidenza e successivamente una vera e propria forma di resistenza (Lampignano, 2016). È per questo motivo che il parere degli altri utenti diviene la fonte informativa più affidabile per effettuare le proprie valutazioni o le proprie scelte d'acquisto: non è più l'azienda a parlare con i consumatori o ad assisterli, bensì gli altri utilizzatori, che esprimono un parere teoricamente oggettivo e scevro da qualsiasi tipo di interesse.

A peggiorare ulteriormente il quadro già particolarmente complesso della gestione della reputazione nel web, c'è anche il fatto che la forma più potente di promozione di un prodotto o di una marca, ovvero il passaparola, viene amplificato ed esasperato dagli *user generated content* e dai meccanismi di Internet e dei *social media*. Questi mezzi rappresentano una distesa sconfinata senza limiti di spazio e di tempo, una realtà in cui anche la più piccola voce può

levarsi dal coro e raggiungere rapidamente un ampio pubblico, annullando qualsiasi difesa dell'impresa e determinandone il successo o il fallimento.

Alla luce di questi cambiamenti, si può affermare che la struttura di potere non è più verticale, ma orizzontale. Le imprese perdono progressivamente il controllo sul flusso informativo diretto verso gli stakeholder: questa perdita di potere è dovuta sia all'aumento del numero delle fonti da cui derivano le voci "autorevoli" sul web, sia alla minore credibilità attribuita alle comunicazioni formali dell'azienda rispetto alle opinioni o alle parole di altri utenti in Rete (Bunting e Lipski, 2000; Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2017).

È in questo nuovo contesto mediatico che occorre ripensare al ruolo rinnovato della reputazione aziendale e a come il suo processo di formazione sia influenzato dalle nuove logiche del mondo digitale.

Secondo alcuni studi (Jarvenpaa, Tracktinsky e Vitale, 2000; Siano, Vollero e Palazzo, 2011; Siano e Vollero, 2013), nel contesto online vengono meno quei fattori generatori di fiducia tipici del mondo offline, come ad esempio l'interazione *vis-à-vis*, il linguaggio non verbale o la certezza circa la vera identità delle parti. Queste mancanze ostacolano il processo di costruzione della reputazione e confluiscono nell'incertezza e nel rischio che i consumatori avvertono quando devono prendere delle scelte.

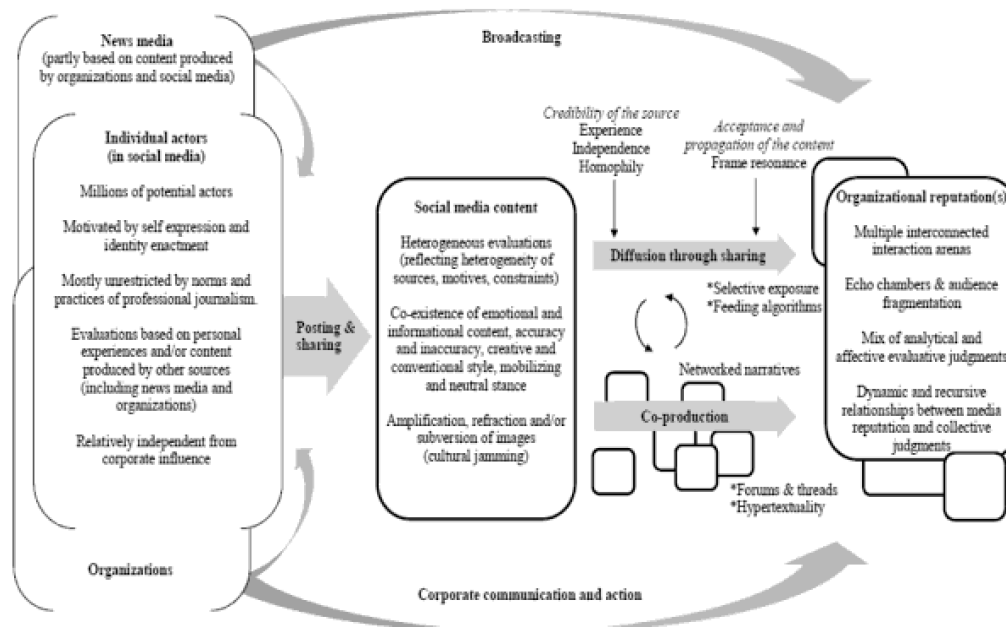
È per questo motivo che la *corporate reputation* diviene un fattore centrale in Rete: la reputazione online tende infatti a configurarsi come una vera e propria

garanzia del comportamento aziendale – al pari della fiducia – e finisce per sostituire tutte quelle informazioni mancanti su cui i consumatori facevano affidamento in passato per i propri processi valutativi e decisionali.

Il *consumer empowerment*, inoltre, assume un ruolo di fondamentale importanza nell'intero processo di costruzione della reputazione aziendale: i consumatori, in modo individuale o aggregato, divengono dei veri e propri mediatori nello sviluppo della *web corporate reputation* (Siano, Vollero e Palazzo, 2011). Con l'apertura delle imprese al mondo di Internet e dei *social media*, infatti, la reputazione appare influenzata in misura sensibilmente inferiore dai fattori endogeni, ovvero da ciò che l'impresa fa o dice. Pur rappresentando ancora un aspetto fondamentale nella formazione della *web corporate reputation*, i fattori endogeni cedono il passo a quelli esogeni all'organizzazione: la reputazione online deriva in larga parte da come gli stakeholder percepiscono i comportamenti e le azioni dell'impresa e da come rispondono a questi stimoli. Se ciò era in parte vero anche per il mondo tradizionale, nel caso della *web corporate reputation* questo aspetto appare ancor più caratterizzante e centrale.

La figura 3.1 presenta lo schema che Etter, Ravasi e Colleoni (2017) hanno proposto per illustrare il nuovo processo di costruzione della *corporate reputation* dopo l'avvento di Internet e dei *social media*.

Figura 3.1 - Il processo di formazione della *web corporate reputation*



Fonte: Etter, Ravasi e Colleoni, 2017

Secondo questo schema, il processo di formazione della *web corporate reputation* deve necessariamente prendere vita dalla considerazione per cui il pubblico ha un ruolo maggiormente attivo e interattivo grazie ai nuovi *media*, con tutte le implicazioni e gli adattamenti che questo cambiamento comporta.

Inoltre, secondo i tre autori di cui sopra, la *web corporate reputation* deve essere considerata come un'unica entità che si compone di valutazioni omogenee, piuttosto che come una pluralità di giudizi differenti e potenzialmente coesistenti in un dato momento.

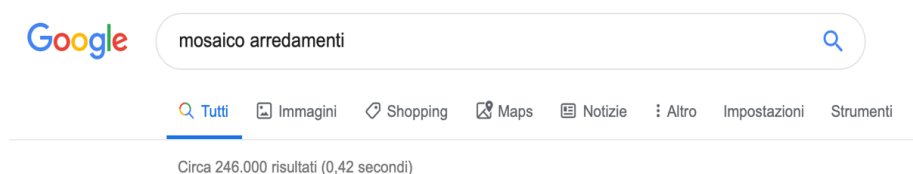
Infine, si esortano le organizzazioni a rivedere il ruolo della componente affettiva ed emozionale dei giudizi reputazionali, sia per quanto riguarda la loro creazione sia per quanto riguarda la loro diffusione tra il pubblico. Sono le emozioni come la gioia, la rabbia, la frustrazione, la sorpresa o lo shock a motivare gli utenti a condividere pubblicamente le loro esperienze relative ai prodotti/servizi dell'organizzazione. Sul web, sono i contenuti emotivi ad essere maggiormente presi in considerazione rispetto a quelli di carattere più informativo e la probabilità che essi divengano virali e vengano diffusi ulteriormente nella rete sociale aumenta (Berger e Milkman, 2012).

L'ultimo aspetto che caratterizza Internet e i *social media* rispetto ai mezzi di comunicazione di massa e che incide nettamente sulla reputazione aziendale online è il fatto che – come spiegato nel capitolo precedente – tutto ciò che viene scritto, pubblicato o condiviso in Rete viene conservato nel tempo e può essere facilmente rintracciato da chiunque e ovunque per sempre.

Un caso emblematico della capacità di conservazione del web può essere rintracciato nella vicenda della Mosaico Arredamenti, o più precisamente “Il Mosaico – Sistemi di arredamento s.r.l.”, azienda di arredamento di Castelbellino (Ancona).

Se si ricercano le parole “Mosaico Arredamenti” su Google, oggi il motore ci restituisce il risultato rappresentato nella Figura 3.2:

Figura 3.2 - Ricerca delle parole "Mosaico Arredamenti" su Google¹¹



Fonte: <https://www.google.com>

Per l'azienda marchigiana, possono essere trovati su Google 246.000 risultati di ricerca; ma l'impresa non esiste più dal 2014 e la maggior parte di questi risultati rimanda ad articoli, commenti e blog di contestazione nei suoi confronti.

La vicenda ha inizio il 18 marzo 2008, quando Sergio Sarnari pubblica sul suo blog un post in cui racconta agli utenti di un'esperienza negativa che ha vissuto con l'azienda in questione. Il post, almeno inizialmente, sembra passare inosservato al grande pubblico e tutto viene presto dimenticato.

Ma il 9 giugno 2008 l'amministratore della Mosaico Arredamenti, Andrea Rossetti, pubblica sul blog di Sarnari un post in cui, invece di dimostrarsi aperto al dialogo, avverte il blogger di aver proceduto legalmente nei suoi confronti, chiedendogli un risarcimento pari a 400.000,00 euro per la diffamazione subita.

Questa risposta dell'azienda genera un potentissimo e rapidissimo meccanismo di passaparola ed è a questo punto che tutta la comunità dei blogger si coalizza in difesa di Sarnari, invocando il diritto alla libertà di espressione.

¹¹ Ultima ricerca in data 16/07/2019

La reputazione dell'azienda marchigiana, dopo aver subito numerosi attacchi, si ritrova fortemente danneggiata e Rossetti non può fare altro che ritirare la querela, scusandosi con tutta la categoria dei blogger e ammettendo una scarsa conoscenza della Rete.

Se ancora oggi – a distanza di undici anni e nonostante il fallimento dell'azienda – è ampiamente possibile trovare traccia di questa vicenda in Rete, questo è dovuto proprio alla capacità di Internet e dei *social media* di immagazzinare tutto ciò che viene pubblicato e condiviso e di conservarlo perennemente, rendendolo disponibile a chiunque lo ricerchi e nel momento in cui lo ritiene più opportuno.

Come già detto precedentemente, la tradizionale *corporate reputation* rappresenta una risorsa che, nonostante il grande impegno che l'impresa profonde nel costruirla e accumularla nel corso del tempo, può essere facilmente e rapidamente danneggiata. Alla luce di tutte le caratteristiche dei canali digitali appena illustrate, è ragionevole affermare che la fragilità della reputazione aziendale online è di gran lunga maggiore rispetto a quanto si verificava con la sola esistenza dei *media* tradizionali.

Ignorare oggi l'importanza di Internet e dei *social media* non è più possibile, vista l'estrema facilità con cui questi strumenti possono danneggiare irrimediabilmente la reputazione aziendale.

È per questo motivo che la reputazione, come afferma Lampignano (2016), necessita di configurarsi come una strategia permanente di marketing: in quanto

tale, la *web corporate reputation* non deve mai essere subita in maniera passiva dalle imprese, ma deve essere costruita attivamente, con sforzi costanti volti a migliorarla e a consolidarla.

Nonostante l'utilizzo del Web stia permeando sempre di più la vita quotidiana non solo delle persone ma anche delle organizzazioni, esistono ancora molte aziende che trovano difficoltà nel comprendere l'enorme potenziale di questi nuovi canali digitali. Alcune imprese si impongono di dover utilizzare i *new media* solo perché ormai lo fanno tutti, senza capire gli enormi vantaggi e pericoli che questi canali comportano: quando le imprese usufruiscono dei canali digitali senza avere piena contezza del mezzo che stanno utilizzando, sottovalutano l'enorme portata di Internet e, a causa della loro scarsa conoscenza e inesperienza, possono generare enormi danni alla reputazione, come nel caso della Mosaico Arredamenti.

3.2 LA STRATEGIA REPUTAZIONALE

Prima di trattare in modo approfondito il tema della gestione della *web reputation*, è necessario soffermarsi sulla definizione del piano di azione in termini reputazionali: nello specifico, l'impresa deve chiedersi quale possibile strategia reputazionale perseguire e difendere nel lungo periodo. Lampignano (2016) ha individuato cinque diversi livelli progressivi nella progettazione della reputazione:

- 1- La reputazione ideata: è da qui che parte tutto, da un'idea di massima iniziale che, pur essendo ancora un'ipotesi, deve comunque avere delle

basi concrete e realistiche. La reputazione deve essere fondata sull'orientamento strategico dell'impresa, ovvero sull'insieme di idee, valori e convincimenti che sono radicati nell'organizzazione e che si riflettono nel suo modo di operare. Inoltre, essa deve basarsi sul passato e sul presente dell'impresa: deve considerare ciò che l'azienda è in grado di fare, i suoi prodotti/servizi, il suo brand, i suoi processi, le tecnologie e tutto ciò che la contraddistingue come entità economica. La reputazione di un'azienda deve anche essere sempre confrontata con ciò che la concorrenza realizza;

- 2- La reputazione programmata: è una prima descrizione che viene fatta della reputazione nelle sue linee guida fondamentali. Deve indicare le modalità con cui verrà attuata, i *media* di riferimento, le tempistiche, i programmi e le ricerche per le risorse. In questa fase si evidenziano tutti i possibili limiti, i vincoli e gli ipotetici costi da sostenere nell'eventuale realizzazione e gestione della reputazione così come pensata. Inoltre, si individuano anche le prime metodologie per la valutazione dei risultati di ogni fase;
- 3- La reputazione progettata: è questa la fase in cui la reputazione si dota per la prima volta di tempi e metodi concreti, chiudendo il campo delle ipotesi. È a questo livello che vengono associate alla reputazione le risorse finanziarie, materiali e umane necessarie per la sua realizzazione

relativamente a ogni *medium* precedentemente individuato. Si formalizzano anche i costi e si costituiscono i gruppi di lavoro. Per ogni *medium*, inoltre, vengono disegnate le relative regole per il monitoraggio e la valutazione finale;

- 4- La reputazione realizzata: è la reputazione effettivamente attuata e resa pubblica con azioni, comportamenti e narrazioni. Ogni *medium* si caratterizza per uno specifico progetto e per uno specifico piano di lavoro. È necessario armonizzare tutti i progetti e i piani di lavoro, rendendo omogeneo il percorso trans-mediale di ogni utente;
- 5- La reputazione percepita: è quella che tutti gli stakeholder attuali e/o potenziali dell'impresa hanno percepito e deve essere monitorata attraverso processi precisi e continui. Ogni informazione raccolta deve essere conservata in appositi archivi che consentano al *reputation management team* di valutare l'andamento della reputazione nel corso del tempo. Tutte le informazioni e valutazioni raccolte possono rappresentare un valido punto di partenza per il *team* per apportare adeguamenti al progetto reputazionale in corso o per idearne di nuovi.

Non deve essere trascurato il fatto che il *gap* esistente fra la reputazione ideata e quella percepita rappresenta un indicatore fondamentale per valutare la buona riuscita e la qualità del piano posto in essere, perché permette di misurare il

possibile divario esistente fra la reputazione ideale per l'impresa e quella che invece viene effettivamente riconosciuta e avvertita dagli stakeholder.

Sulla base di questo parametro, l'impresa può analizzare la propria strategia reputazionale e capire cosa non è stato compreso dagli stakeholder e per quale motivo. Le informazioni ricavate da questa analisi interna permetteranno all'impresa di correggere eventuali errori *in itinere*, per cercare di riallineare il più possibile l'idea aziendale di reputazione e la percezione che di questa hanno i diversi pubblici di riferimento, cercando di ridurre al minimo il divario esistente.

Questo processo di studio, analisi e correzione della strategia reputazionale è fondamentale anche perché consente all'organizzazione di incrementare le proprie conoscenze e di migliorare il proprio processo di apprendimento per il futuro.

3.3 LE RISORSE UMANE PER LA GESTIONE DELLA *WEB REPUTATION*

Dopo aver trattato in maniera approfondita la strategia reputazionale, si ritiene opportuno parlare anche di come cambiano il *team* di lavoro e le competenze necessarie per garantire una buona *web corporate reputation*.

In un'ottica di prevenzione – come già affermato nel secondo capitolo – è necessario che, innanzitutto, tutta l'organizzazione e tutto il personale siano culturalmente predisposti al rischio reputazionale.

Questo comporta che la gestione di questa tipologia di rischio rientri in un approccio più ampio, globale e sistematico, volto a far comprendere a tutti che anche la più piccola e insignificante azione non rispondente agli standard richiesti dall'organizzazione può generare un effetto domino in grado di danneggiare per sempre la reputazione dell'impresa, soprattutto con l'utilizzo dei mezzi di comunicazione digitali.

Il personale deve acquisire la consapevolezza per cui la costruzione di una cultura del rischio reputazionale è fondamentale per una gestione attiva della *web corporate reputation*. Pur riconoscendo il potenziale impatto devastante che il rischio reputazionale può avere, esso non deve configurarsi solo come un elemento negativo, ma anche come un aspetto connaturato alla reputazione che, se riconosciuto e gestito preventivamente senza paura, può trasformarsi addirittura in una grande opportunità di miglioramento per l'impresa.

Una volta affermata l'importanza di coinvolgere tutta l'organizzazione e tutte le aree di attività nella costruzione di una cultura del rischio reputazionale, è necessario analizzare in maniera più approfondita il *team* professionale che si occuperà nello specifico della progettazione e della gestione della *web corporate reputation*.

La relazione sempre più stretta fra il *digital marketing* e la gestione della *corporate reputation* indica la necessità di dover individuare alcune competenze indispensabili per coloro che comporranno il *web reputation management team*.

Tra le principali competenze richieste, si ricordano:

- Una conoscenza approfondita dell'universo digitale: è in questo nuovo spazio che tutte le aziende vivono e si muovono, per cui è necessario comprenderne al meglio tutti i meccanismi di funzionamento e non sottovalutarne i rischi. Come accaduto nel caso di “Mosaico Arredamenti”, una scarsa conoscenza dell'ambiente digitale ha portato a una crisi che tutt'oggi viene ricordata, a detta del *social media specialist* Manuel Pratzoli, come “la peggior *crisis management* della storia”¹²;
- Un'ottima conoscenza di tutto ciò che concerne l'azienda: ogni componente del *web reputation management team* deve conoscere ogni singolo aspetto o connotazione dell'impresa, come i suoi valori, i suoi prodotti/servizi, le sue tecnologie, i suoi metodi e i suoi processi. Tale aspetto è essenziale per poter definire le strategie reputazionali più opportune, per gestire quotidianamente la reputazione nel migliore dei modi e per avere una solida base su cui poter costruire un'efficace difesa dell'organizzazione di fronte ai possibili attacchi o pericoli del web;
- Una buona conoscenza dei principali strumenti per monitorare Internet e i *social media*, in modo da favorire e mantenere una buona *web corporate reputation*. Non è necessario conoscere approfonditamente il *Search Engine Optimization (SEO)*, il *Search Engine Marketing (SEM)* o il *social*

¹² www.manuelpratzoli.it/mosaico-arredamenti-e-la-peggior-crisis-management-della-storia/

CRM, perché la padronanza di queste competenze spetta ai relativi professionisti. Si richiede invece un livello di consapevolezza tale da garantire ai componenti del *web reputation management team* di poter progettare e gestire al meglio tutte le strategie reputazionali.

Le figure chiave che debbono comporre il *web reputation management team* sono principalmente tre (Lampignano, 2016): il *Reputation Manager* (o *Web Reputation Manager*), il *Reputation Strategist* e il *Reputation Supervisor – Director*.

1. Il *Reputation Manager* (o *Web Reputation Manager*). Il 30 giugno 2014, con aggiornamento il 31 dicembre 2014, la *International Web Association* (IWA) *Italy*, sezione italiana di IWA/HWG, ha pubblicato ufficialmente un documento contenente i principali profili professionali operanti nel web uniformati secondo le direttive CEN in materia di Generation 3 (G3) European ICT Profiles, nonché le loro modalità di utilizzo. Fra i diversi profili, compare anche quello del “*Reputation Manager*”¹³.

Questa figura professionale si occupa di analizzare, gestire e influenzare la reputazione aziendale sul web. In particolar modo, si occupa di:

- Presidiare le conversazioni rilevanti per la *web corporate reputation* in Rete sia nei canali online ufficiali attraverso cui l’organizzazione comunica sia nei siti, nei forum, nei blog o nei *social network* che non

¹³ Fonte: <https://www.skillprofiles.eu/stable/g3/profiles/WSP-G3-020.pdf>

sono di sua proprietà, intervenendo qualora i commenti o i post presenti risultino deleteri per l'impresa e per il suo operato;

- Individuare e ingaggiare gli *influencer* per azioni mirate;
- Aggiornare le mappe in modo dinamico;
- Valutare il *sentiment* online e tutte le altre metriche utili;
- Gestire i contenuti potenzialmente dannosi per l'impresa al fine di colmare il *gap* fra le percezioni degli utenti e l'effettiva identità dell'impresa e per rilevare anticipatamente eventuali crisi;
- Organizzare e coordinare il lavoro del *team* e dei suoi membri, gestendo anche le informazioni e le richieste sia al suo interno che al suo esterno;
- Gestire la relazione digitale con i clienti e tutti gli stakeholder.

Questo approccio, però, delinea una figura professionale troppo concentrata a “rincorrere” la reputazione, piuttosto che a gestirla in maniera attiva. È per questo motivo che al *Reputation Manager* si devono affiancare altre figure professionali, come il *Community Manager*, il *Web Marketing Manager*, il *Web Analyst*, il *Content Manager* e l'*E-PR Manager*: tutte queste figure, che gestiscono rispettivamente le comunità digitali, gli strumenti da utilizzare in Rete, i dati raccolti, i contenuti condivisi e le relazioni che si instaurano con gli utenti, forniscono al *Web Reputation Management* la base su cui poter operare in maniera proattiva.

L'azione combinata di questi professionisti è fondamentale per garantire una gestione a tutto tondo della *web corporate reputation*.

Il ruolo del *Reputation Manager* è molto delicato, poiché l'azienda viene rappresentata sul web in tutto e per tutto da questa figura. Xhaet (2012) evidenzia una serie di "attitudini" che questa figura professionale deve possedere per poter divenire a pieno titolo la voce dell'impresa in un contesto instabile e dinamico come quello dei *new media* digitali:

- *Real Time Attitude*: la capacità di agire e reagire in tempo reale e con prontezza a qualsiasi stimolo positivo o negativo;
- *All-Line Attitude*: la capacità di integrare le azioni del mondo offline con quelle del mondo online, relazionandosi indistintamente con i principali protagonisti dei rispettivi contesti;
- *Transolving Attitude*: la capacità di gestire le relazioni e creare contenuti condivisi con gli utenti, incentivandoli alla partecipazione e all'interazione in maniera trans-mediale;
- *Innovhunting Attitude*: la capacità di ricercare e selezionare le fonti, le informazioni, i professionisti di supporto più adeguati, gli strumenti più innovativi e le soluzioni più all'avanguardia per l'automazione dei servizi;

2. Il *Reputation Strategist*. Questa figura ha il compito di definire i piani di costruzione e di gestione della reputazione aziendale sia offline che online,

indirizzando le strategie reputazionali e ideando soluzioni adeguate ed efficaci. Con l'avvento di Internet e dei *social media*, questa figura professionale deve mantenere una sostanziale coerenza narrativa fra i diversi canali di comunicazione e deve riuscire a operare in maniera trans-mediale, per poter passare agevolmente dall'analogico al digitale, dal materiale all'intangibile. I suoi principali compiti consistono nel:

- Selezionare i canali più opportuni per comunicare;
- Individuare le forme di comunicazione più adeguate a ogni canale;
- Suggerire strategie per incentivare la partecipazione degli utenti ai processi reputazionali;
- Suggerire cambiamenti per l'organizzazione affinché possa supportare anche i processi reputazionali online;
- Suggerire la costruzione di database specifici per le mappe dei focolai e per la raccolta di casi storici;
- Guidare i processi di progettazione delle campagne reputazionali online nazionali e internazionali;
- Guidare la selezione del materiale multimediale di comunicazione più opportuno;
- Identificare e analizzare i contenuti da utilizzare, individuando eventuali adeguamenti da apportare;

- Identificare e guidare le strategie di analisi e gestione del rischio reputazionale;
3. Il *Reputation Supervisor – Director*. La tutela e la gestione della *web corporate reputation* richiedono l'uso integrato di diverse risorse fondamentali: basti pensare ai professionisti che si occupano di gestire le comunità, i contenuti, le e-mail, il SEO e il SEM, ma anche alle figure necessarie a individuare le strategie reputazionali, a gestire il *reputational risk*, a verificare le condizioni legali o a monitorare tutti i *media* digitali. Il *Reputation Supervisor – Director* è colui che, letteralmente, supervisiona e guida tutte queste fasi, selezionando i profili giusti, le risorse e gli strumenti più adeguati, definendo le specifiche metodologie e predisponendo un piano di partenza e di gestione iniziale. È, secondo Lampignano (2016), “un ruolo ad alto valore che deve avere la visibilità e l'autorità aziendale, soprattutto per intervenire nella relazione sia con enti esterni che, soprattutto, con quelli interni” (Lampignano, 2016, 91). A questa figura professionale spetta un ulteriore compito essenziale: armonizzare e integrare fra di loro tutte le strategie reputazionali pensate per i diversi *media*, affinché gli utenti non siano disorientati dalla diversificazione mediale e dalla diversità dei contenuti proposti su ogni canale, ma abbiano la sensazione di percorrere un solo e unico cammino, senza notare il passaggio da un mezzo di comunicazione all'altro e dal

mondo online al mondo offline. Per le imprese di medio-grandi dimensioni è preferibile assumere un *Reputation Supervisor – Director* con un contratto diretto ed esclusivo, visto il grande quantitativo e la tipologia di informazioni che deve gestire.

3.4 IL RUOLO DELLE “COMUNITÀ VIRTUALI” NELLA FORMAZIONE E GESTIONE DELLA REPUTAZIONE AZIENDALE

Nel corso degli anni, non sono mancati autori e studiosi che hanno cercato di dare il loro contributo al tema della *web corporate reputation*, fornendo nuove definizioni, formulazioni o teorie volte a fortificare il concetto in questione.

Fra le molteplici prospettive, si osserva in particolare quella di Dossena (2012), la quale afferma che “la *online corporate reputation* può definirsi come la complessiva reputazione di cui un’impresa gode in un dato istante temporale in una specifica *online community* e/o per una determinata categoria di stakeholder, derivante sia da informazioni diffuse nella Rete dall’impresa, attraverso attività di comunicazione pianificate o meno, sia da informazioni diffuse dagli stakeholder” (Dossena, 2012, 77).

L’autrice introduce un nuovo argomento di fondamentale importanza non solo per la gestione della reputazione nel web 2.0, ma anche per il ruolo essenziale che assume in generale per l’impresa: si parla delle *online community* (o *web community* o *virtual community*).

La parola “comunità” (*community*) è di origine latina e deriva dal termine “*communitas*”, che indica¹⁴:

- 1- Comunanza;
- 2- Socievolezza, affidabilità.

Una comunità non rappresenta, quindi, solo un semplice gruppo di persone, quanto piuttosto una loro propensione alla condivisione, alla socialità e alla partecipazione. Se si affianca alla parola “online” o “web”, il termine “*community*” suggerisce l’esistenza di una vera e propria comunità che vive e si sviluppa grazie alle nuove applicazioni e i nuovi strumenti informatici, come i *social media*.

Uno dei primi studi sulle comunità virtuali fu quello condotto da Rheingold nel 1993 e, nonostante siano passati più di venticinque anni dalla sua pubblicazione, viene ancora ritenuto uno dei principali punti di riferimento sul tema.

Nella sua trattazione, l’autore affronta l’argomento basandosi sull’esperienza personale che ha vissuto frequentando una comunità online, la Whole Earth ‘Lectronic Link (WELL), una delle prime *community* mai costituite e tuttora attiva. Attraverso questa comunità, Rheingold stabilì dei legami così forti che si riversarono anche nel mondo reale e che lo portarono a una serie di riflessioni, che confluirono poi nel suo libro.

¹⁴ Fonte: CASTIGLIONI L., MARIOTTI S., *IL. Vocabolario della lingua latina. 4° edizione*, Loescher, Torino, 2007

Secondo l'autore, l'interazione sociale che passa tramite le piattaforme sociali e digitali è un'interazione reale a tutti gli effetti: egli afferma che “una comunità virtuale è un aggregato sociale che emerge dalla Rete quando un numero sufficiente di persone partecipa ad una discussione in maniera attiva, abbastanza a lungo e con sufficiente coinvolgimento umano da formare una ragnatela di relazioni personali nel cyberspazio” (Rheingold, 1993, 28).

Ciò che secondo l'autore tiene in vita una *online community* è la presenza di una fitta rete di relazioni interpersonali tra i componenti, le quali vengono poste in essere per soddisfare esigenze diverse di natura sociale e/o economica: si enfatizzano, quindi, le dimensioni sociali e comunicative quali fonti di alimentazione della comunità virtuale. Di fatto, le motivazioni per cui vengono create le *online community* e che spingono gli utenti a prendervi parte sono il desiderio di costruire nuove relazioni e la necessità di ottenere informazioni.

Con l'avvento di Internet e dei *social media*, le imprese perdono gradualmente il loro controllo sul flusso informativo che le riguarda e l'utente assume un ruolo centrale: da mero fruitore passivo di informazioni rese disponibili secondo la tradizionale logica *top-down*, diviene un soggetto sempre più informato, competente, attivo e partecipante, grazie alla possibilità di generare contenuti in modo autonomo e spontaneo.

Le *online community* divengono lo specchio primario di questa trasformazione epocale: sono piazze virtuali in cui risiede una conoscenza diffusa fra i membri

che vi prendono parte e in cui tutti gli utenti condividono tra di loro esperienze, interessi e opinioni personali, che divengono nuove fonti – non sempre attendibili – da cui trarre e attingere nuove informazioni, che finiranno per influenzare inevitabilmente le percezioni di chiunque si ritrovi a leggere o visionare quei post. Le comunità virtuali, quindi, divengono i luoghi principali della Rete in cui la *web corporate reputation* viene generata e influenzata.

Queste piattaforme digitali si caratterizzano per l'estrema facilità e velocità con cui riescono ad aggregare soggetti da ogni parte del mondo che potrebbero avere un'opinione negativa dell'impresa, dei suoi prodotti/servizi o del suo operato. Questa capacità delle *online community* può comportare un danno reputazionale non indifferente all'organizzazione, la quale potrebbe anche impiegare anni prima di ripristinare la “salute” della reputazione così come si presentava prima dell'inconveniente.

Le aziende dovrebbero cercare di monitorare i principali luoghi di aggregazione e discussione digitali legati al loro nome, ai loro brand e ai loro prodotti e/o servizi per evitare che anche il più piccolo contenuto negativo possa trovare terreno fra gli utenti e possa innescare un processo distruttivo della reputazione senza alcuna possibilità di ritorno. Inoltre, le organizzazioni dovrebbero anche cercare di garantire la propria presenza costante in questi ambienti sociali e digitali, in modo tale da attivarsi immediatamente per poter scongiurare una possibile deriva negativa della *web corporate reputation*. Le imprese devono dialogare e

confrontarsi con gli utenti come se fossero a tutti gli effetti loro pari (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2017), dipanando i loro dubbi, supportandoli nelle loro scelte e provando a trasformare un'esperienza e una percezione negativa in una situazione positiva e favorevole.

Potrebbe anche risultare vantaggioso per l'impresa progettare un'area del proprio sito web o dei propri *social network*, oppure predisporre uno specifico blog o forum in cui gli utenti possano dar vita a una comunità virtuale per conversare, dialogare e confrontarsi fra loro. In questo modo, l'organizzazione gestirebbe in "prima persona" queste *community*, intervenendo immediatamente qualora se ne mostri l'occasione ed evitando che vengano creati altri siti o piattaforme gestite da terze persone con l'unico scopo di denigrare l'operato aziendale. Infatti, se l'impresa non gestisse direttamente i luoghi di incontro e di confronto fra gli utenti, questi ultimi – in caso di esperienza negativa – avrebbero modo di esporre pienamente la propria avversione nei confronti dell'azienda, auto-alimentando un passaparola sfavorevole e altamente lesivo della *web corporate reputation*, senza che l'azienda possa fare qualcosa per risolvere la questione.

L'organizzazione, però, non deve solo giocare in difesa nell'ambito delle *online community*: può anche porsi in maniera attiva nei confronti delle stesse e degli utenti che vi prendono parte, facendo leva sui principali vantaggi che la Rete gli mette a disposizione per garantire una gestione adeguata della propria *web corporate reputation*.

L'impresa deve essere considerata come un sistema aperto che cresce e sopravvive acquisendo risorse di ogni tipo dal mondo esterno e interagendo con tutti gli attori al di fuori della sua "bolla".

Questa riflessione è necessaria, perché molto spesso le imprese presumono di possedere tutte le verità e di poter agire senza la necessità di interfacciarsi con il mondo esterno, ma ciò non è assolutamente vero: infatti, un'impresa ferma sulle proprie posizioni, non orientata al confronto e chiusa nella propria torre d'avorio non è destinata a sopravvivere in un mondo costantemente in evoluzione e sempre più dinamico e incerto.

C'è bisogno di ampliare i propri confini e accettare il pensiero per cui le idee migliori possano provenire anche dal contesto esterno, dove gli individui forniscono suggerimenti su aspetti che l'impresa non aveva nemmeno tenuto in considerazione. Una prospettiva diversa da quella interna permette quindi all'organizzazione di non limitarsi a un'idea distorta sul suo modo di essere, apparire e operare: il confronto con l'esterno fa sì che l'impresa smetta di essere eccessivamente auto-referenziale e abbracci pienamente il dialogo con i suoi principali detentori di fiducia, gli stakeholder.

Soprattutto grazie all'avvento di Internet e dei *social media*, questo continuo bisogno di interazione e di confronto con l'esterno diviene ancor più centrale per ogni organizzazione, grazie alla possibilità che questi nuovi mezzi danno di generare dei flussi di comunicazione bi-direzionali con gli utenti/stakeholder.

Sono gli *user generated content* ad alimentare i processi di collaborazione e di condivisione di conoscenze, pareri e opinioni: in questo modo, le organizzazioni possono ottenere *feedback* diretti, personalizzati e interessanti sul proprio operato, ma anche idee e suggerimenti per migliorarsi e migliorare le esperienze di interazione fra le parti.

L'essenza dei *social media* sta nella partecipazione e interazione fra utenti, ma anche nello scambio interattivo fra questi e l'impresa: è proprio grazie a queste moderne tecnologie che oggi è possibile parlare di *online community* non solo come luoghi di incontro e di confronto fra utenti, ma anche come luoghi di dialogo e di collaborazione fra imprese e utenti.

L'organizzazione ha modo di utilizzare le comunità virtuali per dimostrare la propria disponibilità al confronto e la propria apertura verso le considerazioni degli utenti, trovando nuovi spunti o suggerimenti interessanti per migliorarsi o migliorare la propria offerta. In questo caso, la comunità si configura come un *focus group* allargato che l'impresa utilizza per abbattere i costi e i tempi tipici di una ricerca di mercato, per allargare il raggio d'azione e per confrontarsi apertamente e senza filtri con gli utenti, conoscendoli meglio e instaurando con essi un rapporto più stretto.

Questo utilizzo della *online community* garantisce un consolidamento della *web corporate reputation* poiché, innanzitutto, gli utenti si sentono parte attiva dell'impresa, la quale ha ascoltato, tenuto in considerazione e applicato i loro

suggerimenti. Una gestione delle comunità virtuali in un'ottica collaborativa consente di rafforzare il legame esistente fra l'azienda e i propri utenti, i quali avranno maggiore fiducia nei suoi confronti.

Inoltre, l'impresa è disposta a modificare parte del suo essere e si dimostra pronta a rinnovarsi sulla base dei consigli dei propri utenti in Rete. Tale sforzo non può che essere percepito in maniera positiva da parte degli stakeholder, i quali indirizzeranno maggiormente la propria fiducia verso un'azienda disposta a rimettersi continuamente in discussione sulla base dei suggerimenti del mondo esterno, piuttosto che verso un'organizzazione arroccata nelle proprie convinzioni e chiusa nella propria auto-referenzialità.

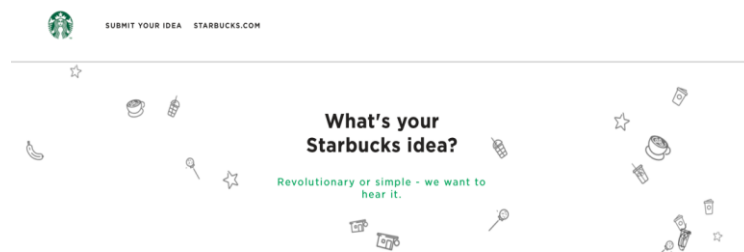
Le opinioni e i suggerimenti degli utenti provenienti dalle *online community* si traducono per l'organizzazione anche nell'acquisizione di nuove conoscenze e nel miglioramento del proprio processo di apprendimento. Se questo è vero, l'impresa riuscirà a garantire prodotti e/o servizi meglio rispondenti alle necessità e ai bisogni dei propri clienti; questi ultimi saranno maggiormente soddisfatti dell'offerta aziendale e inizieranno a consigliarla ai propri amici e ai propri gruppi sociali, dando vita a un passaparola positivo nei confronti dell'organizzazione.

La reputazione aziendale ne uscirà migliorata e maggiormente consolidata, in quanto le aspettative che i pubblici di riferimento detenevano nei confronti dell'impresa non sono state minimamente disilluse, ma ampiamente confermate.

Un esempio di utilizzo delle *online community* come piattaforme attraverso cui gli utenti possono caricare e condividere le proprie idee con l'azienda è quello proposto da Starbucks, nota catena di caffè statunitense fondata nel 1971, e rappresentato nella Figura 3.3.

Con lo slogan “*What’s your Starbucks idea? Revolutionary or simple – we want to hear it*”, è chiaro che l'azienda si dimostra pronta ad accogliere anche la più piccola e semplice delle idee che provengono dagli utenti che navigano nel suo sito Internet, poiché per essa rappresenta comunque un contributo prezioso in grado di migliorare l'esperienza che i consumatori vivono con l'azienda.

Figura 3.3 - Starbucks e i suggerimenti da parte degli utenti



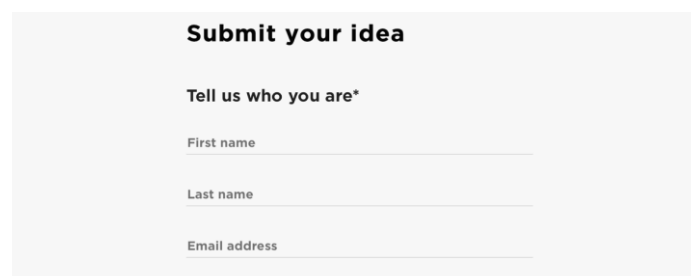
Fonte: <https://ideas.starbucks.com>

Starbucks dà la possibilità agli utenti che navigano fra le pagine del suo sito Internet di accedere a un'area denominata “*Submit your idea*”, collocata all'interno del menù “*Coffeehouse – Online community*”, in cui è presente un *form* da compilare. Il modulo si compone di diverse parti:

- Come prima cosa, l'utente deve identificarsi, inserendo il suo nome, il suo cognome e il suo indirizzo *e-mail* (Figura 3.4);
- L'utente è poi chiamato a scegliere, fra una lunga lista di opzioni, l'aspetto relativamente al quale vuole dare il proprio suggerimento o la propria opinione (Figura 3.5);
- Infine, l'utente deve esporre all'azienda la propria opinione in maniera più dettagliata. Dapprima deve specificare se il suo suggerimento riguardi una nuova idea, un miglioramento, la richiesta di riportare sul mercato un vecchio prodotto o altro; poi, deve scrivere il proprio commento con un massimo di cinquecento caratteri (Figura 3.6).

Sulla base dei suggerimenti pervenuti da parte degli utenti della sua *online community*, Starbucks ha deciso di introdurre il Free – Wifi all'interno di tutte le caffetterie della catena, segnando un'importante svolta nell'esperienza di consumo di caffè agli occhi dei consumatori.

Figura 3.4 - Il *form* che l'utente deve compilare per inviare la propria idea a Starbucks, prima parte



Submit your idea

Tell us who you are*

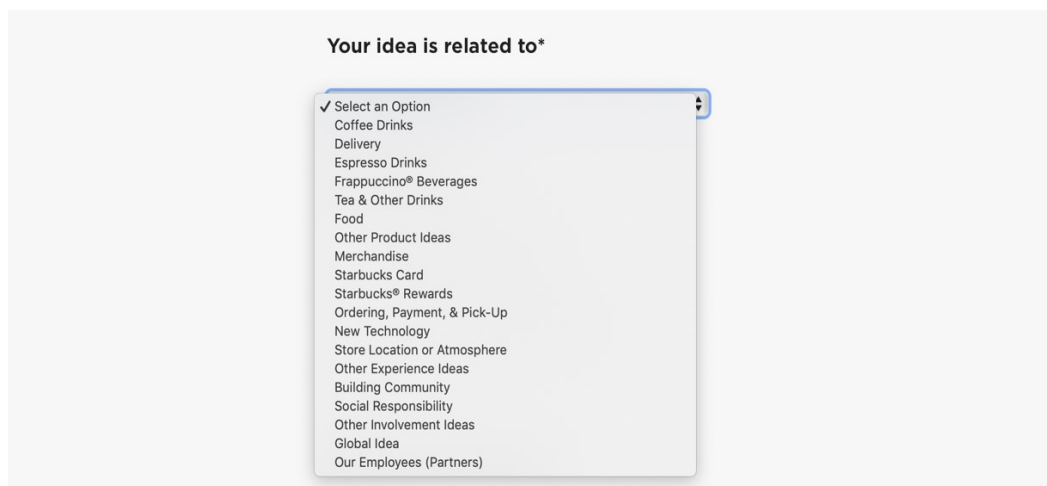
First name _____

Last name _____

Email address _____

Fonte: <https://ideas.starbucks.com>

Figura 3.5 - Il form che l'utente deve compilare per inviare la propria idea a Starbucks, seconda parte

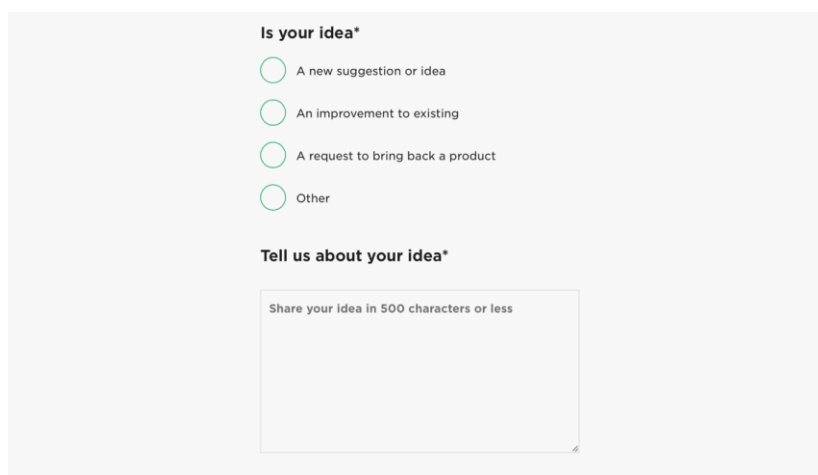


Your idea is related to*

- ✓ Select an Option
- Coffee Drinks
- Delivery
- Espresso Drinks
- Frappuccino® Beverages
- Tea & Other Drinks
- Food
- Other Product Ideas
- Merchandise
- Starbucks Card
- Starbucks® Rewards
- Ordering, Payment, & Pick-Up
- New Technology
- Store Location or Atmosphere
- Other Experience Ideas
- Building Community
- Social Responsibility
- Other Involvement Ideas
- Global Idea
- Our Employees (Partners)

Fonte: <https://ideas.starbucks.com>

Figura 3.6 – Il form che l'utente deve compilare per inviare la propria idea a Starbucks, terza parte



Is your idea*

- A new suggestion or idea
- An improvement to existing
- A request to bring back a product
- Other

Tell us about your idea*

Share your idea in 500 characters or less

Fonte: <https://ideas.starbucks.com>

3.5 I NUOVI PROTAGONISTI DEL WEB

Internet e i nuovi *media* digitali, come già più volte ripetuto, modificano i tradizionali assetti di potere. I consumatori divengono più forti a fronte di un importante indebolimento delle imprese, le quali non sono più in grado di controllare il flusso di informazioni che circolano sul web e che le riguardano. Inoltre, gli utenti perdono fiducia nei confronti delle comunicazioni aziendali e si affidano maggiormente ai contenuti generati da altri utenti.

Al fine di proteggere e consolidare la propria *web corporate reputation*, le organizzazioni devono avere ben chiaro chi siano le figure tipiche dei nuovi scenari digitali, per comprendere al meglio il loro ruolo sociale e per capire come confrontarsi con queste. Come in ogni aspetto relativo alla Rete, il non comprendere quali siano le ripercussioni di una scarsa conoscenza dei protagonisti del web potrebbe avere effetti collaterali notevoli sulla gestione della reputazione aziendale sia offline che online.

I primi protagonisti a cui molto spesso si fa riferimento parlando dei *social network* sono gli *influencer*.

Gli *influencer* sono tutte quelle persone diventate famose e autorevoli nel proprio settore grazie alle nuove potenzialità del web. Sono individui autonomi e indipendenti che hanno coltivato un proprio interesse o una propria passione con entusiasmo e costanza, dimostrando una spiccata capacità di aggiornamento e

affermandosi come figure di riferimento nel proprio settore mediante i tipici canali del web 2.0, come un blog, un canale di Youtube o un account di Instagram.

Gli *influencer* pervadono ogni campo: moda, cucina, viaggi, letteratura, automobili, musica, cinema e così via.

Grazie ai *new media*, questi nuovi protagonisti si ritrovano con un nutrito seguito di pubblico che si compone di utenti, *fan* e seguaci fedeli, i quali percepiscono il loro entusiasmo e li apprezzano al punto tale da risultare particolarmente sensibili ai loro consigli e ai loro suggerimenti.

Grazie al loro carisma, alla loro passione e all'immediatezza delle nuove tecnologie digitali, gli *influencer* dialogano e si confrontano apertamente con gli utenti, dimostrandosi sempre più in grado di fornirgli informazioni sia in modo diretto che indiretto e stabilendo con essi un rapporto di forte fiducia, che arriva anche a condizionarli nelle loro decisioni di acquisto. Per questo motivo, gli *influencer* si pongono sempre di più come dei veri e propri *opinion leader* (Agostini e De Nardis, 2013).

Di fronte alla potenza e al consenso che riscuotono nel web, le aziende devono imparare a dare il giusto peso a queste figure e a considerarle come un vero e proprio elemento strategico per la costruzione e la gestione della propria reputazione online.

Le imprese dovrebbero innanzitutto individuare gli *influencer* più idonei al proprio settore di riferimento, ai propri valori, al proprio brand e alla propria

offerta, per poi dare vita con loro a relazioni strette e durature nel tempo, fidelizzandoli e coinvolgendoli anche come potenziali testimonial o partner.

L'individuazione degli *influencer* passa necessariamente attraverso l'analisi e lo studio dei *media* non solo digitali, ma anche tradizionali.

L'impresa può ottenere spunti interessanti per la ricerca di queste figure chiave consultando gli organi di informazione sia online che offline, guardando trasmissioni televisive e ascoltando trasmissioni radiofoniche.

Ma la vera e propria ricerca di informazioni deve assolutamente realizzarsi in Rete: l'analisi e il monitoraggio del web devono essere effettuati interrogando tutti i motori di ricerca, tutti i *social network* e tutti quei luoghi in cui gli utenti si aggregano e dialogano liberamente senza filtri. Solo così facendo, l'impresa ha una visuale chiara e completa dello scenario dei papabili *influencer* più importanti e può selezionare quelli più adatti al proprio contesto strategico, affinché supportino la *web corporate reputation*.

Fra gli *influencer* italiani più noti, si ricorda senz'altro Chiara Ferragni. Incoronata dalla rivista statunitense Forbes come la prima *fashion influencer* al mondo, Chiara è stata l'unica non americana a riuscire ad aggiudicarsi un posto nella *top ten* delle *ultra-influencer* stilata da Lyst¹⁵ e pubblicata dal Financial Times nel 2018.

¹⁵ Lyst è una piattaforma di ricerca sul web per l'industria dell'alta moda.

La storia del suo successo è iniziata nel 2009, quando la giovane *influencer* e il fidanzato dell'epoca Riccardo Pozzoli decisero di sfruttare la grande passione della ragazza per la moda e di fondare un fashion blog dal nome “The Blonde Salad”, che oggi è diventato un marchio di lusso e un portale di *e-commerce* di successo mondiale. Chiara è divenuta amministratrice delegata delle sue due società: la Serendipity Srl, che nel 2017 ha registrato circa 1,68 milioni di euro di fatturato e 273 mila euro di utili, e la TBS Crew Srl, azienda che nel 2016 ha avuto un fatturato di circa 3,2 milioni di euro e un utile di 6 mila euro¹⁶.

Il suo profilo Instagram vanta 17 milioni di *follower* con uno dei migliori livelli di *engagement* in circolazione.

La sua storia imprenditoriale è talmente importante da essere divenuta un caso di studio ad Harvard.

Non tutti i protagonisti del web, però, sono necessariamente positivi e idonei a garantire una migliore gestione della reputazione aziendale. Esistono anche altri tipi di utenti che devono essere accuratamente individuati, evitati, isolati o affrontati per il bene dell'impresa e della sua reputazione.

Sono soprattutto due le figure negative che necessitano di una particolare attenzione da parte dell'impresa sul web: i *troll* e gli *haters*.

¹⁶ Fonte: https://www.ilsole24ore.com/art/ecco-come-chiara-ferragni-e-diventata-macchina-soldi-bonus-dipendenti-compreso-ACBICDN?refresh_ce=1

Il termine “*troll*” è diventato di uso comune nel gergo del web e ha origine dal verbo inglese *to troll* che, nell’ambito della pesca, indica la pratica di agitare l’esca per attirare i pesci (Agostini e De Nardis, 2013). Inoltre, questo termine ha un forte rimando alla mitologia norvegese, in cui i *troll* sono degli gnomi che con il passare del tempo hanno assunto connotazioni estremamente negative, venendo rappresentati come esseri malvagi e fastidiosi.

È questo che succede anche nel mondo virtuale: i *troll* sono quei personaggi che, pur mantenendo il più delle volte dei toni scherzosi, si inseriscono nelle *online community* per disturbare e provocare. L’intento di questi soggetti è quello di partire dalle discussioni già presenti in Rete e far perdere la pazienza agli altri utenti o alle aziende, pubblicando contenuti spesso fuori tema o del tutto irritanti per provocare una reazione.

Sempre negativi, ma con una diversa accezione, sono invece gli *haters*: il termine in questione deriva dal verbo inglese *to hate* e nel gergo di Internet sta a indicare tutti quegli utenti che manifestano e diffondono letteralmente il proprio odio sfruttando le reti sociali. Nello specifico, gli *haters* sono quei soggetti che, sfruttando l’invisibilità e l’astrattezza del web, si sfogano e si scagliano in Rete contro gli altri utenti o contro le aziende, aggredendole verbalmente con minacce, insulti e critiche distruttive.

Esistono alcuni tratti psicologici comuni che identificano gli “odiatori” del web:

- Sono dei soggetti che non accettano pensieri e opinioni diverse dalle loro e che si ritrovano a diffamare e a disprezzare in maniera esagerata qualsiasi persona o argomento su cui non si trovano d'accordo sul web;
- Sono mossi dalla gelosia e dall'invidia;
- L'uso della violenza verbale e degli insulti è abituale e viene giustificato dal pensiero che i concetti espressi siano per forza giusti;
- Hanno la percezione che tutto ciò che riguarda il mondo di Internet non sia reale e che in questo contesto tutto sia lecito e consentito. Questa considerazione errata porta gli *haters* a sentirsi più liberi di compiere azioni che nel mondo reale non avrebbero mai realizzato;
- Seguono quotidianamente l'attività delle persone o delle imprese che odiano, ma sono alla ricerca costante di nuove vittime da insultare e denigrare;
- Si fanno scudo dietro al diritto di libertà di espressione per esternare tutto ciò che vogliono;
- Utilizzano spesso account falsi o nomi fittizi per esporsi e lanciare i propri attacchi sul web.

Il fenomeno sociale degli *haters* è esploso con l'avvento dei *social network* e si sta diffondendo progressivamente a macchia d'olio, intensificando sempre di più una cultura dell'odio che permea ormai tutto il web.

Questo fenomeno continuo e sempre più preoccupante è stato attribuito da molti psicologi a un effetto di disinibizione del web: il diverso modello di comunicazione, l'astrattezza del *medium* e la possibilità di anonimato spingono gli utenti a non comportarsi come nella vita di tutti i giorni, grazie a una minore inibizione nei confronti delle convenzioni sociali.

Come deve comportarsi l'azienda nei confronti dei *troll* e degli *haters* per cercare di tutelare la propria *web corporate reputation*?

Ecco di seguito alcuni possibili approcci:

- Il *ban* e la cancellazione: cancellare i commenti inadeguati e *bannare* i *troll* e gli *haters* dalla propria *community*, è la soluzione maggiormente utilizzata online dalle imprese. Questa scelta potrebbe però incentivare l'odio e la voglia di disturbare di questi utenti, che persevereranno nel pubblicare commenti critici o provocatori. L'impresa dovrebbe perseguire nel cancellare i contenuti spiacevoli e nel *bannare* i disturbatori online, finché i soggetti in questione non si saranno stancati e demorderanno dal loro intento. Il *ban* e la cancellazione di post negativi, però, potrebbe essere un'arma a doppio taglio: i canali digitali e *social* sono considerati come strumenti finalizzati all'interazione e al confronto e questa forma di censura potrebbe essere percepita dagli utenti come un'azione finalizzata a insabbiare una qualche verità scomoda per l'impresa o a celare dei commenti negativi sul suo operato;

- Ignorare e andare avanti: l'azienda non dovrebbe arrivare a *bannare* i *troll* e gli *haters* o a cancellare i loro contenuti impropri, ma potrebbe limitarsi a ignorarli e a lasciare tutto così com'è, senza intervenire. Infatti, le cose ignorate sono destinate a finire nel dimenticatoio prima di quanto possa avvenire con ciò su cui invece si discute. Anche Agostini e De Nardis (2013) consigliano di ignorare questi utenti: qualora le loro provocazioni non trovassero replica e venissero isolate, i *troll* e gli *haters*, non riuscendo nel loro intento, si arrenderebbero e si sposterebbero altrove;
- Rispondere pubblicamente o privatamente: quando l'impresa comprende che i commenti negativi che gli sono stati mossi da parte dei *troll* e degli *haters* non sono connessi a suoi possibili disservizi o a sue mancanze reali, ma sono semplicemente giudizi falsi volti a denigrare il suo operato e a infangare la sua reputazione, deve intervenire e affrontare direttamente la situazione, rispondendo in maniera pubblica o privata. Data la natura di Internet e dei canali *social*, qualora l'impresa scelga di rispondere pubblicamente, deve comportarsi sapendo che la risposta non verrà letta solo dai diretti interessati, ma anche da tutti gli altri utenti. Innanzitutto, è necessario non porsi sullo stesso livello dei disturbatori, ma mantenere la calma e rispondere con cortesia. È importante che l'impresa non perda la pazienza di fronte alle provocazioni di questi soggetti perché, pur trattandosi di figure ambigue e negative, una risposta inadeguata e non

professionale dell'azienda ai *troll* e agli *haters* potrebbe farla passare dalla parte del torto agli occhi di tutti gli altri utenti, compromettendo irrimediabilmente la sua reputazione. Se l'impresa è sicura di non aver commesso errori, dovrebbe rispondere illustrando anche le qualità e i vantaggi che offre ai suoi clienti. Se, invece, al centro del dibattito dovesse esserci una questione delicata o se le offese dovessero superare il limite, è consigliabile per l'impresa contattare privatamente il disturbatore e avviare un chiarimento lontano da occhi indiscreti.

3.6 IL MONITORAGGIO DELLA REPUTAZIONE ONLINE

La gestione della *web corporate reputation* richiede alle imprese un'analisi continua nel corso del tempo di tutto ciò che avviene in Rete. Questo controllo costante permette alle aziende di intervenire immediatamente qualora insorgano delle problematiche legate alla reputazione ed evita loro di dover recuperare una situazione critica quando ormai non sarebbe più possibile farlo.

Il monitoraggio è fondamentale per la gestione della reputazione online, perché permette all'azienda di ottenere informazioni interessanti su:

- Le *online community* e i principali luoghi di discussione in cui l'impresa, il brand o i suoi prodotti/servizi vengono nominati;
- Gli *influencer* che possono essere ingaggiati dall'impresa per fortificare la sua reputazione;

- Nuovi spunti tematici, nuove idee o suggerimenti che non sarebbero stati presi in considerazione prima dell'ascolto della Rete.

Il primo interrogativo a cui è necessario rispondere è: cosa deve essere monitorato dalle imprese sul web per salvaguardare la reputazione?

La risposta è semplice, ma non banale: è necessario ascoltare e monitorare il *sentiment* che emerge sull'azienda dalla Rete.

Con il termine "*sentiment*" si intende generalmente l'insieme dei punti di vista e delle opinioni che gli stakeholder hanno circa l'impresa sul web.

Si rende necessaria, quindi, una vera e propria analisi semantica dei giudizi che emergono dalla Rete sulla base dei testi o delle frasi che vengono pubblicate: si parla di *sentiment analysis*, intendendo con questa "l'associazione dei termini rilevanti a un particolare percepito e sentito – con l'assegnazione di un valore positivo, negativo e neutro" (Agostini e De Nardis, 2013, 96).

È un'analisi di carattere qualitativo che permette di controllare le conversazioni sul web in merito a persone, aziende, prodotti, servizi o brand e, basandosi su uno studio delle parole e delle espressioni utilizzate, consente di comprendere cosa gli utenti pensino effettivamente al riguardo e che tipo di giudizio o sentimento esprimano.

Per ottenere questo risultato, il processo di comprensione automatica prevede che le piattaforme semantiche utilizzate procedano con l'estrazione di termini o di porzioni di testo – come i modi di dire – da una frase, con l'individuazione di un

giudizio positivo o negativo nei contenuti analizzati e, infine, con la classificazione di questi a seconda del *mood* rinvenuto. Queste piattaforme sono anche in grado di capire qual è il livello di polarità estrapolato, ovvero se l'intensità di un'opinione è alta, media o bassa.

Sebbene l'analisi semantica si sia molto evoluta negli anni, non si ritiene ancora possibile delegare completamente a un software uno studio che dovrebbe essere condotto da figure professionali con una formazione umanistica e sociologica.

Si pensi, ad esempio, a una frase che è possibile leggere molto spesso nei *social media* e che potrebbe essere fonte di un'interpretazione errata per il software: "Complimenti per la puntualità dei treni!"

Questo messaggio contiene chiaramente una lamentela, ma la critica viene celata da una componente ironica che difficilmente un software riuscirà a riconoscere e a categorizzare come elemento negativo: perciò, allo stato attuale della tecnologia, è difficile per una piattaforma isolare i termini che compongono un contenuto pubblicato sul web e determinare la reale accezione che hanno per gli utenti.

Il secondo interrogativo a cui un'impresa deve rispondere nell'ambito del monitoraggio della propria *web corporate reputation* è: quali strumenti devono essere utilizzati?

Rispetto a qualche anno fa, si osserva che il numero di siti e strumenti che offrono servizi di analisi, gestione e misurazione della reputazione online è aumentato in maniera notevole: tale tendenza esprime la forte rilevanza assunta da Internet e dai

social media come canali principali per la comunicazione e la promozione aziendale.

Gli strumenti e le piattaforme disponibili possono essere classificati generalmente come gratuiti o a pagamento.

Con riferimento alla prima categoria, si ricordano:

- I *feed RSS*: segnalano alle aziende aggiornamenti relativi a nuovi contenuti pubblicati nelle pagine web per particolari parole chiave inserite o argomenti ritenuti interessanti, senza la necessità di dover visitare quotidianamente quelle pagine. L'acronimo *RSS* sta per *Really Simple Syndacation*, cioè la tecnologia in grado di trasmettere le informazioni in un formato che può essere letto solo da specifiche applicazioni, gli aggregatori di *feed*;
- I sistemi di *insights* o di *analytics*: sono strumenti messi a disposizione gratuitamente dai principali *social network*, come Facebook, Twitter o Youtube, che permettono di analizzare e valutare le performance dei contenuti pubblicati, verificando l'andamento dei *like*, dei commenti e dei *follower*, le caratteristiche dei "fan", la *reach* e la diffusione di un post, il numero di accessi quotidiani a una pagina, etc. Tutte queste informazioni possono essere poi confrontate con i dati storici per valutare i trend della propria attività online e capire come e in quali frangenti è possibile migliorare;

- I sistemi di *Alert*: sono degli strumenti semplici ed efficaci che, attraverso un sistema di notifiche via e-mail automatiche e periodiche, allertano le aziende sull'esistenza di *news*, articoli o di nuove pagine in cui sono contenuti il loro nome, i loro prodotti, il loro brand, etc. Si ricorda, ad esempio, *Google Alert*;
- *SocialMention.com*: è un servizio online che aggrega i diversi contenuti generati dagli utenti tra le diverse piattaforme *social*. Permette di determinare alcuni indicatori come la *reach*, ma fornisce anche una sua valutazione sul *sentiment*: è uno strumento che garantisce, quindi, un'analisi sia quantitativa che qualitativa.

Fra gli strumenti a pagamento, invece, si ricordano:

- *Blogmeter* (www.blogmeter.it): è una piattaforma tecnologica che è volta a ottenere *consumer* e *market insights* dall'analisi dei *social media* e delle conversazioni che hanno luogo in Rete. Tramite l'ascolto, la comprensione e l'analisi del web, permette di misurare l'efficacia delle strategie di comunicazione di un'impresa sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo e consente di analizzare la reputazione dell'azienda così come emerge da Internet e i *social media*;
- *Buzzsumo*: è una piattaforma che setaccia il web, consentendo di individuare i contenuti maggiormente condivisi nei *social network*, identificare i principali *influencer* in merito a determinati argomenti,

analizzare i siti dei *competitor*, notificare informazioni e aggiornamenti su parole chiave, nomi di brand, link, autori o domini;

- *Hootsuite* (www.hootsuite.com): attraverso una *dashboard* dedicata, questa piattaforma può gestire più profili *social* contemporaneamente, programmare la condivisione di messaggi e contenuti, analizzare il traffico sui *social media* e monitorare tutte le discussioni che prendono vita, attuando così un controllo continuo della *web corporate reputation*. Data la sua estrema flessibilità, negli ultimi anni ha riscontrato un notevole successo fra le aziende.

3.7 L'IMPORTANZA DELLA COMUNICAZIONE CON GLI STAKEHOLDER

Se le fasi di ascolto, monitoraggio e misurazione di ciò che avviene in Rete sono indispensabili per l'impresa per gestire in maniera ragionata e preventiva la *web corporate reputation*, la comunicazione all'interno del nuovo contesto digitale risulta altrettanto importante per predisporre un dialogo interattivo con tutti gli stakeholder che usufruiscono dei *new media* per entrare in contatto con la realtà aziendale. Infatti, è necessario che le imprese non si limitino a realizzare un ascolto passivo delle *online community* o di tutti i contesti sociali e digitali in cui gli utenti sono in grado di modificare la sua reputazione, ma deve anche proporsi in maniera attiva a tutti i suoi pubblici di riferimento.

Il dialogo con gli stakeholder è fondamentale perché solo tramite un confronto bidirezionale con tutti i portatori di interesse non solo offline, ma anche online, l'impresa può instaurare con essi delle relazioni durature basate sulla trasparenza e sulla fiducia. La comunicazione, quindi, non può essere né trascurata né lasciata al caso: essa deve essere pianificata in modo adeguato, poiché la reputazione aziendale si fonda soprattutto sulla capacità dell'impresa di riuscire a condividere in modo chiaro e trasparente le proprie informazioni, i propri contenuti e le proprie esperienze con tutti i suoi interlocutori (Pascucci, 2013).

È importante sfatare un falso mito: esiste un pensiero comune per cui la presenza di un'impresa nel mondo digitale e le attività di *content curation* online, ovvero la cura dei contenuti dei siti web, dei profili *social* e lo sviluppo del piano editoriale, siano operazioni a costo zero in termini di risorse e di denaro da dedicare.

Non c'è niente di più sbagliato che fare un'affermazione di questo genere: l'inserimento nel mondo digitale deve essere studiato nei minimi dettagli, supportato da valide figure professionali e gestito in maniera continua e adeguata nel corso del tempo, per evitare danni reputazionali irreparabili.

Un qualsiasi errore nel modo in cui l'impresa si interfaccia con gli stakeholder può risaltarle fatale per la *corporate reputation*, soprattutto nei canali digitali che raggiungono qualsiasi parte del mondo e non dimenticano nulla.

Per una presenza quanto più ponderata e sicura sul web, l'impresa deve innanzitutto chiedersi chi sia e come venga percepita in Rete. Un buon punto di

partenza per una qualsiasi strategia di comunicazione – sia online che offline – è realizzare un’analisi attuale e prospettica delle competenze e dei punti di forza aziendali: solo così è possibile individuare il posizionamento ideale dell’impresa e dare vita a un piano di comunicazione per raggiungerlo. Per individuare la strategia comunicativa più opportuna nel contesto digitale, l’azienda deve anche comprendere come viene percepita nella prospettiva altrui, ossia qual è il suo posizionamento attuale: è necessario, quindi, avviare un monitoraggio costante della Rete e di tutti i contesti sociali di cui essa si compone.

Il controllo del web dovrebbe essere allargato anche alla concorrenza dell’impresa: osservare il posizionamento dei *competitor* di riferimento è utile per capire quali potrebbero essere gli spazi e le azioni per il miglioramento della comunicazione aziendale e, conseguentemente, anche della *web corporate reputation*. Tra gli strumenti utilizzabili per analizzare il complesso mix di variabili relative alla concorrenza, si ricorda il *web e social media benchmark* che, in sintesi, consente la mappatura dei *competitor* di riferimento sul web e l’individuazione degli elementi chiave che consentono ai concorrenti di avere un ruolo di rilievo nel web e nei *social media*.

Nella pianificazione della comunicazione digitale, è di primaria importanza definire gli obiettivi che l’impresa si pone con la sua presenza sul web, affinché ci sia una coerenza di fondo fra ciò che l’impresa è e ciò che dice di essere. Nel caso in cui si presentasse un disallineamento fra questi due livelli, questo *gap*

influirebbe in maniera negativa sulle percezioni degli stakeholder e questo si riverserebbe in maniera automatica anche sulla reputazione aziendale.

Gli obiettivi che un'impresa può porsi relativamente alla sua presenza nei *new media* sono diversi, ma tendenzialmente possono essere suddivisi in cinque macro-categorie:

1. Notorietà o *awareness*: l'impresa decide di aprirsi al mondo di Internet e dei *social media* per incrementare la conoscenza di un nuovo brand, prodotto o servizio;
2. Promozione: la presenza sul web viene incentivata dalla volontà di rendere costantemente disponibili aggiornamenti sui prodotti/servizi, sulle promozioni, sugli eventi, ecc.;
3. Vendita: l'organizzazione arriva sul web per creare relazioni durature attraverso sistemi di *social shopping* e cataloghi condivisi;
4. *Crowdsourcing*: l'azienda utilizza i nuovi canali digitali per coinvolgere tutti i pubblici di riferimento in un rapporto duraturo e collaborativo, in cui si co-disegnano i prodotti, i servizi e si definiscono comunemente le azioni sociali;
5. *Customer care*: l'inserimento nel web è volto a supportare i clienti già acquisiti o i *prospect* nella ricerca di informazioni e a ottenere input su nuovi bisogni attraverso l'ascolto delle conversazioni.

Si arriva, infine, alla definizione del piano editoriale, ovvero l'insieme di azioni strategiche che l'impresa deve attuare per raggiungere gli obiettivi legati alla sua presenza in Internet e nei *social media*.

Il processo di definizione del piano editoriale, però, è uno dei passaggi più complessi e onerosi in termini di tempo e risorse necessarie.

Non esiste una *best practice* da seguire per garantire successo alla sua costruzione, ma ogni azienda deve provare a sviluppare la soluzione più adeguata al proprio contesto, ai propri interlocutori e ai propri obiettivi.

In generale, il piano si compone di alcuni elementi fissi che devono essere definiti con precisione per garantire all'impresa il giusto supporto di cui necessita in Rete.

Si ricordano:

- Il contesto;
- La *community* di riferimento;
- Le campagne da attuare;
- I contenuti da trasmettere;
- La piattaforma per la gestione della presenza;
- Il canale attraverso cui comunicare.

3.8 LA GESTIONE DELLE RECENSIONI ONLINE: I *RATING SYSTEM*

Esistono dei siti particolari che stanno trovando sempre più diffusione e successo fra il popolo del web e che influiscono profondamente sulla reputazione aziendale:

si tratta dei siti di recensioni e di *rating*, che fondano la propria esistenza e il proprio funzionamento sull'enorme portata del passaparola online e sull'efficacia degli *user generated content*.

I sistemi di *rating* raccolgono le opinioni e le percezioni che gli utenti maturano sulle qualità, sulle funzionalità e sulla resa di un prodotto acquistato o sull'esperienza di servizio vissuta. Questi pareri possono essere espressi dagli utenti sia tramite un commento fatto di parole e immagini sia tramite un punteggio o un voto assegnato (da qui nasce l'utilizzo del termine *rating* per descrivere questi sistemi): è logico che più i voti e i punteggi raccolti risultano positivi, più la reputazione digitale dell'impresa aumenta.

Queste piattaforme nascono dall'esigenza dei consumatori di valutare e condividere pubblicamente le proprie esperienze di consumo con altri utenti, ma anche dalla loro necessità di ricevere suggerimenti quanto più possibile oggettivi e realistici su prodotti o servizi da parte di chi li ha già provati.

La consultazione delle recensioni online è divenuta un'abitudine molto diffusa fra gli utenti prima di compiere una scelta: con l'avvento del web, infatti, anche il processo di acquisto dei consumatori è cambiato radicalmente, arricchendosi di un nuovo momento, il cosiddetto *Zero Moment of Truth*¹⁷, ovvero il momento zero della verità. Prima di effettuare un acquisto in un punto vendita fisico o online, gli utenti, usufruendo di Internet e dei *social media* quali fonti predilette per la ricerca

¹⁷ LECINSKI J., *ZMOT, Winning the Zero Moment of Truth*, Google, Vook Inc., 2011

di informazioni, si documentano circa il prodotto o il servizio che andranno ad acquistare leggendo le recensioni e i commenti sul web di chi lo ha già provato, nella convinzione che le opinioni pubblicate da altre persone del loro stesso livello siano maggiormente attendibili rispetto a quelle fornite dagli esperti o dalle imprese stesse.

I consumatori scarsamente coinvolti dal tipo di prodotto/servizio che andranno ad acquistare sono maggiormente influenzati dalla quantità di recensioni scritte, piuttosto che dalla qualità dei contenuti; contrariamente, i consumatori che dimostrano un elevato coinvolgimento sono influenzati sia dal numero di recensioni che dalla loro qualità.

Fra i principali siti che accolgono le recensioni e i sistemi di *rating* si ricordano: TripAdvisor, Google My Business, Yelp, Amazon, Ebay e Facebook.

I sistemi di *rating* e le recensioni sono tasselli fondamentali nella costruzione, nel rafforzamento e nella modifica della *web corporate reputation*: come in qualsiasi tipologia di interazione che avviene nei *new media*, le opinioni degli utenti possono trasformare clienti potenziali in clienti effettivi per l'impresa aumentando il suo volume di affari e la sua credibilità, ma possono anche comportare un'importante perdita reputazionale.

La gestione di questi siti richiede all'impresa la massima lealtà e trasparenza nei confronti degli utenti, per non venire meno alla promessa di fiducia che essa ha

fatto nei loro confronti. Per questo motivo, l'azienda dovrebbe evitare qualsiasi tipo di espediente per truccare i numeri e la qualità delle recensioni.

Molto spesso, infatti, le imprese pensano che sia più facile acquistare un elevato numero di recensioni positive ma false per migliorare la propria reputazione online piuttosto che affrontare direttamente una problematica, interagendo in maniera proattiva con gli utenti. Come sottolineato da Agostini e De Nardis (2013), l'acquisto di recensioni false e "gonfiate" produce numeri importanti, ma veramente poco significativi in termini di qualità, interazione, spontaneità e veridicità e genera degli svantaggi sia per i consumatori che per l'azienda.

Da un lato, i consumatori vedono infrangersi la promessa di lealtà fatta dall'impresa nel momento in cui ha instaurato una relazione con loro: questo comporta una netta perdita di fiducia nei confronti dell'organizzazione e nei confronti del web come fonte indipendente di informazione e di collaborazione fra gli utenti.

Dall'altro lato, invece, l'azienda non potrà più fare leva sui vantaggi derivanti dall'utilizzo del web, in quanto questo strumento perde la sua affidabilità, le sue potenzialità comunicative e la sua capacità di coinvolgere autenticamente tutti gli utenti. Inoltre, l'impresa può anche essere accusata di concorrenza sleale e di "racket" delle recensioni ed essere condannata penalmente, subendo gravissimi danni alla reputazione. Si ricordi, ad esempio, lo scandalo che nel 2018 ha coinvolto la società italiana PromoSalento, in cui il proprietario vendeva pacchetti

di recensioni false ai business dell'ospitalità in Italia, al fine di migliorare il loro profilo su TripAdvisor. Il Tribunale Penale di Lecce, in una sentenza definitiva storica dai *media*, ha condannato il titolare a 9 mesi di prigione senza il beneficio della condizionale e al pagamento di circa 8.000 euro come risarcimento del danno e come rimborso delle spese legali in favore di TripAdvisor¹⁸. La società in questione si è poi dichiarata estranea ai fatti, affermando che l'uomo condannato ha utilizzato in modo fraudolento e non autorizzato il marchio registrato dell'azienda per le sue attività illegali¹⁹.

A questo punto è chiaro come sia nel reale interesse dell'impresa ottenere quanti più commenti veritieri possibili dagli utenti: come nel caso delle *online community*, anche dalle recensioni le aziende possono ottenere nuovi spunti e suggerimenti interessanti per migliorare il proprio lavoro e la propria offerta.

Oltre a rappresentare una fonte cruciale di informazioni e di critiche formative per le imprese, le recensioni costituiscono anche contenuti di qualità per i motori di ricerca: i siti di *rating* sono portali autorevoli da cui anche i motori di ricerca tentano di carpire quanti più dati possibili per costruire la *web corporate reputation* e definire il posizionamento dell'impresa e del suo sito Internet. Quindi, è indispensabile per l'impresa incentivare il più possibile recensioni

¹⁸ Fonte: https://www.corriere.it/cronache/18_settembre_12/mille-recensioni-false-pagamento-tripadvisor-condanna-9-mesi-bc79cc70-b664-11e8-83fc-d7dcaceaa02b.shtml?refresh_ce-cp

¹⁹ Fonte: https://www.hwupgrade.it/news/web/recensioni-false-su-tripadvisor-promosalento-estranea-ai-fatti_78121.html

autentiche e di buona qualità, perché questo servizio reso dagli utenti rappresenta anche un investimento in termini di *Search Engine Optimization*.

In riferimento alla reputazione digitale, Tapinassi e Zoppi (2017) si soffermano soprattutto sull'importanza e sulla strategicità di rispondere a tutte le recensioni pubblicate poiché, nelle repliche fornite, i pubblici di riferimento vedono dei veri e propri indicatori del modo in cui l'organizzazione gestisce il rapporto con i propri clienti. Le risposte alle recensioni finiscono per rappresentare potenti strumenti di marketing per l'impresa e per la sua *web corporate reputation*, poiché sono parte integrante dell'immagine virtuale dell'azienda e influenzano ampiamente le relazioni con tutti gli stakeholder.

Ma come dovrebbe porsi l'impresa di fronte alle diverse tipologie di recensioni pubblicate nel web?

Quando si risponde a una recensione online è necessario essere sintetici e pertinenti, utilizzare sempre un tono professionale, gentile e pacato ed evitare di servirsi di risposte standard e "preconfezionate".

È necessario personalizzare il messaggio di risposta, in modo da dimostrare a tutti gli utenti che l'azienda è in grado di prestare grande attenzione nei confronti dei loro bisogni e dei loro pareri. In questo modo, gli utenti percepiscono lo sforzo dell'azienda nel prendere sul serio le loro osservazioni e nel porle al centro del proprio business. Inoltre, se le imprese fornissero repliche troppo generiche,

meccaniche e non spontanee, gli utenti dubiterebbero del suo impegno e della sua serietà nel considerare le opinioni altrui.

L'azienda dovrebbe garantire sempre una risposta a tutte le tipologie di recensioni, anche a quelle negative (vere o false che siano).

Di fronte a una recensione falsa o inappropriata, l'impresa dovrebbe rispondere con professionalità all'utente, affermando la propria posizione e dimostrandosi pronta a smentire le sue parole con la verità. Dovrà poi segnalare il commento alla piattaforma, richiedendone la rimozione.

Invece, di fronte a una recensione negativa ma reale, l'impresa dovrebbe prendersi del tempo prima di rispondere – di solito la risposta dovrebbe arrivare entro le 24/48 ore successive alla pubblicazione del contenuto – ricordando che non si replica solo all'utente che ha pubblicato il commento, ma anche a tutte le persone che leggeranno quel post in ogni parte del mondo e a distanza di anni. Nel caso in cui l'impresa pensi di non aver sbagliato nulla, dovrebbe rispondere in modo articolato, sfruttando l'occasione per mettere in luce i propri punti di forza, per valorizzare il *brand* e le proprie qualità sul mercato. Qualora invece la critica mossa dovesse trovare l'impresa dalla parte del torto, quest'ultima dovrebbe chiedere scusa, assumendosi tutte le responsabilità del caso, e valorizzare il commento ricevuto, considerandolo come un'opportunità di apprendimento, di crescita e di miglioramento.

Le modalità di risposta appena illustrate permettono all'impresa di fare tesoro delle recensioni negative e di limitarne il possibile impatto sulla *web corporate reputation*, trasformandole in vere e proprie opportunità di riscatto e di consolidamento per la propria reputazione.

Invece, quando un commento ostile non trova replica da parte dell'impresa o ne trova una inadeguata, non solo le percezioni del cliente che ha pubblicato la sua opinione, ma anche quelle di tutti gli altri utenti e di tutti gli stakeholder che leggono quel contenuto verranno influenzate in maniera negativa. La mancata risposta o l'utilizzo di un tono scortese e non professionale influenzano negativamente la reputazione aziendale, poiché l'impresa non si dimostra in grado di gestire al meglio gli *user generated content*. Questa mancanza può trasformarsi in un boomerang mediatico controproducente e pericoloso.

Infine, si ricorda che l'impresa dovrebbe rispondere sempre anche alle recensioni positive. È sconsigliabile in questo frangente proporre dei premi, come sconti o coupon, a coloro che hanno pubblicato delle recensioni favorevoli, per evitare di attrarre falsi recensori disposti a scrivere commenti positivi non veri pur di ottenerne i vantaggi connessi.

Nel rispondere a una recensione positiva, l'impresa deve ricordare che l'utente ha dedicato parte del suo tempo prezioso per complimentarsi per il prodotto o il servizio acquistato: proprio per questo motivo, l'azienda dovrebbe far presente al cliente che la sua scelta di condividere pubblicamente un pensiero positivo

rappresenta un contributo di elevato valore per il suo operato e dovrebbe ringraziarlo. Così facendo, l'impresa si dimostra grata, attiva e coinvolta nel dialogo con gli utenti che pubblicano le proprie recensioni e invoglierà anche altri utenti a esporsi e a lasciare il proprio commento, solitamente positivo: tutto ciò avrà notevoli riflessi positivi per la *web corporate reputation*.

3.9 GAP DI RICERCA E POSSIBILI LINEE DI STUDIO FUTURE

È chiaro come la *web corporate reputation*, il suo monitoraggio, la sua gestione e tutte le azioni necessarie a mantenerla e consolidarla nel tempo assumano un'importanza strategica all'interno del contesto in cui le imprese attualmente operano.

Nonostante la grande rilevanza di queste attività, però, è stato riscontrato un notevole *gap* di ricerca nella loro trattazione in letteratura, soprattutto per quanto riguarda l'ambito tecnico-operativo.

A esclusione di alcuni studi più puntuali e approfonditi (Agostini e De Nardis, 2013; Lampignano, 2016), la letteratura consultata si è rivelata a tratti troppo generica e fumosa sull'argomento.

Non esistono ricerche che trattino in maniera completa la tematica della *web reputation* o linee guida che forniscano una panoramica delle azioni concrete che dovrebbero essere intraprese o degli strumenti pratici che potrebbero essere

utilizzati dalle organizzazioni per monitorare, salvaguardare e potenziare la reputazione online.

Una maggiore attenzione su questi aspetti renderebbe sicuramente più chiaro alle imprese il *modus operandi* da adottare sul web per consolidare la *corporate reputation* e le aiuterebbe a muoversi con maggiore facilità all'interno del mondo digitale. Questo passo avanti della ricerca permetterebbe alle aziende di comprendere che il web non è più un semplice contenitore astratto e irrealistico – come ancora sostenuto da molti – ma una vera e propria realtà tangibile e piena di insidie, se non si conoscono i mezzi più opportuni per intervenire.

Nella gestione della *web corporate reputation*, inoltre, le aziende dovrebbero focalizzarsi anche sulla comunicazione con il pubblico. Infatti, soprattutto con l'avvento del web 2.0, il confronto con gli *stakeholder* si configura come un valore prioritario per la sopravvivenza dell'impresa: è principalmente grazie al dialogo e al confronto quotidiano con questi soggetti che l'impresa può impegnarsi in un processo di miglioramento continuo e creare spontaneamente valore. Ma è proprio su questo elemento che si è riscontrato un ulteriore importante *gap* di ricerca nell'analisi della letteratura.

Chi sono in realtà gli *stakeholder* da considerare nel nuovo contesto digitale?

Le classificazioni tradizionali della letteratura parlano principalmente di clienti, fornitori, azionisti, investitori, *media*, etc. come principali soggetti in grado di

esercitare la propria influenza sull'iniziativa economica dell'azienda e sulla sua reputazione.

Ma oggi il web ha aperto a tutto il mondo la possibilità di visionare i prodotti, i servizi e, in generale, il modo in cui un'impresa si comporta. Tutto ciò che un'organizzazione afferma e compie (o non compie) viene amplificato notevolmente dai *new media* e viene impresso nella memoria del pubblico per sempre, lasciandolo depositato in database o in spazi che chiunque e dovunque può visitare e rispolverare nel corso del tempo, anche a distanza di anni.

Quindi, l'azienda chi dovrebbe veramente considerare come suoi possibili portatori di interesse? Tutto il mondo? E, soprattutto, com'è possibile effettuare un'analisi e un monitoraggio della *web corporate reputation* basandosi su questi elementi di così forte incertezza?

Vista la nuova realtà con cui ogni impresa si ritrova inevitabilmente a confrontarsi e vista la strategicità della reputazione sia nel contesto online che in quello offline, la letteratura dovrebbe approfondire maggiormente questo aspetto, analizzando le possibili prospettive di sviluppo future e consentendo alle aziende un valido supporto teorico alle loro attività di comunicazione.

CAPITOLO 4 – LA GESTIONE DELLA CRISI REPUTAZIONALE

4.1 LA CRISI E LA REPUTAZIONE AZIENDALE

Le imprese devono impegnarsi in un'attività quotidiana di prevenzione e gestione del contesto offline, ma soprattutto online, per acquisire una reputazione quanto più favorevole possibile e per ottenere tutti i benefici che questo asset strategico è in grado di conferire. Ma a volte la conoscenza approfondita di Internet e dei *social media* e lo sforzo nel monitorare costantemente tutti i nuovi ambienti digitali e sociali non sono sufficienti per le organizzazioni e per la loro sopravvivenza.

A tal proposito, Warren Buffett, noto finanziere e filantropo statunitense nonché uno dei migliori investitori al mondo, ha più volte affermato che “ci vogliono 20 anni per costruire una reputazione, ma bastano cinque minuti per rovinarla”.

Nessuna azienda può ritenersi totalmente al sicuro da eventuali attacchi alla reputazione, soprattutto da quando tutti i confini e le distanze del mondo sono state annullate dai nuovi strumenti della comunicazione e dell'informazione.

Le imprese si trovano spesso in situazioni problematiche e inattese che è possibile definire “crisi” e che possono avere conseguenze profonde e potenzialmente gravi per la loro reputazione. Secondo l'esperto Jonathan Bernstein, una crisi è “ogni

situazione che minaccia o potrebbe minacciare di colpire le persone o le proprietà, interrompere seriamente gli affari e/o danneggiare la reputazione”²⁰.

Norsa (2009) dà invece una definizione più ampia e completa: “In realtà quando parliamo di crisi ci riferiamo a una serie di situazioni molto diverse fra loro, che hanno però degli aspetti in comune: un’enorme pressione sia sul lato emotivo che sul fronte temporale. Sul lato emotivo, perché si tratta di situazioni che mettono a repentaglio la sopravvivenza dell’organizzazione, la sua reputazione [...]. Sul fronte temporale, perché comportano un’accelerazione improvvisa degli eventi, che richiede decisioni e azioni in tempi che sono inusuali” (Norsa, 2009, 23).

In generale, una crisi è un evento percepito sia dai manager che dagli stakeholder come estremamente saliente, inatteso e dirompente (Bundy, Pfaffer, Short e Coombs, 2017) e richiede un’azione immediata, in quanto potrebbe arrecare danni ingenti all’organizzazione e avere un impatto anche sui suoi interlocutori (Norsa, 2002; Pastore e Vernuccio, 2008).

Le crisi, nonostante l’ampia varietà riscontrabile, si caratterizzano principalmente per tre aspetti fondamentali:

- La minaccia: la crisi è un evento che può causare danni ingenti all’organizzazione;
- L’imprevedibilità con cui si manifesta l’evento negativo e la sua visibilità esterna, sostenuta dai *media* che ne comunicano gli effetti;

²⁰ Fonte: <https://www.bernsteincrisismanagement.com>

- La necessità di una risposta tempestiva ed esaustiva: l'impresa deve fornire nel più breve tempo possibile tutte le informazioni ai pubblici di riferimento coinvolti a seconda delle loro esigenze.

Le crisi, secondo Pastore e Vernuccio (2008) possono essere generate da diversi tipi di eventi:

1. Eventi catastrofici, come terremoti, alluvioni o incendi;
2. Azioni delittuose compiute da terzi contro l'impresa: il mancato monitoraggio da parte delle imprese di fattori esterni legati alle relazioni con i clienti, con le associazioni, i gruppi di influenza, i fornitori e tutti i pubblici in generale o una loro cattiva gestione possono portare ad atti di disturbo quali sabotaggi, attacchi esterni, estorsioni, inquinamento dei prodotti, etc.;
3. Gravi errori aziendali, come errori umani nella realizzazione e nella gestione dei processi e delle attività dell'impresa (come episodi di discriminazione, licenziamenti, attività criminose, comportamenti illegali o scorretti, etc.) o guasti meccanici che possono generare prodotti pericolosi, difettosi o sbagliati;
4. Squilibri economico-finanziari che possono registrarsi nel corso della vita dell'azienda.

In corrispondenza di disastri naturali, azioni delittuose ed errori aziendali, è preferibile parlare di "crisi traumatiche", poiché l'evento negativo sorge da un

evento sconvolgente – un trauma, per l'appunto – di natura interna o esterna che impone una reazione immediata.

Invece, in corrispondenza di squilibri di carattere economico-finanziario, si verificano “crisi gestionali”.

Figura 4.1 - Le crisi aziendali e il loro grado di prevedibilità



Fonte: ns. rielaborazione da Pastore e Vernuccio (2008)

Come si evince dalla Figura 4.1, la prevedibilità delle crisi è legata alla natura delle stesse: se, infatti, è possibile limitare parzialmente i rischi che derivano da errori dell'organizzazione attraverso un monitoraggio costante dei segnali di

allarme che rappresentano i primi possibili sintomi della crisi, è del tutto impossibile prevedere altri tipi di eventi che possono determinare una soluzione di continuità per l'esistenza di un'organizzazione.

La maggior parte degli episodi da cui può essere generata una crisi rappresentano delle vere e proprie situazioni inattese. A tal proposito, Taleb (2009) ha sviluppato il concetto di “cigno nero”, ovvero un evento altamente raro e improbabile di cui non è possibile rintracciare delle spiegazioni retroattive, proprio perché è una situazione che non aveva la minima probabilità di verificarsi. Cercare di valutare a posteriori la probabilità di accadimento di un cigno nero è sbagliato e pericoloso per la natura sfuggente e aleatoria di questi episodi: il modo più efficace di procedere è quello di imparare a gestire le conseguenze dei cigni neri anziché tentare di anticiparle invano.

A prescindere dalla causa generatrice, la crisi è un elemento che arriva ad alterare gli equilibri di un'impresa, generando un momento di rottura e un vero e proprio punto di biforcazione: si configura, quindi, come un processo di trasformazione che prende vita laddove un vecchio sistema non può più essere mantenuto e che, nella peggiore delle ipotesi, arriva a minacciare l'esistenza dell'azienda stessa.

La crisi comporta inevitabilmente una serie di effetti indesiderati:

- Perdite economiche e finanziarie;
- La riduzione del valore del brand;
- Azioni legislative e regolamentari, come multe, sanzioni, spese giudiziarie;

- L'incremento del contenzioso con i clienti;
- L'aumento dei premi assicurativi;
- L'eccessiva attenzione mediatica.

Questa spirale di negatività culmina con la perdita di fiducia nei confronti dell'impresa da parte degli azionisti, dei fornitori, dei consumatori e, in generale, di tutti i suoi pubblici di riferimento interni ed esterni, che porta a una notevole riduzione della *corporate reputation* difficile da colmare, soprattutto considerando la Rete quale nuovo contesto in cui si sviluppano tutte le comunicazioni odierne.

In assenza di Internet e dei *social media*, l'impresa aveva la possibilità di prendersi del tempo dopo lo scoppio di una crisi per valutare il fatto accaduto, pianificare la strategia e dare vita a delle azioni concrete. Ma ora è tutto diverso.

L'avvento di Internet e dei *social media* ha cambiato la modalità di approccio alla crisi sia in termini di estensione geografica sia per la velocità con cui avviene la diffusione dei contenuti. I *new media* sono in grado di fornire informazioni costanti e aggiornate a tutto il pubblico, privilegiando i contenuti e gli episodi di carattere emozionale, che destano maggiormente l'attenzione degli utenti.

Eventi particolarmente gravi determinati da errori umani, negligenze o azioni delittuose esterne creano una memoria statica negativa che è difficile modificare e che lede irrimediabilmente la *corporate reputation*.

Non bisogna mai sottovalutare una crisi: la fiducia reciproca che viene a crearsi fra soggetti economici è un aspetto sempre più importante, soprattutto nell'attuale

contesto economico che è profondamente incerto e instabile. Tale fiducia, però, può essere fortemente minacciata quando un'azienda si trova coinvolta in una crisi, indipendentemente dalle ragioni reali o fittizie che hanno generato questa situazione nefasta.

Tutto ciò che un'azienda ha costruito in anni e anni di lavoro può venire vanificato in pochi giorni o, con l'avvento di Internet e dei *media* digitali, in poche ore o minuti.

Le imprese, dunque, si ritrovano a dover affrontare e gestire grandi sfide legate alla reputazione e l'interrogativo che più le accompagna nel corso della loro esistenza in relazione a questo tema è: come deve essere gestita una crisi nell'ottica della tutela della reputazione aziendale?

4.2 COME GESTIRE UNA CRISI REPUTAZIONALE

Gli esperti in campo aziendale affermano che prima o poi qualunque organizzazione si troverà a dover gestire una crisi, nonostante gli sforzi, il tempo e le risorse umane e finanziarie impiegate per evitarlo.

A fare la differenza è la capacità dell'impresa di intervenire rapidamente ed efficacemente per ridurre il più possibile le conseguenze dell'evento critico o, nella migliore delle ipotesi, per limitarle al solo versante economico ed evitare che si propaghino anche in altri ambiti dell'organizzazione.

Il termine che viene utilizzato per indicare il processo di gestione della crisi prende il nome di *crisis management*, disciplina che si è sviluppata in modo consistente fra gli anni Settanta e Ottanta negli Stati Uniti.

Il *crisis management* è “un processo ordinato di attività che va dalla previsione della crisi fino alla gestione della stessa [...] e delle fasi immediatamente successive” (Pastore e Vernuccio, 2008, 68) e ha due finalità principali:

1. Il superamento della crisi;
2. L’attivazione di opportuni meccanismi di apprendimento, per evitare che in futuro si verifichino criticità analoghe a quelle appena affrontate.

All’interno di questa disciplina si colloca anche l’attività di gestione della comunicazione, ovvero la *crisis communication*, che consiste prevalentemente nella raccolta, nell’elaborazione e nella diffusione di tutte le informazioni utili per affrontare la crisi in ogni sua fase.

Lo sforzo maggiore che l’impresa deve compiere durante un evento critico riguarda proprio il campo della comunicazione, poiché solo se quest’ultima risulta tempestiva, trasparente, incisiva e adeguata riesce a garantire una percezione positiva dell’azienda da parte di tutti gli stakeholder, limitando tutti i rischi e i pericoli per la sua reputazione.

La comunicazione di crisi ha il compito di salvaguardare la credibilità, la notorietà e la reputazione dell’organizzazione in un momento negativo e sfavorevole, con il fine ultimo di preservare tutte le relazioni instaurate con i diversi stakeholder.

Con l'avvento dei *new media* digitali, la gestione della crisi vive un nuovo passo in avanti e gli aspetti relativi alla comunicazione divengono sempre più centrali, poiché – come già spiegato – i *social media* richiedono tempestività e reattività nel rispondere, ma soprattutto attenzione e cautela. Infatti, una risposta veloce ma totalmente inadeguata rischia di peggiorare la crisi già in vigore e di produrre e diffondere ulteriori conseguenze negative difficilmente controllabili.

Non esiste un modello univoco e condiviso di gestione della crisi ma, in linea generale, è possibile individuare tre fasi principali (Poma e Vecchiato, 2012): la fase di pre-crisi (*research*), la fase di crisi (*response*) e la fase di post-crisi (*recovery*).

1. La fase di pre-crisi (*research*): comprende tutti gli sforzi che l'impresa realizza per prevenire la crisi e per prepararsi alla sua gestione nella maniera più opportuna. L'importanza di questa fase viene spesso sottostimata e il suo valore viene realmente compreso solo dopo che l'evento critico si è manifestato e che l'azienda ne sta affrontando le conseguenze negative. È innanzitutto indispensabile creare la giusta mentalità per approcciarsi alla disciplina, in quanto l'intera organizzazione deve comprendere che la preparazione alla crisi rappresenta prima di tutto uno strumento di difesa e di protezione fondamentale. In letteratura, si afferma costantemente il ruolo della prevenzione quale migliore risposta con cui poter affrontare le minacce almeno prevedibili che una crisi

comporta; ma nella realtà operativa, questo proposito viene spesso disatteso. Le imprese, infatti, tendono a privilegiare una cultura dell'emergenza, preferendo assumersi tutti i rischi del caso piuttosto che investire per prepararsi al meglio e far fronte alla situazione critica.

Investire nella fase di *research* vuol dire per l'impresa essere in grado di anticipare la crisi ed essere preparati a gestirla nel migliore dei modi, per limitarne le possibili conseguenze negative sulla reputazione e su tutti gli altri ambiti di interesse.

Nella fase di pre-crisi vengono realizzate alcune attività strategiche fondamentali. Innanzitutto, viene definito il *crisis team*, ovvero la squadra con la funzione di prevenire e gestire gli eventi negativi. La selezione dei partecipanti è un'operazione molto delicata: in linea di massima, c'è bisogno di alcune competenze eterogenee di base, ma anche di alcune capacità specifiche a seconda delle diverse situazioni riscontrate. Tra i membri fissi si ricordano il CEO, un portavoce, il direttore della Comunicazione, i responsabili della comunicazione interna, del *web management*, dell'ufficio stampa e delle pubbliche relazioni, alcuni rappresentanti dell'ufficio legale e delle aree tecniche, affinché diano informazioni precise e puntuali. Trasversale a questo gruppo è la figura del *crisis manager*, ovvero il consulente professionista – spesso esterno – che ha il compito di formare, guidare, avvisare e supportare il management

aziendale in fase di crisi. Anche la scelta di questa figura deve essere effettuata nella fase di *research*, così da consentire la sua integrazione all'interno della struttura aziendale quando non vi è ancora traccia della crisi.

Il primo passo per il comitato di crisi è quello di predisporre e attivare un sistema di analisi dei rischi, delle aree maggiormente vulnerabili all'interno dell'organizzazione e dei segnali d'allarme che, se adeguatamente considerati, possono impedire gli eventi traumatici. Successivamente, il comitato elabora un piano di crisi (o *contingency plan* o, ancora, *crisis management plan*), ovvero un documento formale in cui vengono indicate le procedure da seguire e gli strumenti o le tecniche da utilizzare in caso di crisi. Il periodo di pre-crisi termina con una fase di addestramento e con una simulazione della crisi. La riproduzione fittizia di un evento traumatico è basilare per comprendere se il lavoro di preparazione svolto fino a quel momento sia stato buono o meno. È comunque necessario ricordare che nemmeno la simulazione più realistica è in grado di eguagliare la potenza di una crisi reale. Nella fase di pre-crisi, la comunicazione riguarda principalmente la raccolta di informazioni sui rischi, sulla prevenzione delle crisi e sulla formazione dei membri del *crisis team*, del portavoce aziendale o di chiunque possa agevolare una strategia di risposta per l'impresa;

2. La fase di crisi (*response*): riguarda il riconoscimento dell'evento critico scatenante e l'identificazione della risposta più adeguata. Tutto ha inizio nell'esatto momento in cui si manifesta la crisi: è in questo frangente che l'impresa esce dal suo ambiente operativo ordinario per entrare in un terreno sconosciuto e pieno di insidie, dove il tempo scorre più velocemente, soprattutto se si considera lo scenario digitale quale nuovo ambiente di riferimento. Le risposte che l'impresa riuscirà a fornire in questa circostanza avranno un impatto cruciale sulla sua reputazione e su tutta la sua futura esistenza. È in questo momento, perciò, che si passa dalla fase di preparazione alla gestione vera e propria dell'evento critico, in cui il contenimento della crisi e dei suoi effetti ha l'obiettivo di garantire la continuità operativa all'azienda.

Oltre ad assumere una valenza tipicamente operativa, la limitazione dei danni di una crisi acquisisce anche un valore strategico: è dal modo in cui un'impresa reagisce alle difficoltà che dipendono maggiormente la sua reputazione, il suo successo e, a volte, la sua sopravvivenza. Una buona riuscita della fase di pre-crisi influenza sicuramente in modo positivo la gestione attiva della crisi, ma potrebbero manifestarsi ulteriori inconvenienti o imprevisti che potrebbero richiedere un maggiore sforzo di gestione da parte dell'azienda.

In generale non esiste alcuna *best practice* di per sé totalmente esaustiva e in grado di configurarsi come strategia universalmente valida per il contenimento e la risoluzione di un evento critico. Ogni azienda, infatti, deve valutare la natura specifica della crisi che sta affrontando, le aree direttamente o potenzialmente coinvolte, le responsabilità, l'entità dei danni e i pubblici coinvolti; sulla base di queste informazioni, l'impresa deve poi definire un piano di risposta *ad hoc*. Poma e Vecchiato (2012), a tal proposito, hanno elencato alcuni atteggiamenti utili che l'impresa dovrebbe generalmente impiegare di fronte a situazioni critiche:

- Informare il pubblico che l'azienda è a conoscenza della crisi e che se ne sta occupando;
- Tentare di risolvere o arginare la crisi mentre si avvia un'indagine interna per individuare i responsabili;
- I vertici aziendali devono rilasciare quanti più comunicati o interviste possibili per comunicare che, anche qualora la colpa non fosse pienamente attribuibile all'organizzazione, l'azienda è comunque responsabile e dispiaciuta per i disagi arrecati;
- Scusarsi e promettere che un evento di tale portata non si verificherà mai più.

Nella fase di *response*, le strategie di comunicazione possono fare la differenza in termini reputazionali. Esse devono essere indirizzate non solo

al contenimento degli effetti negativi che impattano direttamente sul rapporto di fiducia instaurato con gli stakeholder e, quindi, sulla reputazione aziendale, ma anche alla soddisfazione di ogni tipologia di esigenza informativa. La comunicazione deve focalizzarsi sulla raccolta ed elaborazione delle informazioni indispensabili per i processi decisionali interni al *crisis team* e sulla creazione e diffusione di messaggi agli opportuni destinatari. In linea generale, per supportare validamente una situazione critica, la comunicazione deve essere:

- Tempestiva e completa: al fine di evitare la diffusione di notizie da parte di altre fonti che potrebbero aggravare ulteriormente una situazione già complessa dell'impresa, le risposte al pubblico devono essere date in tempi brevi e devono far comprendere con chiarezza quanto accaduto in modo esaustivo;
- Centralizzata: al fine di conferire coerenza nella diffusione delle informazioni, deve essere individuato un portavoce all'interno del *crisis management team*, che è l'unica persona incaricata di rilasciare le informazioni in via ufficiale e interagire con i pubblici interessati;
- Multidirezionale: la comunicazione aziendale in fase di crisi deve essere rivolta a tutti gli stakeholder coinvolti, sia esterni che interni. Infatti, preoccuparsi solo delle reazioni esterne e non di quanto accade all'interno dell'organizzazione rappresenta una visione limitata, poiché

una crisi che colpisce un'impresa ne travolge inesorabilmente anche i dipendenti, i quali, con il loro comportamento, possono contribuire a danneggiare ulteriormente o a proteggere la reputazione aziendale. I pubblici coinvolti devono essere necessariamente informati sia attraverso i canali offline che attraverso quelli online, garantendo un percorso trans-mediale organico e coerente;

- Costantemente aggiornata e trasparente: allo scopo di informare tutti i pubblici coinvolti sullo stato di avanzamento delle azioni intraprese per affrontare la crisi e per far trasparire la volontà di risolvere la problematica nel minor tempo possibile e nel modo migliore, l'impresa deve porsi sempre in modo leale e trasparente nei confronti degli stakeholder in modo da non interrompere il rapporto di fiducia instaurato e aggiornarli in modo continuo su ogni novità per renderli parte attiva dell'organizzazione anche in una fase delicata e non positiva;
 - Incisiva: la comunicazione deve essere convincente dal punto di vista della descrizione degli eventi e delle misure che sono state adottate;
3. La fase di post-crisi (*recovery*): copre il periodo di tempo successivo alla risoluzione della crisi e concerne gli sforzi che l'impresa deve compiere per tornare alla normalità e ricostruire gradualmente la propria reputazione dopo l'evento critico. Si tratta di una fase molto importante, poiché

l'impresa si impegna a ristabilire l'equilibrio antecedente alla crisi, acquisendo una maggiore consapevolezza dei propri comportamenti e incrementando la capacità di gestire la propria attività nel modo più opportuno e rispettoso possibile delle aspettative dei propri pubblici di riferimento. Le aziende dovrebbero anche comprendere che quanto appena avvenuto potrebbe palesarsi nuovamente sotto altre forme e con altre modalità: esse, perciò, dovrebbero far tesoro dell'esperienza maturata durante l'evento traumatico e trasformarla in una vera e propria opportunità di sviluppo, rafforzando il proprio processo di apprendimento. Nella fase di ripresa, l'organizzazione non deve più occuparsi della crisi vera e propria, poiché essa è già stata gestita e arginata, ma deve concentrarsi sugli effetti che ne conseguono e che rischiano di protrarsi nel lungo periodo, intaccando irrimediabilmente la reputazione. Se il processo di costruzione e mantenimento della reputazione aziendale risulta di per sé molto complesso, recuperare la fiducia e la credibilità perse a seguito di una crisi risulta una sfida ancor più difficile, in quanto ricucire un rapporto con gli stakeholder che si sono sentiti in qualche modo "traditi" richiede all'impresa uno sforzo notevolmente maggiore. Anche in questa fase, quindi, le strategie comunicative risultano essenziali per la ricostruzione della *corporate reputation* e l'azienda dovrebbe focalizzarsi su una serie di

fattori imprescindibili, impegnandosi nel lungo periodo per garantirne il rafforzamento e la stabilità:

- La propria identità e le proprie peculiarità: l'azienda gode di una buona reputazione se possiede dei caratteri distintivi agli occhi degli stakeholder. Per tentare di recuperare la fiducia persa di questi soggetti, l'impresa deve essere in grado di sviluppare in maniera organica una strategia ottimale, una buona campagna di comunicazione e una serie di progetti sul territorio nazionale e non che la aiutino a ricordare al suo pubblico di riferimento la sua storia, la sua identità e la sua missione;
- La coerenza e la trasparenza: la crisi ha di fatto tradito tutte le aspettative e la fiducia che gli stakeholder riponevano nei confronti dell'organizzazione, in quanto le promesse fatte da quest'ultima sono risultate totalmente fallaci. Nella fase di post-crisi, il recupero della fiducia degli stakeholder porta le aziende a doversi esporre in maniera totalmente coerente e trasparente sia nell'ambito della comunicazione che nell'ambito dei comportamenti: solo agendo in maniera chiara, uniforme e sincera, infatti, è possibile gettare le basi affinché i portatori di interesse possano fidarsi nuovamente dell'impresa e conferirle ancora una volta quella credibilità che la crisi aveva drammaticamente annullato.

Poiché può essere difficile individuare con precisione il momento esatto in cui una crisi finisce, nella fase di *recovery* la comunicazione si configura in buona parte come un'estensione della strategia di risposta e si concentra sul riferire ai pubblici di riferimento i risultati conseguiti dalla gestione dell'evento traumatico: rientrano in quest'ambito le informazioni di *follow-up* rivolte agli stakeholder e l'attività di collaborazione con gli enti preposti allo svolgimento delle indagini. È importante ricordare, però, che spesso né una strategia di comunicazione tempestiva e opportuna, né una gestione ottimale della crisi né il felice esito della stessa possono portare a un miglioramento della *web corporate reputation* o a una cancellazione automatica dal web di tutto ciò che è stato scritto o pubblicato, poiché la memoria digitale è eterna. Per questo motivo, diversi legislatori hanno provato a limitare la memoria infinita di Internet nel corso del tempo: si ricorda, in particolare, la sentenza della Corte di Giustizia Europea che nel maggio 2014, con causa C-131/12, ha obbligato Google a rimuovere dei contenuti indesiderati e ha sentenziato il diritto dei cittadini europei di richiedere la rimozione di informazioni sgradite che li riguardano dalle piattaforme digitali che ricadono nella giurisdizione dell'Unione Europea. Oggi il diritto all'oblio non si limita ai soli motori di ricerca, ma interessa anche tutti i *social network*, sebbene in Italia all'incirca solo il 25% di richieste di rimozione venga approvato. Appellarsi al diritto all'oblio reso

possibile da Google o dai *social network* non risulta comunque pienamente sufficiente a cancellare le tracce della crisi dalla *web corporate reputation*. È anche importante, perciò, entrare in contatto – attraverso un supporto di *media relations* – con le principali testate e i maggiori siti di informazione coinvolti per richiedere la rettifica di notizie non aggiornate o la rimozione di contenuti inappropriati e lesivi dell'immagine aziendale.

4.3 CRISI E REPUTAZIONE AZIENDALE NELLA REALTÀ: ALCUNE CASE HISTORY

Nel corso di questo paragrafo verranno esaminati diversi casi di gestione della crisi reputazionale messi in atto da alcune organizzazioni negli ultimi anni.

4.3.1 La Croce Rossa americana e l'incubo del *tweet* sbagliato

Era la sera del 15 febbraio 2011, quando sul profilo Twitter ufficiale della Croce Rossa americana apparve un *tweet* particolare, che recitava: “Ryan ha trovato altre due confezioni da quattro bottiglie della birra Midas Touch della Dogfish Head... quando beviamo, lo facciamo per bene #ubriachimarci”²¹.

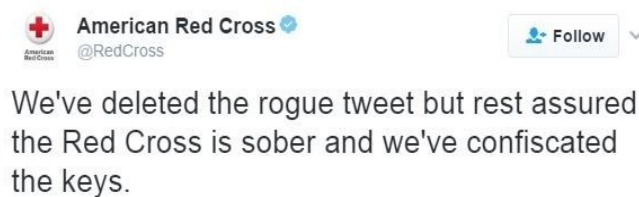
Un *tweet* di questo calibro, pubblicato da un'organizzazione umanitaria come la Croce Rossa e in cui si faceva esplicitamente riferimento a birre e a ubriacature

²¹ Fonte: <http://www.reputationradar.it/blog/2013/08/28/brand-reputation>

serali, avrebbe potuto marchiare negativamente e ledere in maniera definitiva la sua reputazione.

Proprio nel momento in cui alcuni blog iniziarono a condividere la notizia e la crisi reputazionale avrebbe potuto prendere piede amplificandosi in maniera pericolosa, la Croce Rossa americana ha speso sul nascere la possibile viralità della polemica, cancellando il post erroneamente pubblicato e commentando con eleganza, trasparenza e humor la situazione, come si evince dalla Figura 4.2:

Figura 4.2 - La gestione della crisi reputazionale da parte della Croce Rossa americana



Fonte: <https://www.twitter.com/RedCross>

Oltre a questo, la Croce Rossa decise anche di utilizzare il proprio blog per spiegare dettagliatamente l'accaduto, mostrando umanità, interesse e, soprattutto, la volontà di coinvolgere anche in una situazione critica e potenzialmente deleteria tutto il proprio pubblico.

A queste azioni, che erano già brillantemente riuscite ad arginare l'impatto negativo della crisi sulla reputazione dell'organizzazione, si aggiunse anche il commento di Gloria Huang, la *social media manager* responsabile della

pubblicazione del post sbagliato, la quale ha ammesso con umiltà e simpatia di aver erroneamente pubblicato un suo *tweet* personale nel profilo ufficiale della Croce Rossa – in gergo, si parla di errore di *switching* – a causa di una scarsa dimestichezza con l'applicazione *Hootsuite*.

Nel frattempo, la protagonista del *tweet* incriminato, ovvero la Birra Dogfish, riconobbe l'incidente occorso e chiese a tutti i suoi *follower* di fare una donazione alla Croce Rossa, trasformando di fatto una possibile crisi reputazionale letale per l'organizzazione in una vera e propria occasione di marketing.

Il caso della Croce Rossa americana viene ricordato a livello internazionale come uno dei migliori modelli di gestione della crisi reputazionale.

Un piccolo errore da parte di un professionista all'interno dell'organizzazione avrebbe potuto compromettere definitivamente la reputazione della Croce Rossa, ma l'intervento subitaneo e l'utilizzo di una comunicazione onesta, trasparente e ironica sui *social* hanno impedito la catastrofe.

La Croce Rossa americana è così riuscita a tornare a rappresentare un ente affidabile, serio e credibile agli occhi del pubblico, recuperando la fiducia di tutti i suoi stakeholder.

4.3.2 Dal tentativo di boicottaggio al primo posto nel “Corporate Quality Index”: il caso Barilla

Il 25 settembre 2013, Guido Barilla, presidente dell’omonima multinazionale italiana produttrice di pasta, è intervenuto ai microfoni della trasmissione radiofonica “La Zanzara” su Radio 24 per rispondere ad alcune domande.

Coinvolto in un discorso di genere sugli spot, Barilla ha dichiarato: “Alla Barilla abbiamo una cultura differente: per noi il concetto di famiglia sacrale rimane uno dei valori fondamentali dell’azienda. Un’immagine di famiglia unita è quello che ci interessa. Non faremo uno spot con famiglie gay. (...) Non farei uno spot di genere non per mancanza di rispetto nei confronti degli omosessuali, che hanno diritto di fare quello che vogliono senza disturbare gli altri, ma perché non la penso come loro e penso che la famiglia a cui ci rivolgiamo noi sia una famiglia classica. (...) Se a loro piace la nostra pasta e la nostra comunicazione la mangiano, altrimenti mangeranno un’altra pasta”²².

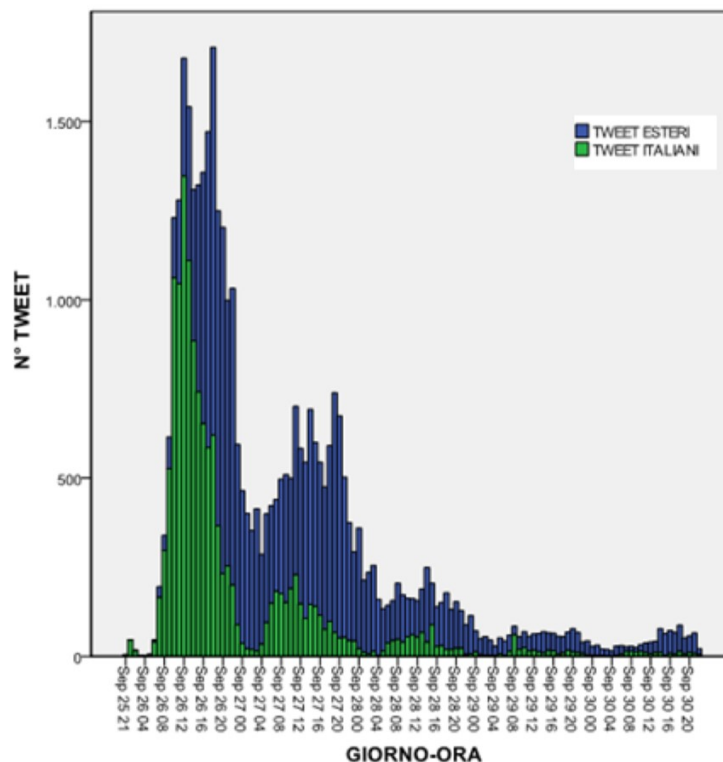
Queste affermazioni hanno iniziato presto a divenire virali e a fare il giro del web. La mancanza di una comunicazione ufficiale da parte dell’azienda ha fatto sì che la rabbia degli utenti *social* sia cresciuta a dismisura e che il malcontento generale si sia diffuso in modo scomposto e a macchia d’olio, varcando ben presto anche i confini nazionali. Il giorno stesso, gli utenti della Rete hanno iniziato a pubblicare

²² Fonte: https://www.corriere.it/cronache/13_settembre_26/barilla-no-spot-omosessuali-famiglia-sacrale_f9506e70-268f-11e3-a1ee-487182bf93b6.shtml?refresh_ce-cp

numerosi *tweet* riportanti l'*hashtag* che entro due giorni si sarebbe classificato fra i *trend topic* – i temi più discussi – di Twitter, ovvero *#boicottaBarilla*. Questa tendenza si è diffusa subito anche nei mercati esteri con il corrispettivo inglese *#boycottBarilla*; tale aspetto non è da sottovalutare, in quanto all'epoca dei fatti il 57% del fatturato dell'azienda emiliana veniva prodotto all'estero.

Nella figura 4.3 si mostra l'andamento dei *tweet* italiani ed esteri riportanti l'*hashtag* *#boicottaBarilla*:

Figura 4.3 – Dinamica dell'andamento dei *tweet* italiani ed esteri contenenti l'*hashtag* *#boicottaBarilla*



Fonte: Centro Studi di Etnografia Digitale

Anche le reazioni della comunità Lgbt non si sono fatte attendere: Aurelio Mancuso di Equity Italia e Fabrizio Marrazzo di GayCenter hanno condannato aspramente le dichiarazioni di Barilla e hanno subito invitato il grande pubblico a boicottare l'azienda.

Il primo comunicato stampa ufficiale di Barilla è giunto soltanto alle ore 14.30 del giorno successivo all'intervista ed è stato pubblicato solo nell'area stampa del sito web ufficiale dell'azienda, zona per lo più invisibile al grande pubblico dei *social network* che, invece, ha continuato imperterrito a dare sfogo alle proprie critiche e alla propria rabbia.

Poco prima delle 15 è comparso sul profilo Twitter dell'azienda un primo post di scuse a nome di Guido Barilla e solo alle 17 è stato pubblicato sui principali canali *social* dell'azienda il *link* che ha reindirizzato gli utenti al comunicato stampa ufficiale.

Il 27 settembre è arrivata una seconda nota ufficiale di scuse da parte del gruppo Barilla e il giorno successivo l'azienda ha pubblicato un video in cui Guido Barilla in persona chiedeva nuovamente scusa al pubblico per le infelici dichiarazioni rilasciate tre giorni prima.

Dopo la strategia di difesa dei primi giorni, la Barilla è poi passata al contrattacco, mappando i principali *influencer* e *opinion leader* sull'argomento a livello nazionale e internazionale e incontrandoli a porte chiuse, con l'obiettivo di

scusarsi per la *gaffe* commessa, spiegare nei dettagli l'accaduto e promuovere con maggiore impegno un percorso di riconoscimento e valorizzazione delle diversità. La crisi reputazionale che ha travolto Barilla non si è limitata a colpire solo i pubblici esterni, ma ha riguardato anche quelli interni: infatti, molti dipendenti Barilla di diverse parti del mondo sono rimasti spiazzati dalle affermazioni omofobe del presidente e, non riconoscendosi in un pensiero lontano dai loro ideali, hanno palesato il desiderio di non voler più proseguire il loro rapporto lavorativo con l'azienda. Il comitato di crisi ha quindi individuato i principali focolai interni alla multinazionale scandagliando le proprie sedi distribuite in tutto il mondo e ha organizzato degli incontri con i propri dipendenti: lo stesso Guido Barilla ha spiegato al personale cosa fosse successo e lo ha rassicurato circa la totale lontananza dell'azienda e della sua persona dal benché minimo sentimento o pensiero omofobo.

Nonostante questi sforzi, la crisi reputazionale non sembrava arginarsi e gli attacchi, seppur parzialmente contenuti, continuavano ad arrivare.

Nel novembre 2013, Barilla ha annunciato di voler avviare un vero e proprio cambio di rotta nella sua politica, istituendo il "*Diversity and Inclusion Board*", un *team* composto da esperti esterni e indipendenti con cui l'azienda ha definito obiettivi e strategie concrete per migliorare la cultura della diversità e dell'uguaglianza fra il personale. Fra le personalità di rilievo che hanno preso

parte al *Board*, si ricordano David Mixner, leader mondiale della comunità Lgbt, e Alex Zanardi, medaglia d'oro alle Paraolimpiadi.

La Barilla ha poi deciso di aderire al *Parks*, un'associazione composta da datori di lavoro desiderosi di sviluppare il proprio business nel rispetto delle diversità; successivamente, l'azienda ha affrontato in modo concreto le tematiche Lgbt sul sito *Share the table* e ha finanziato la Tyler Clementi Foundation, associazione contro il bullismo sui ragazzi omosessuali.

Un anno dopo le infauste dichiarazioni, la Barilla ha ottenuto il punteggio “100/100 gay friendly” dalla *Human Right Campaign*, importante associazione per i diritti degli omosessuali che ogni anno stila il *Corporate Quality Index*, una graduatoria basata sulla bontà delle politiche aziendali relative a questo tema.

Nonostante i numerosi focolai attivi che avrebbero potuto inavvertitamente riaccendersi in ogni momento, Luca Virginio, direttore della Comunicazione e delle Relazioni esterne di Barilla, ha affermato di aver tirato il primo sospiro di sollievo e di aver capito che la reputazione aziendale stava finalmente cambiando in positivo solo 14 mesi dopo l'inizio della crisi, quando il *Washington Post* e l'*Huffington Post* (testata che aveva criticato aspramente l'azienda per le dichiarazioni di Guido Barilla), hanno pubblicato due articoli dal titolo simile: “La svolta di Barilla con i gay: da bersaglio ad azienda modello”.

La crisi che ha colpito l'azienda Barilla è derivata sostanzialmente da un grave errore all'interno dell'organizzazione, in particolare da un errore commesso dalla persona che ne rappresenta il vertice, ovvero la carica più alta.

La scarsa conoscenza di un argomento molto delicato e sensibile quale quello del rispetto delle diversità ha portato l'organizzazione – almeno inizialmente – a sottovalutare l'impatto che le affermazioni del presidente avrebbero generato sul pubblico online e offline.

La gestione iniziale della crisi non è stata delle migliori, in quanto la reazione e la risposta dell'impresa non sono risultate tempestive: infatti, la prima comunicazione ufficiale è arrivata solo alle 14.30 del giorno successivo e questo vuoto comunicativo è stato ampiamente colmato dalle critiche, dagli attacchi, dai tentativi di boicottaggio e dal sarcasmo dei diversi pubblici, soprattutto degli utenti della Rete. Nel comunicare le prime scuse, inoltre, l'azienda non ha preso minimamente in considerazione i canali *social* esteri, sebbene la crisi avesse già inesorabilmente superato i confini nazionali.

In un secondo momento, invece, la gestione della crisi ha assunto una valenza positiva anche grazie al supporto di professionisti stranieri esterni all'azienda, specializzati nella gestione di eventi traumatici e con competenze specifiche sul tema Lgbt: la comunicazione aziendale è divenuta trasparente, multidirezionale e costantemente aggiornata, rispettando le linee guida tipiche della *crisis communication*.

Inoltre, gli incontri con gli *influencer* hanno dimostrato la capacità dell'impresa di comprendere le potenzialità dei *new media* e il loro valore primario per il contenimento della crisi e per il recupero e la ricostruzione della reputazione.

Nella fase di *reputation recovery*, la crisi si è configurata per Barilla come una vera e propria opportunità: l'azienda ha invertito il proprio senso di marcia decidendo di sostenere quelle tematiche di diversità e inclusione sociale che, inizialmente, avevano rappresentato la causa scatenante dell'evento traumatico.

La decisione della Barilla di crescere da un punto di vista culturale e sociale si è manifestata principalmente con azioni concrete sul campo, scegliendo di fatto un approccio di gestione silenzioso che lasciasse placare gli animi ed evitasse di riaccendere vecchie reazioni negative. Questa trasformazione ha consentito all'impresa di recuperare la fiducia che gli stakeholder avevano perso a causa della crisi e di abbracciare nuove tipologie di pubblico grazie al supporto delle nuove tematiche sociali, permettendo una ricostruzione e un rafforzamento della *corporate reputation*.

4.3.3 Un post sbagliato e una curiosa marcia indietro: il caso Melegatti

Il 20 novembre 2015 la Melegatti, storica azienda dolciaria veneta, pubblicò sulla propria pagina Facebook ufficiale – come mostrato nella Figura 4.4 – un post:

Figura 4.4 - L'immagine pubblicata dalla Melegatti su Facebook

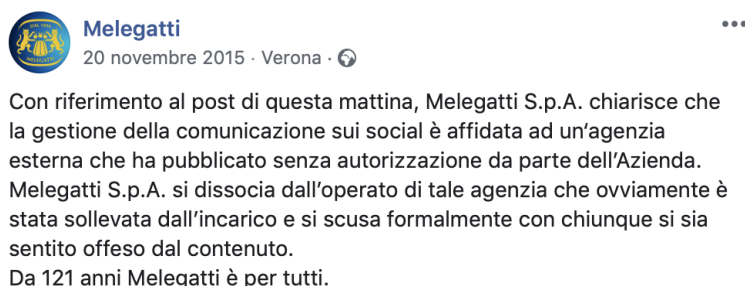


Fonte: <https://www.lastampa.it/cultura/2015/11/20/news/la-storia-della-gaffe-social-della-melegatti-1.35209036>

Nel giro di poche ore, la didascalia presente nell'immagine fece il giro del web e scatenò aspre critiche da parte di tutto il popolo *social*, che manifestò subito la propria indignazione e disapprovazione attraverso un'ondata di commenti negativi su Twitter e Facebook, in cui l'impresa veniva accusata di essere ancora una realtà profondamente retrograda e omofoba.

La Melegatti, travolta dalla crisi reputazionale, decise di salvaguardare la propria *corporate reputation* cancellando il post incriminato e pubblicando, sempre su Facebook, una nota ufficiale di scuse, come è possibile vedere nella Figura 4.5:

Figura 4.5 - Il secondo post pubblicato dalla Melegatti su Facebook



Fonte: <https://www.facebook.com/Melegatti.it>

Con questo secondo post la Melegatti, piuttosto che limitarsi a chiedere scusa per il messaggio omofobo trasmesso, ha deciso di prendere totalmente le distanze dall'accaduto, addossando di fatto ogni responsabilità della crisi all'agenzia esterna a cui era stata affidata la comunicazione sui *social network* e accusandola di aver pubblicato il post incriminato senza alcuna autorizzazione da parte dell'azienda.

Infine, l'impresa si è scusata per l'accaduto, rassicurando il pubblico di aver prontamente sollevato dall'incarico la suddetta agenzia responsabile dell'errore.

Queste dichiarazioni, se possibile, hanno peggiorato ulteriormente la crisi reputazionale già in atto: infatti, è impensabile che un'agenzia di comunicazione possa pubblicare e diffondere in totale autonomia una campagna pubblicitaria senza che l'azienda-cliente ne abbia prima visionato la qualità dei contenuti e ne abbia autorizzato la pubblicazione.

La decisione dell'azienda di volersi escludere da qualsiasi tipo di responsabilità – forse per una scarsa conoscenza di Internet e dei *social network* o forse per una forte impreparazione nella gestione della crisi – non si è rivelata opportuna, in quanto la motivazione fornita al pubblico non è risultata credibile e le scuse dell'impresa non sono sembrate sentite e sincere, ma per lo più obbligate dalla situazione.

La gestione della crisi si è dimostrata totalmente inadeguata: la comunicazione, pur puntando sulla storia e sull'identità dell'azienda quali possibili elementi di recupero e ricostruzione della *corporate reputation* (si noti la frase conclusiva del secondo post “Da 121 anni Melegatti è per tutti”), si è caratterizzata prevalentemente per una mancanza di tempestività (il secondo post è giunto solo dopo alcune ore dallo scoppio della crisi online) e per una notevole mancanza di trasparenza, onestà e lealtà nei confronti del proprio pubblico di riferimento.

Il mancato coraggio della Melegatti nell'assumersi le proprie dirette responsabilità per il grave errore commesso ha tradito il rapporto di fiducia che l'azienda aveva instaurato nel tempo con tutti i suoi stakeholder, dando luogo a un'ulteriore erosione del già fragile patrimonio reputazionale dell'azienda.

È importante ricordare che nella gestione di una crisi reputazionale è necessario continuare ad essere sinceri e leali nei confronti del proprio pubblico, in quanto l'onestà è un valore fondante della relazione azienda-stakeholder. Il popolo della

Rete, infatti, perdona molto più facilmente un'impresa se questa non usa tattiche disoneste e scorrette per nascondere i propri errori e arginare la crisi.

La grave crisi reputazionale descritta, unitamente ad altre scelte inadeguate nel campo della comunicazione, a un'elevata pressione competitiva e a una situazione già fortemente critica hanno portato l'impresa al fallimento nel maggio del 2018. Il 28 settembre dello stesso anno, la società Melegatti è stata rilevata per 13,5 milioni di euro dalla Forgital Group della famiglia vicentina Spezzapria, inaugurando una fase di rinascita e di ripresa.

4.3.4 Quando l'utilizzo dei *social network* evita la crisi: il caso Eni

L'Eni è un'azienda multinazionale italiana attiva nei settori del petrolio, del gas naturale, della chimica, della produzione e commercializzazione dell'energia elettrica e delle energie rinnovabili, che detiene il controllo della distribuzione di gas sul suolo italiano e che controlla più del 20% delle stazioni petrolifere italiane. L'impresa ha fondato nel tempo la sua reputazione sulla totale trasparenza nella gestione delle proprie attività e sull'impegno ad assumere comportamenti giusti, equi e imparziali che tengano conto delle ripercussioni economiche, sociali e ambientali del proprio operato.

Nonostante le notevoli attenzioni rivolte a queste tematiche, il 13 dicembre 2015 l'azienda si è ritrovata coinvolta in una potenziale crisi che avrebbe potuto distruggere rapidamente la sua reputazione. Report, una nota trasmissione

televisiva italiana di approfondimento giornalistico condotta e diretta da Milena Gabanelli, ha attaccato duramente la compagnia, accusandola di essere coinvolta nel pagamento della più grande tangente mai erogata al mondo. Secondo l'inchiesta, l'Eni avrebbe sborsato all'incirca 1.92 miliardi di dollari per l'acquisto di una licenza necessaria per sondare i fondali marini del blocco petrolifero nominato #OPL245 in Nigeria. Inoltre, la trasmissione ha anche accusato l'Eni di aver inquinato le acque di Gela, in Sicilia.

La crisi innescata dalle dichiarazioni di Report andava ad attaccare direttamente la compagnia su tutti quegli elementi che rappresentavano le fondamenta principali della sua reputazione: la trasparenza e la *corporate social responsibility* (o responsabilità sociale dell'impresa). Proprio per questo motivo, le dichiarazioni avrebbero potuto provocare una crisi senza precedenti, in cui l'azienda avrebbe visto frantumarsi in pochi istanti una reputazione costruita su anni e anni di lavoro e impegno.

Ma la stessa sera della messa in onda della trasmissione, l'Eni, tramite il suo account ufficiale di Twitter e tramite quello di Marco Bardazzi, direttore della Comunicazione Esterna della compagnia, ha risposto con rapidità alle accuse di Report, apportando tutta la documentazione necessaria a costruire la propria difesa e a scagionarsi dalle accuse mossegli, come si evince dalle Figure 4.6 e 4.7:

Figura 4.6 - La risposta di Eni alle accuse di Report su Twitter

OPL245
Dalla negoziazione alle verifiche legali:
l'iter dell'acquisizione del blocco OPL245 da parte di Eni.

<p>✓</p> <p>Le negoziazioni sono sempre state subordinate alla verifica sull'azionariato della società Malabu Oil and Gas Ltd e alla risoluzione delle controversie tra Shell, il Governo nigeriano e Malabu.</p>	<p>✗</p> <p>Eni e Shell non hanno sottoscritto alcun accordo commerciale con Malabu Oil and Gas Ltd.</p>	<p>Eni e Shell hanno sottoscritto accordi solo con il Governo nigeriano.</p>	<p>Eni e Shell non hanno sottoscritto alcun accordo commerciale con Malabu Oil and Gas Ltd.</p>
<p>Le negoziazioni tra Eni e gli advisors di Malabu per quota in OPL245 si sono interrotte nel novembre 2010.</p>	<p>Eni non si è avvalsa dell'operato di alcun intermediario nell'esecuzione della transazione.</p>	<p>Eni e Shell hanno versato il corrispettivo per la licenza su conto vincolato intestato al Governo nigeriano.</p>	<p>Eni non si è avvalsa dell'operato di alcun intermediario nell'esecuzione della transazione.</p>
<p>Nel 2011 il Governo nigeriano ha previsto l'emissione di nuova licenza a Eni e Shell e la definizione del contenzioso con Shell e Malabu.</p>	<p>Eni non ha effettuato alcun pagamento a favore della Malabu Oil and Gas Ltd.</p>	<p>La sentenza delle Corti inglesi ha escluso comportamenti fraudolenti da parte di rappresentanti Eni nella transazione.</p>	<p>Eni non si è avvalsa dell'operato di alcun intermediario nell'esecuzione della transazione.</p>
		<p>La relazione sulle verifiche è stata messa a disposizione della magistratura.</p>	<p>Eni non ha effettuato alcun pagamento a favore della Malabu Oil and Gas Ltd.</p>

Per approfondimenti: www.eni.com/it_IT/media/ossier/ossier-report-15-12-2015-nigeria.shtml

eni.com

@eni

#Report parla di **#Eni**. Qui le nostre info su blocco **#Opl245**, anche quelle che la trasmissione non vi dirà

10:58 PM - Dec 13, 2015

♥ 68 💬 102 people are talking about this

Fonte: <https://www.twitter.com/eni>

Figura 4.7 - La risposta di Marco Bardazzi alle accuse di Report su Twitter

Marco Bardazzi

@marcobardazzi

Ma stasera su Rai3 danno una fiction su **@eni**? Ah no, è **#report**. Se non vi interessano le fiction qui trovate i fatti eni.com/it_IT/media/do...

10:59 PM - Dec 13, 2015

♥ 54 💬 75 people are talking about this

Fonte: <https://www.twitter.com/marcobardazzi>

Rialti, Zollo, Caliandro e Ciappei (2016) hanno svolto un'interessante indagine digitale sul caso "Eni contro Report", mappando tutte le attività e i discorsi articolati dagli utenti di Twitter attorno agli *hashtag* #Report ed #Eni.

I quattro autori hanno analizzato i *tweet* pubblicati nell'intervallo di tempo fra il 12 e il 15 dicembre 2015 e contenenti i suddetti riferimenti, suddividendoli poi in tre categorie:

- I *tweet* pro Eni;
- I *tweet* contro Eni;
- I *tweet* neutrali.

L'analisi qualitativa dei contenuti individuati ha permesso di scoprire come già dal 14 dicembre, ovvero il giorno successivo all'evento critico, si fosse registrato su Twitter un calo consistente del numero di *tweet* dedicati all'argomento: se il 12 dicembre sono stati riscontrati solo due *tweet* ed entrambi erano neutrali, il 15 dicembre gli autori hanno rintracciato quattro *tweet*, anch'essi del tutto neutrali, che non sono stati ricondivisi da altri utenti. Inoltre, questi *tweet* erano tutti scritti in italiano. Questo risultato sta a sottolineare quanto la tempestività e la prontezza di Eni siano state basilari per circoscrivere la crisi reputazionale e limitarne il possibile impatto devastante.

Il caso Eni è sicuramente emblematico per quanto concerne il *crisis management* e la gestione della *corporate reputation*, in quanto ha rappresentato una delle

prime situazioni mai vissute in Italia in cui un'azienda e il suo responsabile della Comunicazione hanno gestito in maniera reattiva e tempestiva la possibile crisi. Essi hanno risposto in maniera adeguata e in tempo reale tramite l'utilizzo dei canali *social* a delle accuse che gli sono state mosse, entrando direttamente nelle conversazioni online degli utenti e impedendo in questo modo che notizie false e negative sul suo conto potessero divenire virali presso i pubblici di riferimento e intaccare definitivamente la sua *web corporate reputation*.

4.3.5 “Dolcetto o terremoto?”: il caso di Piovono Zucchini

Il *real time marketing* è una strategia con cui le imprese cercano di sfruttare un argomento caldo dell'attualità o della politica per creare contenuti di marketing interessanti e coinvolgenti da condividere sulle proprie piattaforme *social*: l'intento delle aziende che utilizzano questa formula è quello di incrementare il livello di *engagement* e di coinvolgimento degli utenti in tutte le loro *online community*.

Negli ultimi tempi, tale strategia sta trovando un notevole utilizzo e ha recentemente decretato il successo online di molte imprese, fra cui l'esempio più significativo è sicuramente rappresentato dall'agenzia di pompe funebri Taffo.

Ma non sempre l'utilizzo del *real time marketing* risulta opportuno.

Era il 30 ottobre 2016 quando “Piovono Zucchini”, ristorante vegano di Brindisi, pubblicò sulla propria pagina Facebook il post della Figura 4.8:

Figura 4.8 - Il post pubblicato su Facebook dal ristorante Piovono Zucchini



Fonte: <https://www.facebook.com/piovonozucchini>

Le due chef del ristorante avevano deciso di pubblicare questa immagine per ricordare ai propri clienti l'apertura del locale nella serata del 31 ottobre. La formula tipica di Halloween "Dolcetto o scherzetto?" fu rivisitata per l'occasione in "Dolcetto o terremoto?", perché proprio il 30 ottobre un violento terremoto di magnitudo 6.5 aveva colpito Norcia e altri territori già profondamente provati da una lunga scia sismica iniziata il 24 agosto 2016.

Nel corso della sua storia, Piovono Zucchini ha sempre usufruito di uno stile di comunicazione provocante e irriverente, utilizzando argomenti al di fuori del mondo della ristorazione e strizzando maggiormente l'occhio a temi dell'attualità

e della politica: si ricordi, ad esempio, un post pubblicato qualche mese prima con una foto di Stefano Cucchi truccato da David Bowie.

Ma se in altre situazioni gli utenti avevano sorvolato sulle trovate “bonarie” del ristorante, in quell’occasione le cose andarono diversamente.

Il post creò profonda rabbia e indignazione da parte del popolo *social*, che criticò aspramente la scelta delle due ristoratrici di pubblicizzare l’apertura del locale attraverso un “simpatico” riferimento a un evento drammatico che aveva sconvolto la vita di migliaia di persone.

Il caso di Piovano Zucchine esplose nel web: il post del ristorante su Facebook generò più di 1000 commenti e altrettante condivisioni, trovando anche spazio su importanti testate giornalistiche nazionali, come l’Huffington Post.

In un secondo momento – come si evince dalla Figura 4.9 – le due ristoratrici, rispondendo alle critiche degli utenti, dichiararono che avrebbero voluto utilizzare gli incassi della serata di Halloween per acquistare dolcetti per i bambini terremotati:

Figura 4.9 - La prima risposta di Piovano Zucchine

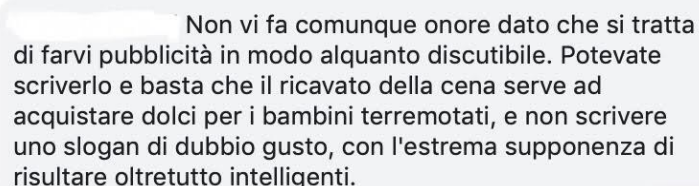


Piovano Zucchine Adesso possiamo dirlo, vi abbiamo lasciato sfogare prima di ritornare alle vostre faccende quotidiane. I dolci per i bambini delle Marche (non tutti ovviamente ma quelli che riusciremo a raggiungere tramite gli accordi con alcune Associazioni) saranno pagati da noi/ voi con la cena di domani sera. Adesso siate gentili, lasciateci lavorare. Fare ristorazione per noi è cosa seria.

Fonte: <https://www.facebook.com/piovanozucchine>

Ma il fine ultimo che aveva spinto il ristorante a pubblicare quel post non riuscì a placare gli animi degli utenti arrabbiati, che continuarono a manifestare in maniera forte e decisa il loro disappunto per quell'immagine di dubbio gusto, come si denota dalla Figura 4.10:

Figura 4.10 - Il commento di un utente al post di Piovano Zucchini

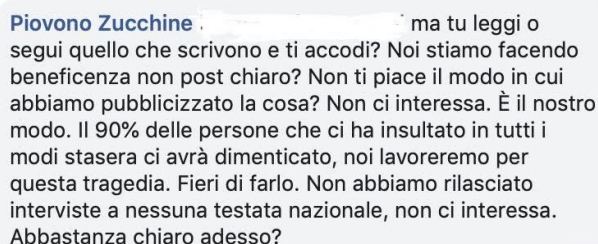


Non vi fa comunque onore dato che si tratta di farvi pubblicità in modo alquanto discutibile. Potevate scriverlo e basta che il ricavato della cena serve ad acquistare dolci per i bambini terremotati, e non scrivere uno slogan di dubbio gusto, con l'estrema supponenza di risultare oltretutto intelligenti.

Fonte: <https://www.facebook.com/piovanozucchini>

Di fronte a commenti di tale tenore, il ristorante avrebbe dovuto fare un passo indietro, ammettere di aver commesso un errore involontario e scusarsi per il malinteso. Ma così non è stato, come si può dedurre dalla Figura 4.11:

Figura 4.11 - La risposta di Piovano Zucchini al commento di un utente



Piovano Zucchini : ma tu leggi o segui quello che scrivono e ti accodi? Noi stiamo facendo beneficenza non post chiaro? Non ti piace il modo in cui abbiamo pubblicizzato la cosa? Non ci interessa. È il nostro modo. Il 90% delle persone che ci ha insultato in tutti i modi stasera ci avrà dimenticato, noi lavoreremo per questa tragedia. Fieri di farlo. Non abbiamo rilasciato interviste a nessuna testata nazionale, non ci interessa. Abbastanza chiaro adesso?

Fonte: <https://www.facebook.com/piovanozucchini>

Le due ristoratrici non si sono date per vinte e hanno continuato a portare avanti la propria idea con sicurezza, rispondendo agli utenti indignati in modo supponente, indisponente e aggressivo.

Questo atteggiamento non ha però giovato alla reputazione di Piovono Zucchine, soprattutto sul frangente del web: infatti, nel giro di poche ore, il ristorante è passato dall'aver un *rating* di 5 stelle su Facebook ad uno di 1,4 (con oltre 1600 recensioni negative pubblicate) e la stessa situazione si è registrata anche su TripAdvisor, determinando un netto peggioramento della *web reputation* del ristorante.

Questa *case history* mostra un altro aspetto fondamentale di cui tenere conto nella gestione di una crisi reputazionale: ogni azienda ha il diritto di sostenere la propria visione dei fatti difendendosi dalle accuse e dalle critiche degli utenti, ma nel farlo deve ricordarsi di mantenere toni adeguati e cortesi. È possibile, infatti, che un messaggio che l'azienda desidera comunicare non venga pienamente recepito dal pubblico. Ciò accade soprattutto nel web, dove esiste la possibilità concreta che la comunicazione aziendale possa facilmente superare i confini del proprio target abituale di riferimento e che la nuova *audience*, non conoscendo l'impresa, la sua identità, il suo stile e il suo *modus operandi*, fraintenda un messaggio trasmesso.

È importante, perciò, che l'organizzazione si confronti con garbo con i propri utenti, illustrandogli il proprio punto di vista e ascoltando la loro opinione, poiché

questi sono i principali fattori della sua *web corporate reputation*. Solo così, con educazione e disponibilità, l'impresa può pensare di far valere le proprie idee, qualora esse non siano state comprese.

Se il messaggio non dovesse essere recepito come sperato nemmeno dopo una spiegazione approfondita e pacata della propria prospettiva e dopo un ampio scambio di vedute con gli utenti, le imprese dovrebbero mostrarsi pronte a mettere in discussione il proprio operato, ad ammettere i propri errori e a riconsiderare il proprio punto di vista, scusandosi con il pubblico.

4.3.6 Pepsi e il caso dello spot controverso

Il 04 aprile 2017 Pepsi lanciò sui suoi canali *social* ufficiali uno spot pubblicitario che vedeva come protagonista la giovane e famosa modella statunitense Kendall Jenner. Nel video la ragazza, impegnata in un servizio fotografico, si accorge che intorno a lei si sta svolgendo una manifestazione pacifista. Kendall decide così di togliersi la parrucca bionda che stava indossando e di scappare dal set per unirsi alla protesta in strada; la modella afferra poi una lattina di Pepsi e la offre a un agente di polizia, che ne beve un sorso e sorride.

Lo spot causò subito un'accesa discussione su tutti i *social media* e sul web, ma non nel modo in cui l'azienda avrebbe desiderato. Infatti, nel giro di poche ore, sia Pepsi che Kendall Jenner iniziarono ad essere presi di mira dagli utenti online: in molti – soprattutto su Twitter – accusarono la multinazionale statunitense di

essersi appropriata e di aver ridicolizzato le istanze del movimento internazionale “*Black lives matter*”, istituito per contrastare il razzismo e la violenza contro gli afro-americani, solo per pubblicizzare la propria bevanda. Altri utenti, invece, fecero notare una notevole somiglianza fra lo spot e la foto vincitrice del “*World Press Photo 2017*”, in cui la giovane infermiera afro-americana Ieshia Evans, sola e totalmente disarmata, fronteggiava gli agenti di polizia in tenuta antisommossa che l’avrebbero poi arrestata a Baton Rouge, in Louisiana.

Lo scetticismo verso questa pubblicità non fu espresso solo da utenti comuni, ma anche da diversi *influencer*. Si ricorda, a tal proposito, anche la reazione di Bernice King, figlia minore di Martin Luther King Jr, che *twittando* una foto del padre, dichiarò: “Se solo mio padre avesse saputo del potere di Pepsi!”²³.

La maggior parte delle critiche che travolsero Pepsi evidenziarono come lo scoppio di quella crisi reputazionale avesse modificato la percezione dell’azienda da parte del pubblico: il brand era ormai divenuto superficiale e inconsistente agli occhi di tutti gli stakeholder.

Un danno reputazionale di questa entità avrebbe potuto annientare l’azienda.

Ma resasi immediatamente conto del passo falso commesso, la Pepsi decise di eliminare lo spot da tutti i canali *social* aziendali, accompagnando questo gesto da una dichiarazione ufficiale pubblicata su Twitter: “Pepsi stava cercando di trasmettere un messaggio mondiale di unità, pace e tolleranza. Chiaramente,

²³ Fonte: <https://www.twitter.com/BerniceKing>

abbiamo mancato il bersaglio, e ci scusiamo per questo. Non intendevamo banalizzare alcuna tematica importante. Stiamo rimuovendo il contenuto e sospendendo qualsiasi altro lancio. Ci scusiamo inoltre per aver messo Kendall Jenner in questa situazione”²⁴.

Con questo messaggio, Pepsi ha dichiarato quale fosse l'intento originale della sua campagna e, ammettendo onestamente i propri errori di valutazione e le proprie colpe, si è poi scusata con tutti – anche con il volto dello spot – comunicando in maniera chiara e precisa quali azioni avrebbe attuato per limitare i danni alla sua *corporate reputation* e, di fatto, riuscendoci.

4.4 UNA RIFLESSIONE SULLA GESTIONE DELLA CRISI REPUTAZIONALE

Alla luce dei diversi casi esaminati nel paragrafo precedente, è possibile realizzare una riflessione di carattere generale e prospettico su cosa sia opportuno o meno fare nel caso in cui un'impresa si ritrovi, suo malgrado, a vivere una crisi reputazionale.

Un primo aspetto essenziale di cui tener conto nella gestione di una crisi reputazionale, come ampiamente affermato in letteratura (Pastore e Vernuccio, 2008; Poma e Vecchiato, 2012; Corradini e Nardelli, 2015; Comin, 2016; Gistri, 2018), è la tempestività: nei casi della Croce Rossa americana, di Eni e di Pepsi, la

²⁴ Fonte: <https://www.twitter.com/pepsi>

velocità d'intervento ha rappresentato uno degli elementi positivi che ha permesso di quietare tutte le critiche degli utenti *social* nel più breve tempo possibile, evitando che la crisi avesse un impatto eccessivamente negativo sulla *corporate reputation*.

La tempestività è fondamentale per permettere all'azienda di recuperare un danno reputazionale quando essa è ancora in tempo per poterlo fare e quando la crisi non si è ancora ampliata a macchia d'olio sul web a causa dei meccanismi virali di passaparola. Basti pensare alle terribili conseguenze che il banale *tweet* della Croce Rossa americana avrebbe potuto generare sulla sua reputazione di organizzazione affidabile, seria e coscienziosa: l'aver gestito la crisi appena questa ha avuto manifestazione ha permesso, però, alla Croce Rossa di evitare che il post incriminato si diffondesse nei blog, sulle testate giornalistiche e fra tutto il pubblico.

Anche l'Eni ha riscontrato nella tempestività un valido elemento per il contenimento della crisi reputazionale: la multinazionale è stata in grado di controbattere in tempo reale alle accuse diffamanti della trasmissione Report, apportando tutta la documentazione necessaria a silenziare qualsiasi possibile polemica che avrebbe potuto danneggiare la sua *corporate reputation*.

La tempestività, la prontezza, la preparazione del personale su argomenti fondamentali per la reputazione aziendale e la conoscenza dei *new media* e dei loro meccanismi di funzionamento hanno portato l'Eni a divenire un vero e

proprio esempio virtuoso di gestione della crisi reputazionale sul territorio italiano.

In generale, come affermato da Poma e Vecchiato (2012), si ritiene che, accanto a una comunicazione tempestiva, la strategia più profittevole da perseguire dal punto di vista reputazionale in caso di crisi e considerato il forte sviluppo del contesto digitale e del web 2.0 sia lo scusarsi in maniera incondizionata con il proprio pubblico, assumendosi la completa responsabilità di quanto accaduto. Questo aspetto, infatti, è risultato fondamentale per la risoluzione positiva della crisi reputazionale sia nel caso della Croce Rossa americana che nel caso di Pepsi: una volta riconosciuti gli errori commessi, entrambe le organizzazioni non hanno esitato a chiedere scusa al proprio pubblico, addossandosi tutte le colpe del caso.

Al contrario, come visto nel caso di Melegatti, “negare, accusare, declinare ogni responsabilità, fornire informazioni discordanti, modificare ripetutamente la linea comunicativa sono esempi di azioni comunicative da evitare, soprattutto nell’ottica di preservare la reputazione aziendale” (Corradini e Nardelli, 2015, 103). La mancanza di onestà nei confronti del pubblico e il non volersi assumere le responsabilità di un errore, quando invece queste sono chiare e palesi agli occhi di tutti, compromettono i rapporti di fiducia esistenti fra l’azienda e i suoi stakeholder: le aspettative di questi ultimi vengono disilluse da eventuali atteggiamenti negazionisti e l’organizzazione non viene più vista come un soggetto su cui poter fare affidamento. Inevitabilmente, vengono meno tutte le

prerogative fondamentali per poter proseguire la relazione instaurata con l'impresa e prende vita un circolo vizioso che porta al danneggiamento definitivo della *corporate reputation*.

Il caso di Piovono Zucchine, invece, mostra chiaramente cosa non dovrebbe mai essere fatto non solo in caso di crisi reputazionale ma, in generale, in qualsiasi altro tipo di contesto: manifestare superiorità e arroganza nei confronti del proprio pubblico di riferimento. In termini reputazionali, è molto più importante che un'azienda, nel momento in cui si rende conto di aver sbagliato o di non essere stata capita, faccia un passo indietro e ammetta con serenità di aver fallito, piuttosto che ostinarsi a difendere la propria linea di pensiero, credendosi nel giusto, e a denigrare gli utenti per la loro mancata comprensione. La comunicazione, infatti, non è solo ciò che si dice, ma soprattutto ciò che i destinatari riescono a comprendere: in virtù di questo fatto, gli *stakeholder* prediligono maggiormente un'ammissione di errore o di debolezza da parte dell'impresa, piuttosto che un atteggiamento saccente e indisponente. Solo ammettendo la sua fallibilità e mostrandosi come un soggetto fragile, l'impresa può riuscire a recuperare quel rapporto di fiducia infrantosi con lo scoppio della crisi reputazionale.

Proprio sulla scia di questa riflessione si colloca il caso di Pepsi.

L'azienda, pur avendo vissuto una crisi reputazionale scatenata da un errore di comunicazione, non si è posta come il ristorante Piovono Zucchine nei confronti

del pubblico: prima di scusarsi, essa ha compreso quale fosse il reale problema dietro la campagna di comunicazione realizzata e come mai avesse scatenato le critiche del popolo del web. Ha poi ammesso di aver sbagliato, dimostrandosi costernata per lo spiacevole accadimento. Il comunicato pubblicato da Pepsi via Twitter, attraverso l'adozione di toni adeguati e dispiaciuti nei confronti del pubblico, ha trasmesso trasparenza e onestà da parte dell'azienda, offrendo agli stakeholder un possibile appiglio per la ricostruzione della sua reputazione.

Il caso Barilla, invece, è diverso da tutti gli altri: la gestione della crisi ha vissuto dapprima una fase negativa, caratterizzata da una scarsa tempestività nella comunicazione, mentre in un secondo momento – forse solo dopo aver compreso la potenziale entità distruttiva delle dichiarazioni del patron Guido Barilla e dopo aver scelto il supporto di professionisti specializzati – si è dimostrata altamente positiva per la ricostruzione della *corporate reputation*.

Ma l'aspetto realmente caratteristico di questa *case history* è che la crisi reputazionale, pur avendo registrato un impatto iniziale negativo, si è trasformata successivamente in una vera e propria opportunità per la Barilla, che ha modificato – migliorandosi – la propria filosofia aziendale a favore di un maggiore supporto e rispetto delle diversità, ovvero il medesimo elemento da cui aveva preso origine l'evento traumatico. Questo caso ci porta, quindi, a porci un quesito: le crisi reputazionali sono sempre negative?

Benché nasca da un episodio negativo e possa comportare danni e perdite reputazionali notevoli, una crisi può anche trasformarsi per l'impresa in un'opportunità di crescita e di miglioramento o in un'occasione da sfruttare per farsi conoscere quale soggetto leale, responsabile e affidabile, qualora l'organizzazione riesca a risolvere al meglio l'evento traumatico. Per compiere ciò, è necessario che l'impresa, oltre a essere in grado di dare vita a un opportuno *crisis management* e a una puntuale *crisis communication*, posseda un'ulteriore qualità fondamentale: si parla della resilienza, ovvero della capacità di affrontare ogni avversità, superarla e uscirne più forti.

Ogni crisi, quindi, si caratterizza per un'importante ambivalenza di fondo: essa porta con sé un seme in grado di distruggere in pochi istanti l'intero patrimonio reputazionale di un'impresa, ma se gestita in maniera tempestiva, trasparente, leale e adeguata è anche capace di dare vita a nuove realtà economiche o a nuove interessanti opportunità di business.

CONCLUSIONI

Questa tesi ha voluto evidenziare il ruolo strategico della reputazione aziendale quale asset intangibile fondamentale di cui ogni impresa dovrebbe prendersi cura quotidianamente nel corso della propria esistenza.

La gestione della reputazione aziendale assume una maggiore importanza soprattutto alla luce dell'avvento dei nuovi *media* digitali e del rafforzamento del potere nelle mani degli utenti. In un contesto del genere, le organizzazioni, che hanno perso buona parte del controllo sulle informazioni e sui contenuti che le riguardano, devono necessariamente rivedere il proprio ruolo e cercare di ottenere il maggior vantaggio possibile da questa nuova situazione.

Un aspetto fondamentale di cui tener conto è che Internet e i *social media* non debbono essere considerati dalle imprese come un semplice passatempo, ma come un vero e proprio strumento serio di azione.

La presenza delle aziende in Internet e nei *social media* non è obbligatoria, ma deve essere vagliata solo nel caso in cui l'utilizzo dei *new media* possa rivelarsi utile ai fini del perseguimento della strategia e degli obiettivi aziendali. Inoltre, essa non deve essere mai lasciata al caso, ma deve necessariamente essere studiata e pianificata nei minimi dettagli, per evitare danni consistenti.

Infatti, se è vero che il web è in grado di apportare numerosi benefici all'attività aziendale, è altrettanto opportuno affermare che esso può rappresentare un luogo notevolmente pericoloso per le imprese e per la loro reputazione. Tutte le

trasformazioni intervenute nel passaggio dal mondo analogico a quello digitale espongono le aziende a rischi notevoli che potrebbero vanificare in pochi istanti anni e anni di duro lavoro svolto per consolidare la loro reputazione, influenzandola per sempre in maniera negativa. Inoltre, la grande pervasività del web fa sì che anche gli errori più piccoli possano essere amplificati e che un *social media management* inadeguato possa dare vita a veri e propri scandali reputazionali.

È proprio per questo motivo che l'utilizzo di Internet e dei *social media* non deve essere considerato come un'attività ludica, perché ogni minima distrazione, ogni piccolo errore e ogni svista potrebbero risultare fatali alla credibilità di un'impresa.

Dati i notevoli rischi riscontrabili, è indispensabile che le imprese si focalizzino sulla qualità della loro presenza online, in particolare sul modo in cui esse comunicano e si confrontano con il proprio pubblico di riferimento.

In futuro, la qualità della comunicazione in Rete diverrà un elemento sempre di più determinante per costruire, mantenere e sviluppare una buona reputazione, data anche la permanenza nel tempo dei contenuti che vengono pubblicati.

Ma la ricerca di qualità richiede tempo e attenzione, mentre le imprese in Rete al giorno d'oggi necessitano sempre di più di tempi di reazione rapidi.

Una modalità per tentare di risolvere il *trade-off* esistente fra qualità e velocità è quella di pianificare con largo anticipo tutte le attività necessarie a garantire la

presenza aziendale online, predisponendo tutte le risorse necessarie e selezionando e formando professionisti specifici, evitando di lasciare questo lavoro nelle mani di *social media manager* improvvisati e, per questo motivo, privi delle giuste competenze. Solo così, l'impresa può relazionarsi al meglio con tutti i suoi pubblici di riferimento, tentando di colmare costantemente il *gap* esistente fra identità e immagine e garantendosi una buona *corporate reputation*.

Come già affermato nel corso della trattazione, però, nemmeno la preparazione più accurata può impedire a un'azienda di vivere una crisi che potrebbe minacciare e condannare l'integrità della sua reputazione. La pianificazione sostiene l'impresa nel gestire con fermezza un evento critico, ma quest'ultimo è il più delle volte imprevedibile e l'organizzazione deve individuare, di volta in volta, un piano specifico per risolvere la situazione che sta vivendo.

La crisi reputazionale è sicuramente un evento pericoloso per la *corporate reputation* ma, alla luce del caso Barilla affrontato nell'ultimo capitolo, qualora venga arginata nei tempi e nei modi opportuni, essa può anche configurarsi come una vera e propria opportunità, nel senso più positivo del termine.

È quindi fondamentale che le imprese, intervenendo prevalentemente sul piano culturale, inizino ad accettare la possibilità dell'arrivo di una crisi, poiché essa è un fattore quasi naturale e connaturato all'esistenza stessa delle attività aziendali. Se riconosciuta in tempo e gestita secondo i criteri più opportuni – come la tempestività, la prontezza, la professionalità, la trasparenza, l'onestà e l'autenticità

– la crisi può anche apportare un miglioramento alla reputazione delle imprese, rappresentando per ogni organizzazione un momento prezioso di auto-analisi, crescita e apprendimento, che nemmeno la preparazione più accurata e approfondita può eguagliare.

BIBLIOGRAFIA

AGOSTINI A., DE NARDIS A., *La tua reputazione su Google e i social media. Prevenire, monitorare, curare*, Hoepli, Milano, 2013

ALBERT S., WHETTEN D., *Organizational identity*, “Research in organizational behavior”, Vol. 7, 1985, pp. 263-295

AYUSO S., RODRIGUEZ M.A., RICART J.A., *Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic underlying sustainable innovation*, “Corporate Governance”, Vol. 6, N. 4, 2006

BANCA D’ITALIA, *Circolare 263/2006 – TITOLO III, processo di controllo prudenziale (come modificata dal 3° aggiornamento del 15 gennaio 2009)*, Roma, 2006

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS, BIS, *Core principles for effective banking supervision*, Basel Committee Publications, Basel, September 1997

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS, BIS, *Internal audit in banks and the supervisor’s relationship with auditors*, Basel Committee Publications, Basel, August 2001

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS, BIS, *International convergence of capital measurement and capital standards*, Basel Committee Publications, Basel, June 2004

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS, BIS, *Enhancing corporate governance for banking organisations*, Basel Committee Publications, Basel, February 2006

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS, BIS, *Proposed enhancements to the Basel II framework – Consultative document*, Basel Committee Publications, Basel, April 2009

BARNETT M.L., JERMIER J.M., LAFFERTY B.A., *Corporate reputation: the definitional landscape*, “Corporate Reputation Review”, Vol. 9, N. 1, Palgrave MacMillan, 2006, pp. 26-38

BENNET R., KOTTASZ R., *Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation*, “Corporate communications: an international journal”, London Gullldhal University, Vol. 5, N. 4, 2000, pp. 224-235

BERENS G., VAN RIEL C.B.M., *Corporate associations in the academic literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature*, “Corporate Reputation Review”, Vol. 7, N. 2, 2004, pp. 161-178

BERGER J., MILKMAN K.L., *What makes online content viral?*, “Journal of marketing research”, Vol. 49, N. 2, 2012, pp. 192-205

BERLINGHIERI E., *Evitare i rischi legali dei social media*, Apogeo Editore, Milano, 2012

BERNSTEIN D., *Company, image and reality: a critique of a corporate communication*, Holt Rinehart & Winston, Londra, 1984

BITEKTINE A., *Toward a theory of social judgements of organizations: the case of legitimacy, reputation and status*, "Academy of management review", Vol. 36, N. 1, 2011, pp. 151-179

BOWD L., BOWD R., *Assessing a financial value for a corporate entity's reputation: a proposed formula*, "Working paper", Metropolitan Manchester University, Manchester, 2001

BUNDY J., PFAFFER M.D., SHORT C.E., COOMBS W.T., *Crises and crisis management: Integration, Interpretation and Research Development*, "Journal of Management", Vol. 43, N. 6, 2016, pp. 1661-1692

BUNTING M., LIPSKI R., *Drowned down? Rethinking Corporate Reputation Management for the Internet*, "Journal of communication management", Vol. 5, N. 2, 2000, pp. 170-178

CARROLL C.E., MCCOMBS M., *Agenda-setting effects of business news on the public's images and opinions about major corporations*, "Corporate reputation review", Vol. 6, N. 1, 2003, pp. 36-46

CASTIGLIONI L., MARIOTTI S., *IL. Vocabolario della lingua latina. 4° edizione*, Loescher, Torino, 2007

CAVAZZA N., *Pettegolezzi e reputazione*, Il Mulino, Bologna, 2012

CAVES R., PORTER M., *From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition*, "Quarterly journal of economics", Vol. 91, N. 2, 1977, pp. 241-261

CHUN R., DAVIES G., *E-Reputation: the role of mission and vision statements in positioning strategies*, “Journal of brand management”, Vol. 8, N. 4, 2001, pp. 315-333

COMIN G., *L'impresa oltre la crisi. Per una gestione efficace della reputazione aziendale*, Marsilio Editori, Venezia, 2016

COOMBS W.T., HOLLADAY S.J., *The handbook of crisis communication*, Wiley Blackwell, Chichester, 2010

CORRADINI I., *Cyber risk, social network e rischi reputazionali*, “ICT Security”, marzo, Tecna Editrice, Roma, 2014

CORRADINI I., FERRARIS DI CELLE B. (a cura di), *La reputazione. Nel tuo nome, il tuo valore*, FrancoAngeli, Milano, 2014

CORRADINI I., NARDELLI E., *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, FrancoAngeli, Milano, 2015

DALLA SAGA F., FERRI L., MOLTENI M., PEDRINI M., *La gestione del rischio reputazionale*, in REBORA G. (a cura di), “La crisi dei controlli. Imprese e istituzioni a confronto”, Pearson Education, Milano, 2007

DAVIES G., MILES L., *Reputation management: theory versus practice*, “Corporate Reputation Review”, Vol. 2, N. 1, 1998, pp. 16-27

DE LUCIA G., DONEDDU S., SGARIGLIA A., *Rischio reputazionale: il modello Pirelli*, in INVERNIZZI E., ROMENTI S. (a cura di), “Progetti di comunicazione per la reputazione aziendale”, FrancoAngeli, Milano, 2013

DEEPHOUSE D.L., *Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories*, "Journal of management", Vol. 26, N. 6, 2000, pp.1091-1112

DI SOPRA L., *La vulnerabilità sistemica come dimensione generatrice di rischio. Approccio di scienza del territorio*, in DI SOPRA L., PELANDA C. (a cura di), "Teoria della vulnerabilità", FrancoAngeli, Milano, 1984

DOSSENA C., *Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese: il ruolo delle online community*, FrancoAngeli, Milano, 2012

DOWLING G.R., *Corporate reputation: strategies for developing the corporate brand*, Kogan Page, Londra, 1994

DOWLING G.R., *Creating corporate reputation: identity, image and performance*, Oxford University Press, Oxford, 2001

ETTER M., RAVASI D., COLLEONI E., *Social media and the formation of organizational reputation*, "Academy of management review", Vol. 44, N. 1, 2017

FEICK L., PRICE L.L., *The market maven: a diffuser of marketplace information*, "Journal of marketing", Vol. 51, N. 1, 1987, pp. 83-97

FOMBRUN C.J., *Reputation: realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Boston, 1996

- FOMBRUN C.J., GARDBERG N.A., SEVER J.M., *The reputation quotientSM: a multi-stakeholder measure of corporate reputation*, “Journal of brand management”, Vol. 7, N. 4, 2000, pp. 241-255
- FOMBRUN C.J., PONZI L.J., NEWBURRY W., *Stakeholder tracking and analysis: the RepTrak[®] system for measuring corporate reputation*, “Corporate Reputation Review”, Vol. 18, N. 1, 2015, pp. 3-24
- FOMBRUN C.J., SHANLEY M., *What’s in a name? Reputation building and corporate strategy*, “Academy of management journal”, Vol. 33, N. 2, 1990, pp. 233-258
- FOMBRUN C.J., VAN RIEL C.B.M., *The reputational landscape*, “Corporate Reputation Review”, Vol. 1, N. 1-2, 1997, pp. 5-13
- FREEMAN R.E., *Strategic management. A stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984
- GATTI M., *Balance scorecard e cost management. Riferimenti teorici e casi aziendali*, Esculapio, Bologna, 2011
- GISTRÌ G., *Reputazione aziendale e crisis management: una prospettiva accademica professionale*, FrancoAngeli, Milano, 2018
- GRÖNROOS C., *A service quality model and its marketing implications*, “European journal of marketing”, Vol. 18, N. 4, 1984, pp. 36-44
- HATCH M.J., SCHULTZ Z.M., *Are the strategic stars aligned for your corporate brand?*, “Harvard Business Review”, Vol. 79, N. 2, 2001, pp. 128-134, 158

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

INVERNIZZI E., RIPAMONTI D., *La comunicazione e la gestione delle crisi*, in INVERNIZZI E. (a cura di), "Relazioni pubbliche", McGraw-Hill, Milano, 2002

ISVAP, *Disposizioni in materia di sistema dei controlli interni e gestione dei rischi*, Circolare 577/D, Roma, 2005

JARVENPAA S.L., TRACKTINSKY N., VITALE M.R., *Consumer trust in an Internet store*, "Information Technology and Management", Vol. 1, N. 1-2, 2000, pp. 45-71

KAPLAN R., NORTON D., *The balance scorecard – measures that drive performance*, "Harvard Business Review", Vol. 70, N.1, 1992

KOTLER P., KARTAJAYA H., SETIAWAN I., *Marketing 4.0*, Hoepli, Milano, 2017

KUCUK S.U., KRISHAMURTHY S., *An analysis of consumer power on the Internet*, "Technovation", Vol. 27, N. 1, 2007, pp. 47-56

LABRECQUE L., VOR DEM ESCHE J., MATHWICK C., NOVAK T.P., HOFACKER C.F., *Consumer power: evolution in the digital area*, "Journal of interactive marketing", Vol. 27, N. 4, 2013, pp. 257-269

LAMBOGLIA R., D'ONZA G., *Un modello di gestione del rischio reputazionale. Dall'identificazione al fronteggiamento*, "Management control", Vol. 3, 2013, pp. 7-34

- LAMPIGNANO S.P., *Digital reputation management. Come gestire, promuovere e difendere la reputazione online*, Maggioli Editore, Roma, 2016
- LECINSKI J., *ZMOT, Winning the Zero Moment of Truth*, Google, Vook Inc., 2011
- MARASCA S. (a cura di), *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*, Esculapio, Bologna, 2011
- MCAFEE A., *Enterprise 2.0: the dawn of emergent collaboration*, "MIT Sloan management review", Vol. 47, N. 3, 2006, pp. 21-28
- MELEWAR T.C., SMITH N., *The Internet revolution: some global marketing implications*, "Marketing Intelligence & Planning", Vol. 21, N. 6, 2003, pp. 363-369
- MONEY K., SARAIEVA A., GARNELO-GOMEZ I., PAIN S., HILLENBRAND C., *Corporate reputation past and future: a review and integration of existing literature and a framework for future research*, "Corporate Reputation Review", Vol. 20, N. 3-4, 2017, pp. 193-211
- MUTTI A., *Reputazione*, "Rassegna italiana di sociologia", Il Mulino, N. 4, 2007, pp. 601-622
- NELLI R.P., *Corporate reputation: valore per l'impresa, garanzie per il consumatore*, "Consumatori, diritto e mercato", Vol. 3, 2012, pp. 96-104
- NORSA L. (a cura di), *Crisis management: come gestire la crisi aziendale*, Edizioni Simone, Milano, 2002

- NORSA L., *Risk, issue e crisis management*, Ipsoa, Milano, 2009
- PASCUCCI F., *Società di marketing online per il vantaggio competitivo aziendale*, Esculapio, Bologna, 2013
- PASTORE A., VERNUCCIO M., *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo Editore, Milano, 2008
- POMA L., VECCHIATO G., *La guida del Sole 24 Ore al crisis management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Gruppo24Ore, Milano, 2012
- PONZI L.J., FOMBRUN C.J., GARDBERG N.A., *RepTrak™ Pulse: conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation*, “Corporate Reputation Review”, Vol. 14, N. 1, 2011, pp. 15-35
- RAVASI D., VAN REKOM J., *Key issues in organizational identity and identification theory*, “Corporate Reputation Review”, Vol. 6, N. 2, 2003, pp. 118-132
- RHEINGOLD H., *The virtual community: homesteading on the electronic frontier*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1993
- RIALTI R., ZOLLO L., CALIANDRO A., CIAPPEI C., *Social media strategies to protect brand image and corporate reputation in the digital era: a digital investigation of the Eni vs. Report case*, “Mercati e competitività – The journal of the italian marketing association”, Vol. 4, 2016, pp. 65-84

ROMENTI S., *Valutare i risultati della comunicazione: modelli e strumenti per misurare la qualità delle relazioni e della reputazione*, FrancoAngeli, Milano, 2005

SABATE J.M., PUENTE E., *Empirical analysis of the relationship between corporate reputation and financial performance: a survey of the literature*, "Corporate Reputation Review", Vol. 6, N. 2, 2003, pp. 161-177

SCHETTINI GHERARDINI J., *Reputazione e rischio reputazionale in economia. Un modello teorico*, FrancoAngeli, Milano, 2011

SCHWAIGER M., *Components and parameters of corporate reputation – an empirical study*, "Schmalenbach Business Review", Vol. 56, January, 2004, pp. 46-71

SIANO A., VOLLERO A., *Brand reputation online: fra consumer empowerment e reputational risk*, "Finanza, marketing e produzione: rivista di economia di impresa dell'Università Bocconi", Vol. 31, N. 1, 2013, pp. 32-62

SIANO A., VOLLERO A., PALAZZO M., *Exploring the role of online consumer empowerment in reputation building: research questions and hypotheses*, "Journal of brand management", Vol. 19, N. 1, 2011, pp. 57-71

SJOVALL A.M., TALK A.C., *From actions to impressions: cognitive attribution theory and the formation of corporate reputation*, "Corporate reputation review", Vol. 7, N. 3, 2004, pp. 269-281

- SOPRANO A., CRIELAARD B., PIACENZA F., RUSPANTINI D., *Measuring operational and reputational risk: a practitioners approach*, Wiley Finance, Chichester, 2009
- STEWART D.W., PAVLOU P., *From consumer response to active consumer: measuring the effectiveness of interactive media*, “Journal of the academy of marketing science”, Vol. 30, N. 4, 2002, pp. 376-396
- TALEB N.N., *Il cigno nero. Come l'improbabile governa la nostra vita*, Il Saggiatore, Milano, 2009
- TAPINASSI F., ZOPPI N., *Web marketing delle recensioni: guida di sopravvivenza a TripAdvisor & Co. per albergatori e ristoratori*, Apogeo Editore, Milano, 2017
- VAN RIEL C.B.M., BALMER J., *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, “European journal of marketing”, Vol. 31, N. 5-6, 1997, pp. 340-357
- WALKER K., *A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement and theory*, “Corporate Reputation Review”, Vol. 12, N. 4, 2010, pp. 357-387
- WARTICK S.L., *The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation*, “Business & Society”, Vol. 31, N. 1, 1992, pp. 33-49
- XHAET G., *Le nuove professioni Web*, Hoepli, Milano, 2012

SITOGRAFIA

<http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/#methodology>

<http://www.reputationradar.it/blog/2013/08/28/brand-reputation>

<https://ideas.starbucks.com>

<https://kpi6.com/it/blog/crisis-management-sui-social-media-caso-pepsi/>

<https://thenextweb.com/contributors/2019/01/30/digital-trends-2019-every-single-stat-you-need-to-know-about-the-internet/>

<https://thevision.com/attualita/melegatti-tragedia-imprenditoria/>

<https://video.repubblica.it/mondo/pepsi-ritira-spot-con-kendall-jenner-le-accuse-fa-soldi-sfruttando-black-lives-matter/272451/272959>

<https://wearesocial.com/it/blog/2019/01/digital-in-2019>

<https://www.assiteca.it/2018/01/il-rischio-reputazionale/>

<https://www.barillagroup.com/it/comunicati-stampa/diversita-e-inclusione-barilla-un-approfondimento-sulle-nostre-iniziative-lgbtq>

<https://www.bernsteincrisismanagement.com>

https://www.corriere.it/cronache/13_settembre_26/barilla-no-spot-omosessuali-famiglia-sacrale_f9506e70-268f-11e3-a1ee-487182bf93b6.shtml?refresh_ce-cp

https://www.corriere.it/cronache/18_settembre_12/mille-recensioni-false-pagamento-tripadvisor-condanna-9-mesi-bc79cc70-b664-11e8-83fc-d7dcaceaa02b.shtml?refresh_ce-cp

<https://www.diregiovani.it/2017/04/06/87517-ritirato-spot-pepsi-kendall-jenner.dg/>

<https://www.facebook.com/Melegatti.it>

<https://www.facebook.com/piovonozucchine>

https://www.glistatigenerali.com/internet-tech_media/epic-fail-di-piovonozucchine/

<https://www.globalwebindex.com>

<https://www.google.com>

https://www.hwupgrade.it/news/web/recensioni-false-su-tripadvisor-promosalento-estranea-ai-fatti_78121.html

https://www.ilmessaggero.it/economia/economia_e_finanza/melegatti_pandoro_natale_fallimento-4021415.html

https://www.ilsole24ore.com/art/ecco-come-chiara-ferragni-e-diventata-macchina-soldi-bonus-dipendenti-compreso-ACBICDN?refresh_ce=1

<https://www.lastampa.it/cultura/2015/11/20/news/la-storia-della-gaffe-social-della-melegatti-1.35209036>

<https://www.millionaire.it/riccardo-pozzoli-fenomeno-chiara-ferragni/#!>

<https://www.ninjamarketing.it/2013/01/10/come-si-risponde-alle-recensioni-negative-online/>

https://www.odcec.mi.it/docs/default-source/materiale-convegni/Rischi_Reputazionali_AIPB_ODCEC_071112.pdf?sfvrsn=0

<https://www.scattidigusto.it/2016/10/31/dolcetto-terremoto-piovano-zucchine-ristorante-brindisi/>

<https://www.skillprofiles.eu/stable/g3/profiles/WSP-G3-020.pdf>

<https://www.startingfinance.com/appfondimenti/il-caso-melegatti/>

<https://www.studiosamo.it/social-media-marketing/global-digital-2019-statistiche-social/#utenti-internet-nel-2019>

<https://www.studiosamo.it/web-marketing/web-reputation/>

<https://www.twitter.com/BerniceKing>

<https://www.twitter.com/eni>

<https://www.twitter.com/marcobardazzi>

<https://www.twitter.com/pepsi>

<https://www.twitter.com/RedCross>

<https://www.zwan.it/comunicazione/nike-incidente-a-zion-williamson-reputazione-salvata-grazie-ad-unottima-gestione-della-crisi/>

www.manuelpratizzoli.it/mosaico-arredamenti-e-la-peggior-crisis-management-della-storia/