



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Magistrale in
Strategie di Comunicazione
Classe LM-92

Tesi di Laurea

Relazioni Pubbliche e Reputazione: nuovi scenari ed elementi fondanti

Relatore

Prof. Giampietro Vecchiato

Laureando

Silvia Pignalberi

n° matr. 1206350/ LMSGC

Anno Accademico 2019 / 2020

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO PRIMO	5
Le Relazioni Pubbliche	
1.1 Definizioni e teorie delle Relazioni Pubbliche	5
1.1.1 I quattro modelli di Grunig	9
1.1.2 La Teoria dell'Eccellenza	11
1.1.3 La Teoria della Contingenza	14
1.2 I Pubblici delle Relazioni Pubbliche	16
1.2.1 Stakeholder	19
1.2.2 Stakeholder Theory	20
1.3 I settori operativi delle RP	23
1.4 Digital PR	28
CAPITOLO SECONDO	32
La Reputazione	
2.1 Una panoramica sulla Reputazione	32
2.1.1 Alcune definizioni di Reputazione	33
2.1.2 Identità, Immagine e Reputazione	37
2.1.3 Reputazione e Comunicazione	39
2.1.4 La Media Reputation	42
2.1.5 I vantaggi di una buona Reputazione	44
2.1.6 Reputazione e CSR	49

2.2	La Fiducia	52
	2.2.1 La Fiducia all'interno delle organizzazioni	56
	2.2.2 Fiducia: vantaggio a lungo termine	58
	2.2.3 Fiducia e nuove tecnologie	61
2.3	La valutazione delle attività di Relazioni Pubbliche e della Reputazione	63
	2.3.1 La Media Coverage Analysis	66
	2.3.2 I modelli di valutazione della Reputazione	68
	2.3.3 Nuovi scenari nella valutazione delle RP e della Reputazione	76
	CAPITOLO TERZO	83
	La Reputazione Online	
3.1	Lo sviluppo delle ICT: un nuovo scenario	83
3.2	La Reputazione: il valore nello spazio digitale	87
3.3	Comunicare la Reputazione nel Web	90
3.4	Un nuovo rapporto con gli stakeholder	94
	3.4.1 La gestione dei dipendenti	99
	3.4.2 Le Online Community	100
3.5	Nuove professioni	104
3.6	Le dimensioni della Reputazione nei social media	106
3.7	Reputazione e CSR nei social media	111
	3.7.1 Come comunicare la CSR sui social media. Uno studio	113
3.8	La Costruzione della Reputazione online	116

3.9	Rischio e Danno Reputazionale	119
3.9.1	Gestire la Crisi	122
CAPITOLO QUARTO		133
Il confronto con i professionisti		
4.1	Toni Muzi Falconi: quasi 60 anni di Relazioni Pubbliche	133
4.1.1	BledCom 2019: una riflessione su fiducia e reputazione	136
4.1.2	Oltre la fiducia	139
4.1.3	Il rapporto tra la costruzione di relazioni e la reputazione	140
4.2	Fabio Ventoruzzo: l'esperienza in Reputation Institute	143
4.2.1	Gestire la Reputazione	146
4.2.2	Comunicare i valori	147
4.2.3	La Reputazione nel Web: pervasività e perdita di controllo. Il lavoro del Relatore Pubblico	150
4.2.4	Output o Outgrowth? Riflessione sulla valutazione dei risultati	152
4.3	Gianluca Comin: giornalista, Relatore Pubblico, imprenditore	152
4.3.1	Comunicare in modo integrato	154
4.3.2	I vantaggi di una buona reputazione e le opportunità del Web	155
4.3.3	Gestire le crisi reputazionali nel Web	156
4.3.4	Il monitoraggio in rete	157
4.3.5	Dipendenti e comunicazione interna	158
4.3.6	Il contributo della CSR alla Reputazione	159
CONCLUSIONI		160
BIBLIOGRAFIA		170
SITOGRAFIA		178

INTRODUZIONE

Quello della comunicazione è un mondo complesso ed in continua evoluzione. La velocità con cui esso si modifica e si trasforma rende mutevoli anche tutti quei settori e quelle professioni che ne sono a contatto. Cambiano le modalità, gli strumenti e gli obiettivi stessi della comunicazione. Il comunicatore deve riadattare le sue pratiche, rimettersi in discussione e approcciarsi con nuovi accorgimenti e considerazioni alle nuove realtà.

In particolare, una delle discipline che nel tempo ha subito, e ad oggi continua a subire, i maggiori cambiamenti, è quella delle Relazioni Pubbliche: esse si sono sviluppate congiuntamente al progresso della società e delle tecnologie, che hanno ampliato il loro campo di intervento, ne hanno arricchito la cassetta degli attrezzi e modificato gli orizzonti e gli obiettivi.

Si è passati da modelli esclusivamente *top-down* volti alla manipolazione e alla persuasione dei pubblici, a modelli di comunicazione circolari e più orizzontali il cui scopo è quello di instaurare un vero e proprio dialogo tra le organizzazioni ed i suoi pubblici di riferimento. Tale passaggio ha portato ad un diverso tipo di approccio delle Relazioni Pubbliche, incentrato sempre di più sulla creazione del capitale relazionale e reputazionale.

È proprio su quest'ultimo punto che si concentrerà l'elaborato, ovvero la creazione, lo sviluppo ed il mantenimento del capitale reputazionale e l'intervento delle Relazioni Pubbliche in questo senso, attraverso una ricerca bibliografica che ne sintetizzi le più recenti pubblicazioni in merito ed il contributo di professionisti esperti e rilevanti rispetto al tema trattato.

La reputazione è infatti un concetto relazionale, in quanto si crea e si migliora in larga misura attraverso la qualità delle relazioni che l'organizzazione instaura con gli stakeholder, che a loro volta si costituiscono grazie agli scambi comunicativi, ed è di natura dinamica, poiché si modifica non solo in base ai comportamenti e ai messaggi dell'organizzazione, ma anche alla cultura sociale e al sentire comune. Essa fa parte di tutti quegli asset intangibili che

determinano il valore dell'azienda, il cui peso è cresciuto notevolmente negli ultimi anni. Ad oggi rappresenta infatti una delle principali componenti del vantaggio competitivo di un'organizzazione, in quanto non è imitabile, la differenza dalle altre, ed influisce direttamente sulle performance finanziarie della stessa, orientando fortemente il comportamento d'acquisto dei consumatori.

La reputazione aziendale è dunque di vitale importanza per le aziende, in quanto può determinare un aumento o un calo del business d'impresa, in base al fatto che essa sia positiva o negativa. Godere di una buona reputazione è indice di un'organizzazione di qualità che sa soddisfare i bisogni e le aspettative dei suoi stakeholder.

A questo proposito, la reputazione deve essere costantemente monitorata, protetta e coltivata: in questo senso, le Relazioni Pubbliche hanno assunto all'interno delle organizzazioni sempre più responsabilità e ruoli di rilevanza, in quanto le loro attività agevolano l'organizzazione nella costruzione di relazioni con i propri stakeholder, aiutano a determinarne il loro potere di influenza, ed agiscono da custodi e da garanti della reputazione, interpretando la realtà e cercando al suo interno significati e significanti per intercettare e creare sistemi di relazioni.

Il primo capitolo sarà dedicato all'attività di Relazioni Pubbliche e allo sviluppo di tale disciplina, partendo dalla sua definizione, dai pubblici ai quali si rivolge e dai settori in cui opera, fino ad arrivare al suo sviluppo più recente: le Digital PR. L'importanza di questo primo capitolo rispetto all'obiettivo generale della tesi risiede in particolare nello spostamento delle attività svolte dal relatore pubblico avvenuto negli ultimi tempi, che opera sempre di più per la creazione di relazioni durature e stabili basate sulla fiducia, e per incrementare il capitale reputazionale delle aziende attraverso un dialogo costante e positivo. Le attività svolte dalle Relazioni Pubbliche, come si vedrà, hanno lo scopo di creare un valore reciproco che porti benefici sia all'organizzazione che ai suoi pubblici.

Nel secondo capitolo, si offrirà inizialmente una panoramica sul concetto di reputazione, sul ruolo che ha assunto per le aziende e sul vantaggio che il suo miglioramento apporta anche in termini economici. La reputazione non è un concetto nuovo, ma negli ultimi anni è cambiato il valore che le aziende gli attribuiscono, come anche gli elementi che la compongono e le modalità con cui questa può essere incrementata.

Seguirà poi un focus sulla fiducia, quale uno degli elementi primari che permette la creazione di un sistema di relazioni e consente la costruzione di una più rapida reputazione. La fiducia è la variabile maggiormente utilizzata per stabilire la qualità delle relazioni tra l'organizzazione ed i suoi stakeholder e valutare il livello di reputazione posseduto dalle aziende.

In ultimo, verranno proposti una serie di modelli attraverso i quali viene valutata l'attività delle Relazioni Pubbliche e la reputazione, con particolare attenzione ai nuovi modelli sviluppati negli ultimi anni.

Nel terzo capitolo, il concetto principalmente trattato sarà quello della reputazione *online*, i cambiamenti dati dallo sviluppo delle nuove tecnologie e la nascita di nuovi modelli di comunicazione volti al dialogo e alla costruzione di relazioni collaborative e partecipative. In particolare, ci si concentrerà sul nuovo valore che ha assunto la reputazione nello spazio digitale, sul diverso rapporto che viene ad instaurarsi tra azienda e consumatore, il quale ha acquisito maggior potere con il Web, le professioni che sono nate recentemente grazie a questo spazio e le diverse dimensioni da considerare per costruirla e gestire i rischi cui è sottoposta l'azienda, più elevati nell'*online*.

Al fine di definire in maniera ancor più completa i recenti sviluppi intorno al concetto di reputazione, a conclusione del lavoro si riporteranno le testimonianze di tre esperti che hanno una lunga esperienza alle spalle nel settore delle Relazioni Pubbliche, autori di diverse pubblicazioni inerenti alla reputazione, in cui ci si concentrerà in particolare sull'evoluzione del lavoro del relatore pubblico e sulla gestione della reputazione da parte di questo.

L'intento principale dell'elaborato è quello di tracciare una panoramica che definisca lo stato dell'arte rispetto alla reputazione aziendale e come il relatore pubblico interviene in questo senso, indagando quali siano gli elementi che la costituiscono e la influenzano, tenendo conto di quelli emersi negli ultimi anni che ne hanno modificato l'importanza ed il valore, e dei cambiamenti apportati dalla nascita e dallo sviluppo del Web.

CAPITOLO PRIMO

LE RELAZIONI PUBBLICHE

In questo capitolo viene presentata un'introduzione teorica dell'attività di Relazioni Pubbliche, attraverso gli autori e i professionisti che hanno cercato di definire tale ambito nel corso degli anni. Verranno ripercorsi i principali modelli teorici su cui si basa la disciplina, seguiti da un approfondimento sui pubblici ai quali si rivolge e i settori in cui essa opera. Infine, si propone un focus sulle trasformazioni avvenute dall'apporto delle nuove tecnologie, che hanno portato a nuove pratiche all'interno dell'attività di Relazioni Pubbliche: le Digital PR.

1.1 Definizioni e teorie delle Relazioni Pubbliche

Le Relazioni Pubbliche costituiscono una forma di comunicazione adottata dalle imprese con il fine generale di contribuire al raggiungimento dei suoi obiettivi, attraverso la costruzione e la gestione di relazioni tra l'organizzazione e i suoi molteplici pubblici.

In particolare, il lavoro specifico delle RP è quello di influire positivamente sull'immagine e sulla reputazione aziendale, accrescendone la notorietà, valorizzandone la *mission*¹, orientando opinioni, atteggiamenti e comportamenti dei pubblici nei confronti dell'organizzazione.

La nascita delle Relazioni Pubbliche viene ricondotta ad una nuova tendenza culturale impiegata dalle imprese nel secondo dopoguerra, basata su un crescente senso di responsabilità sociale, anche se le prime attività professionali di gestione delle relazioni aziendali risalgono ai primi del Novecento negli USA.

¹ La mission è la dichiarazione d'intenti di un'organizzazione, la ragione della sua esistenza e ciò che la contraddistingue dai suoi competitor.

Ivy Lee ed Edward Louis Bernays, diedero la prima definizione di “*Public Relations*” agli esordi del Novecento:

*"Public Relations is a management function, which tabulates public attitudes, defines the policies, procedures and interests of an organization followed by executing a program of action to earn public understanding and acceptance."*²

Le Relazioni Pubbliche sono una professione in continua evoluzione. Da qui, la difficoltà ad attribuirgli una definizione universalmente condivisa. Inoltre, esse sono state associate per lungo tempo all'immagine, alla persuasione in senso negativo e alla propaganda, una professione che marginalizza e manipola i propri pubblici.

Esse continuano ad essere un campo di studio emergente in cui non vi è una definizione univoca e condivisa dei suoi confini, della sua natura o delle basi teoriche. Per questo, la ricerca sulle RP è influenzata da ipotesi, valori e visioni del mondo piuttosto diverse, che sono state oggetto di dibattito.

Alla prima Assemblea Mondiale delle Relazioni Pubbliche del 1978, furono definite:

*"the art and social science of analyzing trends, predicting their consequences, counseling organizational leaders, and implementing planned programs of action, which will serve both the organization and the public interest."*³

²Traduzione: "Le Relazioni Pubbliche sono una funzione di gestione, che analizza gli atteggiamenti dei pubblici, definisce le politiche, le procedure e gli interessi di un'organizzazione seguita dall'esecuzione di un programma d'azione per acquisire la comprensione e l'accettazione da parte del pubblico."
Breakenridge, D. K. (2008). *PR 2.0: New media, new tools, new audiences*. FT Press, p. XVII

³Traduzione: "L'arte e la scienza sociale di analizzare le tendenze, prevedere le loro conseguenze, fare consulenza ai leader organizzativi, e attuare programmi d'azione programmati, che serviranno sia l'organizzazione che l'interesse del pubblico."

Nel corso degli anni si sono diffuse diverse interpretazioni e definizioni delle Relazioni Pubbliche. Taylor e Vasquez nel 2000 affermavano che nonostante le numerose definizioni

*“è generalmente accettato che le Relazioni Pubbliche siano comunicazioni strategiche tra un'organizzazione e i suoi pubblici”.*⁴

Nel 2008 Flynn, Gregory e Valin hanno cercato di formularne una che racchiudesse le oltre 300 definizioni utilizzate in tutto il mondo, provando a risolvere un problema che andava avanti ormai da tempo:

*“Public relations is the strategic management of relationships between an organization and its diverse publics, through the use of communication, to achieve mutual understanding, realize organizational goals, and serve the public interest.”*⁵

La crescente istituzionalizzazione della professione del relatore pubblico ha poi richiesto una nuova definizione della stessa, che proviene dagli Stati Uniti, ed è frutto di una consultazione a livello globale, promossa da Prsa⁶ e Global Alliance⁷:

*“Public relations is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics”*⁸

⁴ Testo originale: “many different definitions of public relations have been offered, but it is generally accepted that public relations is strategic communication between an organization and its publics”; Vasquez, G. M., & Taylor, M. (2001). Public relations: An emerging social science enters the new millennium. *Annals of the International Communication Association*, p. 324.

⁵ Traduzione: “Le Relazioni Pubbliche sono la gestione strategica delle relazioni tra un'organizzazione e i suoi diversi pubblici, attraverso l'uso della comunicazione, per raggiungere la comprensione reciproca, realizzare obiettivi organizzativi e servire l'interesse del pubblico.” Lehmann, W. (2019). *The Public Relations Writer's Handbook*. Routledge.

⁶ Public Relations Society of America.

⁷ Federazione internazionale che raggruppa 66 associazioni nazionali professionali delle Relazioni Pubbliche e della comunicazione in tutto il mondo.

⁸ Traduzione: “Le Relazioni Pubbliche sono un processo di comunicazione strategica che crea relazioni reciprocamente vantaggiose tra le organizzazioni e i loro pubblici.” Tratto da:

Nella definizione teorica di tale professione è possibile individuare tre approcci ben distinti:

- Un approccio “retorico”, secondo il quale vi è scambio paritario tra l’organizzazione ed i diversi attori coinvolti nel dialogo;
- Un approccio “critico”, che considera le Relazione Pubbliche uno strumento per manipolare le coscienze, nelle mani dei “poteri forti”;
- Un approccio “sistemico”, sostenuto da James E. Grunig, secondo cui ogni organizzazione deve conoscere e interpretare gli interessi dei suoi pubblici e l’ambiente circostante per avere successo.⁹

Grunig, teorico e autore di diversi volumi sulle Relazioni Pubbliche, afferma che per lungo tempo esse sono state considerate una professione “improvvisata”, definita da un insieme di tecniche prive di fondamenti teorici: una professione che non necessitava di alcuna istruzione formale.

Oggi le RP si basano su un corpus di conoscenze ben codificato, e giocano un ruolo di rilevante importanza nel management strategico delle organizzazioni.

<https://www.ferpi.it/news/cosa-sono-le-relazioni-pubbliche-la-nuova-definizione> (consultato il 27/02/2020)

⁹ Vecchiato, G. (2006). Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali (Vol. 20). FrancoAngeli, p.23.

1.1.1 I quattro modelli di Grunig

Per spiegare tale evoluzione, Grunig teorizza quattro modelli di Relazioni Pubbliche che sono stati impiegati nel tempo.¹⁰

MODELLI CRITERI	Press Agency	Public Information	Two-way asymmetric	Two-way symmetric
Obiettivo	Propaganda	Informazione	Persuasione scientifica	Comprensione reciproca
Natura della comunicazione	A una via: la verità non è essenziale	A una via: la verità è fondamentale	A due vie: effetti non equilibrati	A due vie: effetti equilibrati
Modello di comunicazione	Emittente → Ricevente	Emittente → Ricevente	Emittente → Ricevente ← feedback	Gruppo ↔ Gruppo
Natura della ricerca	Poca: "conta delle teste"	Poca: valutazione dell'efficacia	Formativa: valutazione degli atteggiamenti	Formativa: valutazione competenze

Figura 1.1 I quattro modelli delle Relazioni Pubbliche elaborati da Grunig, 1984.

- *Press agency*

In questo modello l'obiettivo della comunicazione è di promozione e propaganda. Si tratta di un approccio one-way asimmetrico, in quanto l'informazione passa dall'addetto stampa al giornalista, e vi è un forte sbilanciamento di potere a favore della fonte.

Tale modello mira ad influenzare i pubblici, la loro opinione ed i loro comportamenti, distinguendosi dagli altri in quanto la verità non è ritenuta essenziale. Definito anche *publicity*, è utilizzato principalmente per la promozione di prodotti ed eventi.

¹⁰ Grunig, J. E. (2017). Public (&) Relations. Teorie e pratiche delle Relazioni Pubbliche in un mondo che cambia. FrancoAngeli.

- *Public information*

L'obiettivo della comunicazione è fornire informazioni veritiere e complete. Anche in questo modello la comunicazione è unidirezionale, non prevedendo forme di ascolto o di feedback. Tra relatore e giornalista si stabilisce un rapporto di fiducia e interdipendenza: in quanto rappresentante dell'opinione pubblica, al giornalista viene riconosciuto il diritto di sapere la verità.

- *Two-way asymmetric*

Questo modello si avvale di argomentazioni scientifiche, provenienti dalla psicologia, dalla sociologia e dal marketing, per persuadere.

Si introduce una comunicazione a due vie ma con effetti non equilibrati: anche se viene introdotto il concetto di feedback, questo non è garanzia di ascolto. Quest'ultimo viene utilizzato in fase di analisi esclusivamente per ottenere informazioni che permettano una persuasione scientifica. Sembra un modello più democratico, ma in realtà è qui che si nasconde il potere più bieco. Si basa sulla persuasione, sul convincere l'opinione pubblica che la decisione presa dal potere è quella giusta. Gli opinion leader hanno il compito di trasferire i messaggi chiave a segmenti di opinione pubblica ritenuti influenti sui pubblici di riferimento.

- *Two-way symmetric*

Questo modello si basa su una comunicazione bidirezionale, in cui viene data una grande importanza all'ascolto, alla ricerca sociale, all'analisi dei soggetti influenti e alle relazioni che li caratterizzano.

L'organizzazione definisce i propri obiettivi ascoltando prima i propri pubblici, e integrando poi i propri obiettivi ai loro. Si investe tempo per capire cosa vogliano gli altri per prendere la decisione apprezzata dalla maggioranza.

Il dialogo diviene quindi l'elemento centrale di questo sistema. L'ascolto non va inteso come strumento di persuasione o manipolazione, ma considerato come funzione utile per scambiare idee con altri gruppi, con la possibilità che le parti in causa finiscano per influenzarsi reciprocamente.

Il professionista di Relazioni Pubbliche assume un ruolo di "interprete attivo" fra un'organizzazione e i suoi pubblici, e opera per sviluppare quel dialogo, quella reciproca comprensione, che consente all'organizzazione di raggiungere più facilmente i propri obiettivi, incorporando nei propri, gli obiettivi, i valori, gli interessi dei diversi pubblici.

Questo modello si basa sulla costruzione di una relazione di fiducia e di interdipendenza, in cui tutti i soggetti sono posti sullo stesso piano e il raggiungimento degli obiettivi dipende dal reciproco grado di fiducia e di soddisfazione.

Grunig definisce il lavoro delle RP come un costante processo di negoziazione e collaborazione, in cui la comunicazione svolge un ruolo primario. Mission e obiettivi dell'organizzazione possono essere raggiunti molto più facilmente con l'apporto delle Relazioni Pubbliche, che gestiscono le comunicazioni tra organizzazioni e pubblici, sia interni che esterni. In questo modo, può trasformare i valori intangibili dati da questo rapporto in valore economico per l'organizzazione.

1.1.2 La Teoria dell'Eccellenza

La Teoria dell'Eccellenza è una teoria generale delle Relazioni Pubbliche, il risultato di uno studio sulle migliori pratiche della comunicazione, commissionato dall'International Association of Business Communicators (IABC) Research Foundation e condotto da Grunig ed altri collaboratori (David Dozier, William Ehling, Larissa Grunig, Fred Repper e Jon White).

La prima parte dello studio ha previsto la somministrazione di un sondaggio a 327 organizzazioni (aziende, agenzie pubbliche e governative, organizzazioni no profit, associazioni professionali e di commercio) in Stati Uniti, Canada e Regno Unito. Al sondaggio sono seguite interviste qualitative con i direttori delle Relazioni Pubbliche, i professionisti di RP e gli amministratori delegati di 25 organizzazioni, che avevano ottenuto il punteggio più alto e più basso su una scala di eccellenza prodotta dall'analisi statistica dei dati dell'indagine.

Lo scopo dello studio non era quello di proporre una teoria universale, ma di integrare le più importanti teorie di medio raggio sulla gestione della comunicazione.¹¹

La Teoria dell'Eccellenza ha innanzitutto spiegato il valore delle Relazioni Pubbliche per le organizzazioni e per la società, basandosi sulla responsabilità sociale delle decisioni manageriali e sulla qualità dei rapporti con i soggetti interessati.

Secondo la teoria, affinché un'organizzazione sia efficace deve comportarsi in modo da risolvere i problemi e soddisfare gli obiettivi sia dell'organizzazione che degli stakeholder. In caso contrario, le parti interessate spingeranno l'organizzazione a cambiare, o si opporranno ad essa, comportando un aumento dei costi e dei rischi dell'organizzazione.

Per comportarsi in modo socialmente accettabile, le organizzazioni devono eseguire l'analisi del proprio ambiente per identificare i pubblici direttamente o indirettamente interessati agli effetti delle decisioni organizzative. Le organizzazioni devono quindi comunicare simmetricamente con i propri pubblici (tenendo conto degli interessi dell'organizzazione e del suo pubblico) per coltivare con loro relazioni di alta qualità e di lungo termine.

Le interviste condotte nella seconda fase di ricerca hanno rivelato che:

¹¹ Grunig, J. E. (2017). Public (&) Relations. Teorie e pratiche delle Relazioni Pubbliche in un mondo che cambia. FrancoAngeli.

- le buone relazioni sono utili alle organizzazioni perché riducono i costi di contenzioso, regolamentazione, legislazione e pubblicità negativa causata da cattive relazioni;
- si riduce il rischio di prendere decisioni che influiscono negativamente sugli stakeholder;
- aumentano le entrate fornendo prodotti e servizi richiesti dalle parti interessate.

Basandosi su questa premessa teorica inerente al valore delle RP, la Teoria dell'Eccellenza ha derivato i principi di come la funzione della disciplina dovrebbe essere organizzata per massimizzare questo valore.

In primo luogo, la ricerca ha constatato che il coinvolgimento delle Relazioni Pubbliche nella gestione strategica è una caratteristica fondamentale per sviluppare relazioni eccellenti tra l'organizzazione ed i suoi pubblici.

Lo studio ha dimostrato che le RP non devono essere subordinate al marketing o ad altre funzioni di gestione, ma devono collaborare con esse, affinché possano aiutarli a costruire relazioni con gli stakeholder che siano basate su una comunicazione simmetrica e bidirezionale. È dunque necessario che tutte le aree di comunicazione siano integrate in un unico dipartimento in modo da essere coordinate e coerenti. È stato poi registrato che i dipartimenti di Relazioni Pubbliche eccellenti hanno al loro interno una figura manageriale che si occupa del coordinamento e della pianificazione di tutte le comunicazioni.

Inoltre, ha provato che un sistema simmetrico e partecipativo di comunicazione interna aumenta la motivazione e la soddisfazione dei dipendenti nei confronti del proprio lavoro e dell'organizzazione.

Infine, ha esaminato l'effetto del crescente numero di donne nelle Relazioni Pubbliche. L'enfasi sul genere ha portato all'inclusione della diversità della razza e delle etnie. Questo focus, aggiunto alla natura internazionale del progetto, ha ampliato la teoria per renderla appropriata ad un uso al di fuori degli Stati Uniti - in diversi contesti culturali, politici ed economici. La teoria è

infatti generalizzabile a molti contesti, purché sia applicata in modo diverso quando le variabili contestuali cambiano.¹²

Dal completamento dello studio di eccellenza, gli studiosi di questa tradizione di ricerca hanno continuato a migliorare e ampliare la teoria conducendo ricerche per aiutare i professionisti delle Relazioni Pubbliche a partecipare ai processi decisionali strategici.

1.1.3 La Teoria della Contingenza

Fino alla metà del '900, era diffuso il principio della *one best way*, teorizzato da Taylor e punto centrale delle sue convinzioni.¹³ L'assunto di tale principio sta nell'esistenza di una ricetta universale ottimale per compiere qualsiasi operazione del ciclo produttivo. Tale convinzione cominciò a vacillare negli anni Sessanta, in quanto emerse la consapevolezza che non fosse possibile fornire soluzioni organizzative adatte ad ogni realtà imprenditoriale. Si sviluppò così la Teoria della Contingenza, frutto di numerose ricerche e studi volti a dimostrare l'infondatezza di una *one best way* stabile ed universale. L'obiettivo di questa teoria è “[...] *la ricerca della coerenza nelle scelte organizzative, in relazione alle variabili che entrano in gioco*”¹⁴. Alla base, vi è quindi l'idea che uno stile organizzativo o di leadership efficace in alcuni ambiti, può non esserlo in altri.

Lawrence e Lorsch¹⁵ sostengono che qualsiasi organizzazione deve adattarsi alle specifiche caratteristiche del contesto di riferimento, in base al quale si dovrebbe definire l'intera struttura organizzativa.

Ispirandosi a tale teoria economica, Glen T. Cameron ed il suo team di ricercatori, introdussero nel 1997 una teoria riguardante le relazioni, spesso

¹² Mazzei, A., & Ravazzani, S. (2014). Dialogare con gli stakeholder. Ascolto e sensibilità interculturale per le relazioni pubbliche e la comunicazione d'impresa. FrancoAngeli, pp. 13-14.

¹³ Taylor, F. W. (1998). The principles of scientific management. 1911.

¹⁴ Grasso, M. (2003). Il management del buon senso. Riflessioni, bivi, orizzonti lungo la strada del cambiamento del management (Vol. 82). FrancoAngeli, p. 71.

¹⁵ Lawrence e Lorsch sono i primi autori a parlare esplicitamente di approccio 'contingente', 1967.

conflittuali, che vengono ad instaurarsi tra l'organizzazione e i suoi stakeholder. Essa ha lo scopo di spiegare perché l'organizzazione adotta determinati approcci per gestire i conflitti possibili con i suoi pubblici.

Cancel et al. (1997) affermano che la posizione di un'organizzazione nei confronti della gestione dei conflitti varia in base all'approccio che essa tende ad utilizzare. È possibile rappresentare tale tendenza attraverso un continuum, ai cui estremi si trovano:

- da una parte, un approccio in cui prevale il punto di vista dell'organizzazione, che non prende in considerazione gli interessi o le conseguenze delle proprie azioni verso i pubblici, definito "*pure advocacy*";
- dall'altro, un approccio che tiene conto delle richieste e degli effetti che il proprio operato ha sugli stakeholder, al fine di raggiungere una posizione comune, definito "*pure accomodation*".

Lo studio ha portato all'individuazione di 86 potenziali fattori che possono determinare la posizione di un'organizzazione verso la risoluzione di un conflitto. Tali fattori possono essere:

- interni, e comprendono le caratteristiche organizzative, lo stile di gestione, la personalità del personale coinvolto, la minaccia interna e le caratteristiche relazionali;
- esterni, riguardanti minacce e ambiente esterno, caratteristiche e composizione del pubblico.

Per un dato conflitto non si applicano tutti i fattori, ma la combinazione di alcuni di questi può influenzare la posizione di un'organizzazione verso la risoluzione di un conflitto, chiarendo se la propensione dell'azienda sia più volta a sé stessa o ai suoi pubblici.¹⁶

¹⁶ Cancel, A. E., Cameron, G. T., Sallot, L. M., & Mitrook, M. A. (1997). It depends: A contingency theory of accommodation in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 9(1), 31-63.

1.2 I pubblici delle Relazioni Pubbliche

L'attività di Relazioni Pubbliche viene impiegata in ambiti molto diversi tra loro, da quello politico a quello economico, dall'informazione alla finanza, motivo per il quale esse si rivolgono di volta in volta a differenti pubblici. Vecchiato sostiene che il compito delle Relazioni Pubbliche sia quello di:

“[...] aiutare la coalizione dominante delle organizzazioni sia nella fase di ascolto delle esigenze e delle aspettative dei pubblici, che nella fase di definizione delle azioni più efficaci per governare positivamente tali relazioni”¹⁷

Per farlo è necessaria una profonda conoscenza del pubblico a cui ci si rivolge, possibile solo attraverso l'inclusione dello stesso e l'adozione di politiche di ascolto.

Affinché ciò si realizzi, è richiesto lo spostamento da una logica di comunicazione unidirezionale, verticale e gerarchica, in cui il potere è fortemente sbilanciato a favore dell'emittente, ad una logica di comunicazione bidirezionale, dove invece emittente e ricevente stabiliscono appunto una relazione, simmetrica e paritaria.

In questo modo il destinatario viene ricollocato al centro del processo comunicativo e l'ascolto diviene una preconditione necessaria alla sua efficacia. Esso viene inteso non solo come abilità nelle relazioni interpersonali, ma anche come attività di ricerca volta a definire gli obiettivi e a valutare l'efficacia delle azioni comunicative.

Invernizzi (2001) definisce il termine “ascolto organizzato” come quell'attività finalizzata alla raccolta di informazioni utili per progettare, guidare e controllare il processo di comunicazione. L'ascolto aiuta a capire i propri interlocutori, a cambiare il proprio punto di vista per mettersi nei panni dell'altro: bisogna essere empatici.¹⁸ Ciò innalza la comunicazione interpersonale a canale

¹⁷ Vecchiato, G., in collaborazione con Pinton, E. (2015), Metodologia e Case history. FrancoAngeli.

¹⁸ Vecchiato, G. (2019), appunti del corso “Relazioni pubbliche”.

privilegiato per porsi in relazione con l'ambiente esterno: attraverso l'applicazione di specifiche tecniche di comunicazione interpersonale, il relatore pubblico può migliorare il suo modo di relazionarsi con i diversi pubblici e facilitare il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Il professionista di Relazioni Pubbliche ha il compito di porsi come mediatore tra l'organizzazione e i suoi pubblici ed instaurare un dialogo tra le parti in modo da allineare i loro obiettivi, incorporandone le finalità e le aspettative all'interno della mission aziendale tramite lo sviluppo di un processo decisionale inclusivo.

Il relatore pubblico deve pertanto monitorare e rilevare le opinioni dei pubblici, ma anche riconoscere e differenziare le tipologie di pubblici e le loro caratteristiche, per poter costruire la cosiddetta "mappa del potere". Essa si costituisce a partire dalla domanda: "chi ci può aiutare/ostacolare nel raggiungere quel determinato obiettivo?"¹⁹, e deve essere ricostruita tutte le volte che si prende in considerazione un nuovo obiettivo. La mappa del potere ci consente di classificare i pubblici sulla base del peso e dell'influenza che ricoprono nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.

I principali pubblici delle organizzazioni sono riconducibili a tre categorie: stakeholder, pubblici influenti e destinatari finali.

Vecchiato definisce gli stakeholder come:

*"[...] quei soggetti i cui comportamenti, opinioni, decisioni, possono favorire oppure ostacolare l'organizzazione nel raggiungere i propri obiettivi."*²⁰

Essi contribuiscono a legittimare socialmente l'organizzazione e sono consapevoli del proprio potere, in quanto i propri obiettivi sono legati a quelli aziendali. Tale tipologia di pubblico è definita "stakeholder attivo". Accanto ad

¹⁹ Vecchiato, G. (2019), appunti del corso "Relazioni pubbliche".

²⁰ Vecchiato, G. (2015). Manuale operativo di relazioni pubbliche. Metodologia e case history. FrancoAngeli. p. 88.

essi, troviamo gli “stakeholder potenziali”, soggetti non ancora consapevoli del proprio potere, ma che se informati, sarebbero certamente interessati ad influenzare l’organizzazione. Data l’importanza di questi soggetti, un ulteriore approfondimento verrà esposto in una sezione successiva a loro dedicata.

La seconda tipologia di pubblico viene definita pubblici influenti. Una delle principali differenze rispetto alla categoria precedente sta nella fonte di legittimazione: per gli stakeholder è soggettiva e nasce dalla percezione dello stakeholder stesso, mentre nel secondo caso è l’organizzazione a legittimare i pubblici. Inoltre, questi ultimi non sono consapevoli del potere che detengono né dell’influenza che esercitano sull’organizzazione. Vecchiato li definisce come:

*“soggetti scarsamente interessati a costruire una relazione con l’organizzazione. Sono importanti perché è l’organizzazione che li ritiene in grado di influenzare il raggiungimento dei propri obiettivi.”*²¹

In questo caso, è l’organizzazione a voler instaurare una relazione, così da trasformarli in stakeholder attivi. In questa categoria rientrano gli *opinion leader* e i *mass media*: il forte interesse verso questi pubblici da parte dell’organizzazione deriva dal fatto che possono influenzare le opinioni e gli atteggiamenti dei destinatari finali.

Quest’ultima tipologia viene descritta da Vecchiato come *“quei soggetti che ‘subiscono’ le conseguenze, sia dirette che indirette, delle decisioni e/o attività dell’organizzazione”*.²²

Rientrano in questa categoria tutti quei soggetti che non detengono alcun tipo di potere nei confronti dell’organizzazione e del suo operato. Gli strumenti utilizzati per comunicare con questi pubblici sono *push* e hanno l’obiettivo di diffondere messaggi e informazioni con una modalità di comunicazione asimmetrica e unidirezionale. Rientrano in questa categoria strumenti quali la

²¹ *Ivi*, p. 90.

²² *Ibid*.

pubblicità, il *direct marketing* e le attività di *above the line*. Questi strumenti stanno subendo profonde trasformazioni e stanno diventando sempre più utili per costruire una relazione bidirezionale, che favorisca la possibilità instaurare un dialogo.

Tale differenziazione è essenziale affinché il relatore pubblico possa instaurare con essi la relazione più appropriata, e soprattutto avviare una comunicazione efficace in base alla tipologia di pubblico con il quale si rapporta.

1.2.1 Stakeholder

La parola “stakeholder” compare per la prima volta in letteratura in un memorandum dello Stanford Research Institute nel 1963.²³ Nell’accezione originaria, il termine si rifaceva alla categoria degli azionisti, ritenuto l’unico gruppo cui l’organizzazione deve rispondere del proprio operato. Milton Friedman affermava infatti:

*"there is one and only one social responsibility of business--to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud."*²⁴

Secondo l’autore, le imprese non possono avere alcun tipo di responsabilità sociale, in quanto si tratta di “persone artificiali”. La responsabilità sociale riguarda gli individui, non gli affari:

²³ L’SRI è un’organizzazione di ricerca scientifica no profit americana.

²⁴ Traduzione: “c’è una e una sola responsabilità sociale delle imprese: usare le sue risorse e impegnarsi in attività progettate per aumentare i suoi profitti fintanto che rimane all’interno delle regole del gioco, vale a dire, si impegna in una concorrenza aperta e libera senza” inganno o frode” Milton, F. (1962). *Capitalism and freedom*. *University of Chicago*, p. 133.

*"If these are "social responsibilities," they are the social responsibilities of individuals, not business."*²⁵

A questo approccio, si contrappone quello del filosofo Robert Edward Freeman, che ridefinisce ed amplia in concetto di stakeholder, formulando la nota "Stakeholder Theory", o Teoria degli Stakeholder, contenuta nel suo saggio "*Strategic Management: a Stakeholder Approach*" del 1984.

1.2.2 Stakeholder Theory

La Teoria degli Stakeholder allarga il concetto di "*portatori di interesse*", definito da Friedman, ad altri soggetti.

Essa rileva che ci sono diverse parti interessate che devono essere incluse sotto l'egida degli stakeholder, divisibili in:

- Stakeholder interni, come manager, dipendenti e azionisti;
- Stakeholder esterni, come dipendenti, clienti, fornitori, finanziatori, comunità, enti governativi, gruppi politici, associazioni sindacali e persino concorrenti, in quanto anch'essi possono avere un impatto sull'azienda.

²⁵ Traduzione: "se ci sono "responsabilità sociali", queste sono responsabilità sociali dell'individuo, non degli affari". Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, September 13(1970), 32-33.

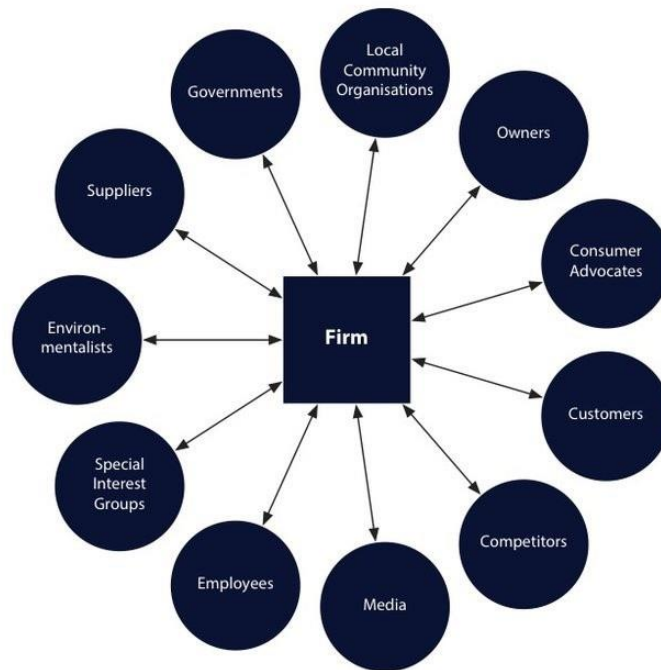


Figura 1.2: Stakeholder view of firm, Freeman 1984.

L'elenco di chi siano gli stakeholder non è universalmente concordato, e persino la definizione di stakeholder rimane contestata da alcuni.

Freeman li definisce come:

*"[...] coloro che possono influenzare o sono influenzati dal conseguimento degli obiettivi di un'organizzazione [...] quei gruppi senza il cui sostegno un'organizzazione finirebbe di esistere."*²⁶

Egli identifica e modella i gruppi di stakeholder all'interno di una società, descrivendo e raccomandando modi per gestire i propri interessi e determinare chi conta davvero dal punto di vista dell'azienda.

²⁶ Freeman, R. E. (2001). A stakeholder theory of the modern corporation. *Perspectives in Business Ethics* Sie, 3, p. 42.

La Teoria degli Stakeholder affronta l'etica, la morale e i valori aziendali quando si gestiscono le parti interessate coinvolte in un progetto o un'organizzazione. Cerca di ottimizzare le relazioni con essi, migliorando così l'efficienza in tutti gli aspetti del business.

L'azienda deve considerare l'interesse degli stakeholder sia per motivazioni relative alla morale, che per motivi di tipo strumentale, in quanto questi potrebbero agevolare o contrastare le azioni o la sopravvivenza stessa dell'azienda. L'interesse dello stakeholder, di natura materiale o immateriale, diviene dunque un elemento decisivo che influenza la definizione del piano strategico, in quanto incide sulle decisioni, i profitti, le performance e la legittimità dell'azienda.

Uno dei valori prodotti dalla Teoria degli Stakeholder include una maggiore produttività all'interno dell'organizzazione. Se i dipendenti hanno la sensazione di essere ascoltati e valutati, lavoreranno di più e saranno più produttivi. Di conseguenza, le aziende avranno una maggiore fidelizzazione dei propri dipendenti, ma anche dei clienti. Se la produttività aumenta, il prodotto o il servizio fornito al cliente viene migliorato: con questo miglioramento si ottiene un avvicinamento dei clienti all'azienda e la possibilità che questi ne indirizzino altri.

La Teoria degli Stakeholder si spinge oltre i profitti e la produttività: ci sono anche vantaggi etici nel praticarlo. Le aziende ritengono che la salute mentale della forza lavoro migliori notevolmente all'aumentare della soddisfazione sul lavoro. Inoltre, aumenterà lo status dello stato socio-economico dell'azienda nella comunità locale.

Quando una società mette in pratica la teoria degli stakeholder, crea una sana concorrenza tra le altre organizzazioni, dove tutti possono prosperare e aiutare i loro stakeholder.

1.3 I settori operativi delle RP

Come si è esposto finora, il professionista di Relazioni Pubbliche deve essere in grado di rapportarsi con pubblici differenti in una molteplicità di contesti diversi, pertanto le abilità e le competenze richieste sono estremamente varie. Esse comprendono sia competenze personali, sia la conoscenza e la padronanza di numerosi strumenti di comunicazione.

Tra le competenze personali, prima tra tutte vi è l'abilità di relazione e di comunicazione interpersonale: il relatore pubblico deve innanzitutto sapersi relazionare positivamente con gli altri, dialogando e negoziando proattivamente con i diversi stakeholder per raggiungere obiettivi condivisi, gestendo situazioni di conflitto, modificando gli atteggiamenti negativi e promuovendone di positivi. Ciò richiede al professionista la capacità di saper comunicare in modo efficace, ma anche il saper ascoltare, come già esposto precedentemente. Un'altra abilità richiesta al relatore è quella di saper parlare in pubblico, gestendo efficacemente il contesto interno ed esterno in modo da ottenere l'attenzione del pubblico e suscitare interesse ed emozioni attraverso l'utilizzo di specifiche tecniche persuasive.²⁷

Per quanto riguarda gli strumenti di comunicazione, l'attività di Relazioni Pubbliche si articola in diverse specializzazioni:

- *Media relations*, ovvero l'attività di comunicazione tra i media e l'organizzazione. Essa comprende le funzioni di ufficio stampa e di gestione delle relazioni con giornalisti, redazioni giornalistiche, reporter ed editori, con il fine di aumentare la conoscenza di marca e l'affermazione della *mission* e dei valori aziendali verso l'ambiente esterno. Il relatore pubblico deve riuscire ad individuare messaggi "notiziabili" che possano essere d'interesse sia per il sistema mediatico,

²⁷ Scipioni, A., & Vecchiato, G. (2002). *Marchio d'area: strumento di competizione turistica. Manuale operativo* (Vol. 88). FrancoAngeli, p. 92-94.

sia per il pubblico finale, scegliendo il canale più adeguato alla trasmissione del messaggio.

Il rapporto tra relatore pubblico e giornalista non è facile, in quanto le due figure hanno valori, abilità, ma soprattutto finalità diverse. Tale rapporto deve necessariamente basarsi su una fiducia reciproca: il comunicatore deve sempre rendere chiaro ai suoi interlocutori per conto di chi agisce e con che fini, in quanto più renderà chiaro il suo essere di “parte”, più sarà credibile.²⁸

- *Comunicazione interna* all’organizzazione stessa, con l’obiettivo di creare e mantenere un’efficiente comunicazione tra l’organizzazione e i propri collaboratori e dipendenti. Per comunicazione interna si intendono tutte le attività realizzate per favorire il coinvolgimento e la partecipazione di quei soggetti che concorrono a definire il clima organizzativo e lo spirito di collaborazione interno all’organizzazione.²⁹ Il professionista di Relazioni Pubbliche deve saper individuare e risolvere efficacemente qualsiasi tipo di problematica interna che possa influire negativamente sull’ambiente e sul clima lavorativo. Gli obiettivi della comunicazione interna sono molteplici, e comprendono la motivazione dei dipendenti, lo sviluppo di un senso di appartenenza, la condivisione della mission e della cultura aziendale, formazione e aggiornamento costante. L’attività di Relazioni Pubbliche nella comunicazione interna è di fondamentale importanza, in quanto si basa principalmente sulle relazioni.

- *Community Relations*, ovvero costruire e mantenere relazioni durature con la comunità e l’ambiente circostante. Il professionista che si occupa di *community relation* deve conoscere a fondo l’ambiente di riferimento dell’organizzazione per cui opera e sviluppare attività che coinvolgano la comunità locale. Attraverso il supporto dell’organizzazione ad

²⁸ Vecchiato, G. (2019), appunti del corso “Relazioni pubbliche”.

²⁹ Vecchiato, G. (2015). Manuale operativo di relazioni pubbliche. Metodologia e case history. FrancoAngeli.

iniziative sociali, artistiche, culturali o ambientali, essa potrà migliorare la propria immagine e di conseguenza accrescere la propria reputazione.

- *Relazioni con il consumatore*, in cui Relazioni Pubbliche e marketing collaborano per stabilire delle strategie in grado di influire sugli atteggiamenti e sui comportamenti dei potenziali clienti, trasformando il loro interesse in acquisto. Inoltre, si intende influire sulla percezione della marca, accrescendone affidabilità e credibilità, nonché favorendo un coinvolgimento emotivo del cliente con la marca stessa. Relazioni Pubbliche e marketing utilizzano in questo caso strumenti condivisi, quali: organizzazione di eventi, sponsorizzazioni e relazioni con i media.

- *Relazioni Pubbliche B2B*, strumento con il quale l'organizzazione si rapporta con le altre imprese, partner o competitor, al fine di favorire la cooperazione e la fidelizzazione. Più l'organizzazione si dimostrerà credibile e coerente, più saranno i clienti e le aziende disposte ad appoggiare ed a collaborare con essa.

- *Issue management*, ha il compito di monitorare i cambiamenti nell'ambiente socio-politico, nonché di identificare e analizzare le opinioni di un determinato pubblico in merito ad una data problematica, per poter reagire in modo appropriato. Le funzioni dell'*issue management* consistono nell'analizzare la problematica (tenendo conto della realtà locale e dell'ambito in cui opera l'organizzazione), definire la posizione dell'organizzazione in merito alla questione, individuare i pubblici che potrebbero influenzare, o essere influenzati, dalle azioni messe in atto all'azienda in merito al problema e determinare quale posizione aziendale essi sarebbero disposti a supportare.

- *Crisis management*, ovvero la gestione di situazioni di crisi. Si tratta di tutte le pratiche messe in atto da un'organizzazione che affronta una

situazione che rischia di danneggiare le prestazioni e la reputazione aziendale, in modo da governare e ridurre le conseguenze negative. Non è possibile individuare un modello teorico standard per affrontare una crisi, tuttavia è possibile individuare alcune buone pratiche che possono aiutare nella gestione e nella risoluzione della stessa.

<p align="center">Come gestire una crisi: l'esempio di E. Leclerc</p>	<p align="center">Come comunicare durante una crisi: l'esempio di E. Leclerc</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Agire con rapidità e prontezza (riconoscere l'importanza delle prime 24 ore) 2. Assumere il controllo della situazione 3. Definire e circoscrivere il problema reale 4. Assumersi le proprie responsabilità (non attendere che siano altri soggetti a prendersi l'incarico di gestire la crisi) 5. Mettere l'interesse pubblico al primo posto 6. Ricordarsi che i danni alla reputazione sono sempre più gravi di quelli materiali (comprendere l'importanza di un sacrificio a breve termine) 7. Impegnarsi per recuperare tutte le informazioni utili 8. Prendere delle decisioni anche quando non si è in possesso di tutte le informazioni, agendo secondo il principio di precauzione 9. Effettuare il ritiro del prodotto solo quando ciò può portare alla soluzione del problema 10. Evitare che un eventuale ritiro del prodotto venga imposto dall'esterno 11. Effettuare una gestione effettiva della crisi, non solo mediatica 12. Impegnarsi realmente nel risolvere il problema, attraverso un adeguato spiegamento di forze 13. Mantenere sangue freddo e mente lucida 14. Non avere paura ma agire con coraggio 15. Rimanere concentrati sul problema e non scaricare le colpe su altri soggetti, anche quando è palese la propria innocenza 16. Collaborare con le autorità e cercare di individuare degli alleati (fornitori, distributori, etc.) 17. Sfruttare correttamente le risorse interne ed esterne all'organizzazione 18. Assumersi il costo dei danni causati dalla crisi 19. Risolvere la crisi fino alla fine, evitando che essa si trascini a lungo nel tempo 20. Sfruttare le opportunità che una crisi sempre genera 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Far assumere al leader dell'organizzazione la funzione di portavoce 2. Calibrare il tono della comunicazione a seconda della gravità della crisi 3. Circoscrivere geograficamente l'esposizione al rischio e la comunicazione di allerta 4. Assicurarsi che il proprio messaggio di allerta arrivi a tutte le persone esposte al rischio 5. Diventare una fonte autorevole per i media 6. Sfruttare la funzione dei media, consentendo ai giornalisti di svolgere serenamente il proprio lavoro 7. Dare le notizie ai giornalisti prima che questi le possano scoprire da soli 8. Trasmettere messaggi semplici, chiari e diretti 9. Comunicare aggiornamenti puntuali sui progressi effettuati, rendendo il pubblico partecipe della situazione in atto 10. Creare un filo diretto con il pubblico, individuando un canale di comunicazione che sia in grado di scavalcare il filtro dei media 11. Comunicare con sincerità e trasparenza 12. Esprimere la propria umanità con naturalezza, mostrando le proprie emozioni e manifestando empatia verso le vittime 13. Ammettere quando un'informazione è certa, incerta o sconosciuta (non dire più di ciò che si sa) 14. Comunicare che cosa si sta facendo per scoprire le informazioni mancanti 15. Mobilitare le persone all'azione (avere come obiettivo un pubblico attivo e vigile) 16. Offrire alle persone uno strumento per esprimere e condividere le proprie preoccupazioni 17. Non polemizzare coi media 18. Rispondere coi fatti alle parole (le parole sono di supporto ai fatti) 19. Difendere i dipendenti dagli attacchi esterni 20. Ringraziare tutti coloro che hanno aiutato l'organizzazione a superare le difficoltà

Figura 1.3. Tratto da: *Crisis management. Come comunicare la crisi: strategie e case-history per salvaguardare la business continuity e la reputazione.*³⁰

- *Public affairs e Lobby*, riguardano le relazioni con il contesto politico e governativo, a livello locale, nazionale e internazionale. La pratica di *Public Affairs* riguarda le relazioni che possono avere un impatto sulle politiche pubbliche: esse cercano di influenzare tali politiche attraverso l'attività di *lobbying*. La lobby è un processo attraverso il quale si cerca di interagire e influenzare coloro che prendono le decisioni (*decision makers*), portandoli a conoscenza delle istanze mosse da gruppi di interesse. Il lobbista agisce dunque come mediatore tra chi detiene il potere decisionale e quei gruppi della società che richiedono tutela e riconoscimento dei propri interessi.

Le tecniche utilizzate dai lobbisti possono essere di due tipologie: lobby diretta e lobby indiretta. Nel primo caso, l'interazione tra lobbista e decisore pubblico avviene attraverso un contatto diretto "face-to-face", così che si instauri un processo collaborativo che tenga conto delle esigenze dell'opinione pubblica rappresentate dal lobbista; nel secondo caso, si tratta di informare e sensibilizzare i cittadini su una determinata questione con il fine di mobilitare l'opinione pubblica e spingerla a fare pressione sugli organi decisionali.

Nel nostro paese l'attività di lobbying è spesso associata alla corruzione, visione che nasce dal senso comune e che si sviluppa a causa dell'uso inappropriato del termine da parte di politici e giornalisti. Fabio Bistoncini si augura:

*"[...] che presto, il lobbismo sia riconosciuto esplicitamente come un'attività che concorre al miglioramento della qualità della decisione pubblica e non più sinonimo di azioni spietate e sotterranee. Un piccolo tassello per il rafforzamento del sistema democratico."*³¹

³⁰ Vecchiato, Poma, Finucci; *Il Sole 24 Ore*; 2012.

³¹ Bistoncini, F., & Giannino, O. (2011). *Vent'anni da sporco lobbista*. Guerini e associati, p. 175.

È necessario capire che tale attività non è altro che la ricerca di una negoziazione positiva tra decisori pubblici e parti o gruppi interessati a determinate politiche, che non ha niente a che fare con la disonestà e la corruzione.

- *Sponsorizzazioni*, strumento di comunicazione che consiste nel legare il marchio dell'organizzazione ad un evento di tipo sportivo, sociale, culturale o d'intrattenimento. Generalmente lo *sponsor* fornisce un sostegno, economico o di altra natura, con il fine di ottenere un ritorno positivo in termini di notorietà e reputazione, associando il proprio brand ai valori incarnati dall'organizzazione sponsorizzata. I benefici derivano dunque dal legame emotivo che si crea tra l'organizzazione e l'evento. Questo strumento presuppone un'attenta analisi del target di riferimento, nonché del messaggio che verrà comunicato, che necessariamente deve essere coerente con i valori dell'organizzazione.
- *Financial PR*, sezione delle Relazioni Pubbliche che si concentra principalmente sugli aspetti economici e finanziari. In questo ambito, la credibilità e la reputazione dell'organizzazione sono essenziali. L'obiettivo è proprio quello di valorizzare l'organizzazione agli occhi degli stakeholder che appartengono al settore finanziario.

1.4 Le Digital PR

La rivoluzione digitale ha dato il via ad una profonda trasformazione che ha toccato tutti gli aspetti della vita quotidiana, cambiando radicalmente il modo in cui le persone si informano, instaurano relazioni, condividono le proprie esperienze, consumano.³²

Tale cambiamento ha trasformato anche le dinamiche della *corporate communication*, ed ha inevitabilmente investito anche l'attività di Relazioni

³² Venturini, R. (2015). Relazioni pubbliche digitali: Pensare e creare progetti con blogger, influencer, community. EGEA spa.

Pubbliche, in particolare rispetto al rapporto con il consumatore. Cambia il modo in cui l'organizzazione può rapportarsi con esso, sia in termini di modalità di comunicazione che di contesto; allo stesso modo, i consumatori possono dialogare, se non addirittura collaborare e partecipare, con l'organizzazione.

La transizione dai tradizionali strumenti di comunicazione verso nuove forme di interazione in rete ha creato

*“un nuovo ambiente di comunicazione e di relazione caratterizzato dall'apertura verso forme di interazione a due vie e nuove modalità di fruizione collettiva dei contenuti”.*³³

Queste nuove forme di relazionalità sono contraddistinte da simultaneità, disintermediazione, accessibilità, interconnessione, condivisione. Le nuove modalità di interazione portano alla costruzione di relazioni, che a loro volta costituiscono il primo stadio verso la formazione di gruppi e, in seguito, comunità.

Fattori quali la moltiplicazione dei canali, l'accessibilità agli stessi, e la formazione di comunità d'interesse, hanno obbligato le Relazioni Pubbliche a rinnovare ed adeguare i propri strumenti, per continuare a relazionarsi efficacemente con i pubblici di riferimento.

Tutto ciò comporta che l'organizzazione non possa più avere il pieno controllo delle informazioni che la riguardano, in quanto sia gli stakeholder che altri soggetti che non hanno particolari rapporti con l'organizzazione possono far circolare i propri commenti e opinioni attraverso la rete in totale libertà.

In questo quadro, diventa ancor più rilevante assicurarsi la fiducia dei pubblici ed avere una buona e solida reputazione, comunicare valori condivisibili dal pubblico e mantenere costantemente un comportamento socialmente apprezzabile. In un mondo in cui il consumatore è sempre più selettivo, attento

³³ Invernizzi, E., & Romenti, S. (2013). Relazioni pubbliche e corporate communication. Vol. 2, Milano, McGraw-Hill, p. 203.

e sensibile alle tematiche emergenti di natura sociale ed ambientale, operare con responsabilità diventa un fattore decisivo per farsi scegliere.

Considerando le recenti evoluzioni dei mezzi al servizio della disciplina, gli strumenti adoperati nelle attività di Relazioni Pubbliche, possono essere distinti in tradizionali (o *offline*) e digitali (*online*). Da questa distinzione, si evince la nascita di una nuova branca delle Relazioni Pubbliche, differente nella propria applicazione operativa: le Digital PR.

Quella delle Digital PR è la pratica di gestione della diffusione di informazioni tra un individuo o un'organizzazione e i pubblici in un contesto digitale.

Invernizzi e Romenti le definiscono come:

“L’insieme di strategie, modalità di relazione e processi sviluppati nell’ecosistema digitale e indirizzati a nuovi stakeholder e influencers attraverso l’utilizzo di nuovi linguaggi, meccanismi virali, strategie di engagement e politiche di condivisione di contenuti online.”³⁴

Le Digital PR prevedono comunicazioni che utilizzano Internet e Social Media per comunicare con gli stakeholder e fornire messaggi chiave dell'organizzazione in un modo molto coinvolgente ed efficace. La rete e i nuovi media pongono il cliente al centro del processo di comunicazione, e danno la possibilità di costruire attorno a lui una comunicazione personale e mirata, con il fine di creare una relazione.

Grazie alle nuove modalità di comunicazione delle quali sono portatrici, le Digital PR rafforzano concetti caposaldo dell'attività di Relazioni Pubbliche, quali dialogo, ascolto, simmetria e personalizzazione della comunicazione. Questa nuova forma di Relazioni Pubbliche infatti non cancella i tradizionali strumenti e modalità delle RP, ma si affianca ad essi, al fine di creare una

³⁴ *Op.cit.*, p. 204.

comunicazione “su misura” indirizzata a nicchie di consumatori sempre più specifiche.

CAPITOLO SECONDO

LA REPUTAZIONE

In questo secondo capitolo si affronta il tema della Reputazione. Nella prima parte vengono riportate alcune delle definizioni più note, in modo da chiarire il più possibile le basi di tale concetto. In seguito, vengono presentati tutti quei fattori che contribuiscono alla sua formazione, evidenziando anche quegli elementi che hanno subito delle trasformazioni nel corso del tempo. Si propone poi un focus sulla fiducia, quale elemento fondamentale su cui poggia la Reputazione. Infine, si presentano i principali modelli di valutazione delle Relazioni Pubbliche e della Reputazione.

2.1 Una panoramica sulla Reputazione

In letteratura esistono numerose definizioni diverse di reputazione aziendale, e questo è dovuto al fatto che il concetto di *corporate reputation* può essere esaminato da diverse prospettive ed ambiti³⁵.

Il concetto di reputazione aziendale appare per la prima volta nell'ambito della letteratura economica all'inizio degli anni Settanta, con il fine di capire perché gli stakeholder prendono determinate decisioni rispetto ad un'azienda, "*in situazioni di incompleta o imperfetta informazione*"³⁶.

Negli anni Novanta gli studi sulla *corporate reputation* e sul suo processo di formazione (*reputation building*) si intensificano, concentrando l'attenzione soprattutto sulla sua capacità di produrre valore³⁷.

Per poter comprendere quali siano gli elementi fondamentali della reputazione aziendale, è bene analizzare i diversi approcci di studio utilizzati.

³⁵ Corradini, I., Ferraris di Celle, B., a cura di (2014), *La reputazione. Nel tuo nome il tuo valore*, FrancoAngeli, Milano.

³⁶ Nelli, R. P., & Bensi, P. (2003). *L'impresa e la sua reputazione: l'evoluzione della media coverage analysis* (Vol. 4). Vita e Pensiero, pp. 39-40

³⁷ Corradini, I., & Nardelli, E. (2016). *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*. FrancoAngeli.

2.1.1 Alcune definizioni di Reputazione

Una delle più note definizioni è stata elaborata da Fombrun³⁸ e Van Riel nel 1997, secondo cui la reputazione aziendale:

*"[...] is a collective representation of a firm's past actions and results that describes the firm's ability to deliver value outcomes to multiple stakeholders. It gauges a firm's relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders. In both its competitive and institutional environment."*³⁹

Da questa definizione è possibile evincere che la reputazione aziendale deriva dall'interazione e dalla relazione che si crea tra l'impresa e i suoi stakeholder, è frutto della stratificazione di più percezioni sedimentate nel tempo, ed è di natura collettiva, in quanto si crea attraverso l'opinione degli stakeholder sull'impresa e la loro condivisione.

Pastore e Vernuccio definiscono la reputazione come:

*"[...] giudizio diffuso e sedimentato nel tempo che i diversi stakeholder danno della credibilità delle affermazioni dell'impresa, della qualità dei suoi prodotti e della responsabilità delle sue azioni."*⁴⁰

Il fatto che diversi stakeholder possano valutare in modo differente l'impresa, in base ai criteri di valutazione che utilizzano e le informazioni che possiedono, fa sì che essa goda di una differente reputazione tra i vari gruppi di stakeholder. Ne deriva che il concetto di reputazione deve sempre essere contestualizzato ad uno specifico gruppo ed in un preciso lasso temporale.

³⁸ Fondatore del Reputation Institute.

³⁹ Traduzione: "è una rappresentazione collettiva delle azioni e dei risultati passati di un'azienda che descrive la capacità dell'azienda di fornire risultati di valore a molteplici stakeholder. Misura la posizione relativa di un'azienda sia internamente con i dipendenti che esternamente con i suoi stakeholder. Nel suo ambiente competitivo e istituzionale". Fombrun, C.J., Van Riel, C.B.M. (1997), "The Reputational Landscape", Corporate Reputation Review, Vol. 1, N. 1/2, p.10.

⁴⁰ Pastore, A., Vernuccio, M. (2008). Impresa a comunicazione. Principi e strumenti per il management, Apogeo, Milano, p.54.

È quindi necessario tener conto innanzitutto di due elementi di fondo che caratterizzano la reputazione: l'elemento temporale e l'elemento contestuale. Il primo si riferisce al fatto che la reputazione si plasma e si rafforza con il tempo; inoltre, essendo collegata alle percezioni e ai valori delle persone, che possono mutare e subire variazioni, essa non può essere costante e immutabile, in quanto può acquisire per gli stakeholder un significato diverso. L'elemento contestuale si riferisce invece al fatto che una stessa azienda può possedere una reputazione positiva in un ambito, e una negativa in un altro⁴¹.

A questi due elementi, si aggiungono poi i parametri di giudizio di riferimento, l'oggetto specifico che si va a valutare e le informazioni di cui dispongono gli stakeholder: è in base a tutti questi elementi che la reputazione potrà assumere sfumature differenti⁴².

I comportamenti che contribuiscono alla formazione di una buona reputazione dipendono in larga parte dal valore che i vari stakeholder attribuiscono alla condotta dell'organizzazione. Un comportamento che può essere apprezzato e valutato in maniera positiva da alcuni pubblici può non essere valutato allo stesso modo da altri, in base ai valori di riferimento delle specifiche comunità. Ogni stakeholder maturerà un proprio giudizio sull'azienda, che può essere frutto di un'esperienza diretta o influenzata da informazioni indirette provenienti da diverse fonti. Questo giudizio è subordinato a quelli che sono gli interessi o i bisogni dello stakeholder: una determinata azienda può ottenere una considerazione differente della sua reputazione a seconda che si consideri la prospettiva di un cliente, di un dipendente, o di un investitore⁴³.

Nonostante le diverse definizioni, risulta ampiamente condivisa l'idea che si tratti di una risorsa intangibile. Fombrun e Van Riel affermano che la reputazione sia una risorsa:

⁴¹ Corradini, I., & Nardelli, E. (2016). La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione. FrancoAngeli.

⁴² <https://www.hbritalia.it/dicembre-2019/2019/12/04/news/elogia-della-reputazione-3858/> (consultato il 21/04/2020) Mattiacci, A. (2019). Elogio della reputazione. In HBR ITALIA. 04 Dicembre 2019.

⁴³ Corradini, I., & Nardelli, E. (2016). La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione. FrancoAngeli.

“rara, difficile da imitare o replicare, complessa e multidimensionale, il cui accumulo richiede molto tempo, specifica, difficile da manipolare direttamente, senza limiti di utilizzo e che non si deprezza usandola”⁴⁴.

Un altro elemento su cui gli studiosi sono in accordo, risiede nella multidimensionalità del concetto: scomporre la reputazione nelle dimensioni che la costituiscono permette di ottenere un quadro sia totale che dettagliato del costruito e di determinare gli aspetti sui quali concentrarsi maggiormente. Inoltre, seguendo un approccio di analisi multidisciplinare della reputazione è possibile arrivare ad un’analisi più completa, che ne racchiude il reale valore⁴⁵.

Berense e Van Riel riconoscono tre diversi filoni di ricerca della *corporate reputation*, ai quali corrispondono distinti modelli di misurazione della stessa:

- *social expectation* (aspettativa sociale)
- *corporate personality* (personalità aziendale)
- *trust* (fiducia)⁴⁶

Il modello delle aspettative sociali tiene conto dei comportamenti aziendali previsti dalle persone; nel caso in cui le aspettative venissero disattese le persone maturerebbero una percezione negativa dell’azienda. L’approccio della personalità aziendale concerne i vari tratti della personalità che le persone attribuiscono ad un’azienda, valutazione influenzata anche dalle caratteristiche personali dell’interlocutore. L’ultimo approccio indaga le condizioni in cui le persone si affidano a un’azienda, per cui la reputazione viene valutata in base alla fiducia che infonde.

⁴⁴ : Fombrun, C.J., Van Riel, C.B.M. (1997), “The Reputational Landscape”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, N. 1/2, pp. 5-13

⁴⁵ Corradini, I., & Nardelli, E. (2016). *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*. FrancoAngeli

⁴⁶ Berens, G., Van Riel C.B.M. (2004), “Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 7, N. 2, pp. 161-178.

Walker invece classifica le definizioni della reputazione aziendale in cinque gruppi:

- definizioni percettive, che si focalizzano sul giudizio degli stakeholder interni ed esterni rispetto all'impresa;
- definizioni aggreganti, basate sul punto di vista di tutti i gruppi di stakeholder rispetto all'organizzazione;
- definizioni comparative, basate sulla comparazione della reputazione di un'impresa con le sue concorrenti;
- definizioni positive/negative, che si focalizzano sull'analisi degli aspetti che migliorano o peggiorano la reputazione;
- definizioni temporali, basate sull'aspetto temporale della reputazione e sul suo cambiamento⁴⁷.

Un altro contributo è offerto da De Luca, che suddivide le definizioni in due macro-filoni⁴⁸:

- la reputazione come risorsa strategica che crea un vantaggio competitivo, in cui si focalizza l'attenzione sull'analisi delle dimensioni che la compongono e sul modo in cui esse la influenzano;
- la reputazione come risultato di percezioni, atteggiamenti e comportamenti, che pone l'accento sulla gestione strategica delle informazioni attraverso cui gli stakeholder formano le proprie opinioni rispetto all'organizzazione.

⁴⁷ Walker, K. (2010), "A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement, and theory", *Corporate Reputation Review*, 12 (4), pp. 357-387

⁴⁸ Corradini, I., & Nardelli, E. (2016). *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*. FrancoAngeli.

Molte delle definizioni sulla reputazione aziendale implicano dimensioni sia soggettive che sociali. Corradini, ad esempio, la definisce come:

*“[...] frutto delle interazioni tra la stessa e i suoi stakeholder, siano essi clienti, utenti, fornitori, personale interno, consulenti, ecc. Tutti questi soggetti, portatori di interessi relativi all’impresa, sviluppano impressioni e valutazioni in grado di indirizzare i propri comportamenti e quelli altrui.”*⁴⁹

In conclusione, risulta difficoltoso trovare una definizione unanime e universalmente condivisa del concetto di reputazione aziendale, proprio perché si tratta di un costrutto multidimensionale e multidisciplinare la cui definizione varia in base agli aspetti specifici sui quali si concentrano i diversi autori.

2.1.2 Identità, Immagine e Reputazione

Alcuni studiosi hanno analizzato il rapporto tra identità, immagine e reputazione, per comprendere il processo attraverso il quale quest’ultima si forma.

L’immagine, che descrive le percezioni, le opinioni ed i valori percepiti dai pubblici esterni nel breve periodo, deve necessariamente essere in linea con l’identità, che invece racchiude la *mission*, la *vision* e la filosofia aziendale, ovvero tutti quei valori a medio-lungo termine⁵⁰.

Se si prende in considerazione il punto di vista degli stakeholder, è possibile affermare che l’identità riguarda gli stakeholder interni, l’immagine quelli esterni, e la reputazione li riguarda entrambi. I tre concetti, infatti, rispondono a tre domande differenti⁵¹:

⁴⁹ Corradini, I. (2014), “Cyber risks, social network e rischi reputazionali”, ICT Security, Marzo, Tecna Editrice, Roma.

⁵⁰ Comin, G. (2019). Comunicazione integrata e reputation management. Luiss University Press.

⁵¹ Corradini, I., & Nardelli, E. (2016). La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione. FrancoAngeli.

	<i>Domanda</i>	<i>Stakeholder</i>
Identità	Chi siamo?	Interni
Immagine	Come ci vedono gli altri?	Esterni
Reputazione	Cosa pensano di noi?	Interni ed Esterni

Figura 2.1: Tratto da: La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione⁵².

Essendo un fattore a breve termine, l'immagine può subire cambiamenti improvvisi che possono minare i valori alla base della reputazione. Per far sì che ciò non accada, ogni azione dell'organizzazione deve essere pensata per supportare e consolidare quella che è la reale identità dell'impresa, in modo tale che gli eventi critici che possono verificarsi nella vita di ogni organizzazione non compromettano il giudizio dei pubblici e la credibilità della stessa.

La comunicazione svolge un ruolo fondamentale in questo senso, in quanto è proprio attraverso i messaggi che trasmette che è in grado di creare un legame tra identità ed immagine. Comin afferma che:

“La comunicazione si pone come passaggio essenziale per la creazione di un'immagine e il rafforzamento della propria identità, cercando di esprimere la propria individualità e unicità nei confronti dei pubblici rilevanti, per essere competitivi e riconoscibili all'esterno”⁵³.

In particolare, è la comunicazione istituzionale di tipo corporate a svolgere questo compito, in quanto i messaggi che trasmette non riguardano i prodotti o i servizi erogati dall'azienda, bensì la sua identità, i suoi valori, la sua filosofia. Infatti:

⁵² op. cit.

⁵³ Comin, G. (2019). Comunicazione integrata e reputation management. Luiss University Press.

“Il fine sostanziale della comunicazione istituzionale è il consolidamento della corporate reputation, facendo leva sulla consonanza di lungo periodo tra la corporate image e i valori e aspettative dei vari stakeholder”⁵⁴.

Essa ha dunque l'obiettivo di rendere noti all'esterno tutti quegli elementi identitari e di valore su cui si basa il capitale reputazionale dell'organizzazione, ed essere coerente rispetto alla strategia che l'organizzazione si prefigge di seguire nel futuro.

Inoltre, la comunicazione istituzionale mira ad influenzare quei pubblici, come ad esempio le istituzioni pubbliche, che non sono raggiungibili attraverso le altre forme di comunicazione, e ad instaurare con loro una relazione proattiva in modo da guadagnarsi il loro consenso ed orientare i loro provvedimenti verso decisioni vantaggiose al perseguimento della propria strategia d'impresa⁵⁵.

L'obiettivo ultimo è quello di creare un clima di fiducia con tutti quegli stakeholder che possono supportare e legittimare l'operato dell'impresa, al fine di realizzare un solido capitale reputazionale.

2.1.3 Reputazione e Comunicazione

Come si evince da numerose definizioni, la reputazione si costruisce e si sviluppa in larga parte attraverso la qualità delle relazioni che l'organizzazione intrattiene con gli stakeholder, che a loro volta si creano dagli scambi comunicativi. Da ciò si deduce che la comunicazione è un elemento centrale e fondamentale nel processo di formazione della reputazione.

Pastore e Vernuccio affermano che la comunicazione rappresenta una:

⁵⁴ op. cit.

⁵⁵ op. cit.

“[...] *linfa vitale dei nessi relazionali tra l'impresa e l'ambiente, verso i sovrasistemi esterni e i sub-sistemi interni, capace di influenzare la dimensione economica e socio-politica dell'azione imprenditoriale nei confronti dei suoi molteplici pubblici di riferimento*”⁵⁶.

Uno studio di Tower Watson⁵⁷ volto a misurare l'impatto della comunicazione sul business ha rilevato che le aziende con buone abilità comunicative hanno una probabilità 3,5 volte maggiore di conseguire esiti migliori rispetto ai concorrenti⁵⁸.

La comunicazione d'impresa nasce proprio con l'obiettivo di trasmettere ai pubblici esterni un'immagine positiva di sé, che ne racchiuda i valori fondamentali su cui si poggia e in base ai quali intende operare, con il fine ultimo di costruire e maturare una reputazione positiva. La *corporate reputation* rappresenta uno degli elementi più cruciali nel determinare il valore dell'azienda, in quanto è conseguenza diretta delle azioni e dei comportamenti intrapresi dall'azienda⁵⁹.

Oltre alla comunicazione istituzionale di tipo corporate, citata precedentemente, è anche attraverso la comunicazione commerciale che l'impresa cerca di instaurare una relazione con gli stakeholder: in particolare in questo caso ci si rivolge direttamente ai consumatori con l'obiettivo di portarli a conoscenza dei valori intangibili della marca e delle caratteristiche distintive dei propri prodotti o servizi offerti. Inoltre, all'interno di questa tipologia di comunicazione rientra il *customer relationship management* (CRM) attraverso il quale l'organizzazione mira a generare un capitale relazionale che possa contribuire a differenziarsi rispetto ai concorrenti. Si richiede pertanto un'accurata comprensione dei consumatori che è possibile acquisire grazie a pratiche di ascolto che ne rilevino gli interessi e le esigenze più profonde. In

⁵⁶ Pastore, A., Vernuccio, M., *Impresa a comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano, 2008, p. 3.

⁵⁷ Watson, T. (2013). 2014 Change and communication ROI study.

⁵⁸ Comin, G. (2019). *Comunicazione integrata e reputation management*. Luiss University Press

⁵⁹ op. cit.

questo modo la comunicazione commerciale può portare vantaggi in termini di *customer satisfaction e loyalty*⁶⁰.

Dovendosi rapportare con un pubblico piuttosto eterogeneo i cui bisogni e obiettivi possono essere molto diversi, l'azienda deve essere in possesso di quelle competenze e di quegli strumenti che gli permettano di elaborare messaggi il più possibile specifici e mirati rispetto alle esigenze e alle aspettative dei pubblici ai quali si rivolge di volta in volta. Allo stesso tempo, per poter essere ritenuta credibile ed affidabile, tutte le comunicazioni devono essere coerenti tra loro⁶¹. Invernizzi e Romenti affermano che l'azienda deve:

*"[...] comunicare un messaggio coerente, trasmettendo affidabilità, credibilità ed etica. Se uno qualsiasi di questi elementi essenziali manca alla corporate reputation, il marchio ed il relativo volume di affari, possono risentirne."*⁶²

Affinché ciò avvenga, si presuppone lo sviluppo di quella che viene definita "comunicazione integrata". Comin la definisce come:

*"[...] l'insieme dei flussi di informazione, delle tecniche e degli strumenti a disposizione dell'organizzazione per trasmettere una buona immagine di sé e costruire una reputazione sostenibile nel tempo."*⁶³

Essa richiede dunque un uso integrato di diverse discipline, strumenti e tecniche specializzate "per arrivare a sviluppare sinergie comunicative tali da raggiungere il risultato più efficace con il miglior rapporto costi/benefici"⁶⁴.

Questo approccio ha l'obiettivo di coordinare le diverse aree della comunicazione d'impresa, che comprende quella commerciale, istituzionale, organizzativa ed economico-finanziaria, al fine di creare un *communication*

⁶⁰ op. cit.

⁶¹ op. cit.

⁶² Invernizzi, E., & Romenti, S. (2014). Progetti di comunicazione per la reputazione aziendale. FrancoAngeli, p. 159

⁶³ Comin, G. (2019). Comunicazione integrata e reputation management. Luiss University Press.

⁶⁴ Falconi, T. M. (2004). Le relazioni pubbliche nelle organizzazioni complesse. Lupetti.

mix che trasmetta un'immagine coerente dell'impresa, soddisfacendo allo stesso tempo gli interessi divergenti dei diversi stakeholder con cui l'impresa intrattiene relazioni⁶⁵.

Per poter creare una strategia il più possibile efficace rispetto agli obiettivi dell'impresa, sarà inoltre necessario selezionare e rivalutare il peso delle relazioni e degli interlocutori dell'azienda, per comprendere l'evolversi dei loro interessi e delle loro attese e adottare comportamenti di conseguenza. Per farlo, è fondamentale che l'impresa stabilisca dei canali di ascolto con tutti quei soggetti con cui interagisce e dalla quale può essere influenzata⁶⁶.

In questo senso, le Relazioni Pubbliche hanno assunto un ruolo di grande rilievo all'interno delle aziende, in quanto aiutano l'organizzazione ad interagire con i propri stakeholder e a valutarne e definirne il loro potere di influenza. Nel corso del tempo infatti, il ruolo delle Relazioni Pubbliche nelle organizzazioni si è ampliato, e attualmente una delle sue funzioni primarie è quella di instaurare un dialogo costante e positivo ed una relazione duratura e stabile tra pubblici ed organizzazione⁶⁷, al fine di creare un valore reciproco che porti benefici sia all'organizzazione che ai suoi pubblici⁶⁸.

2.1.4 La Media Reputation

La reputazione è profondamente influenzata dai media, da cui deriva il concetto di *media reputation*, definito da Deephouse come “[...] *the overall evaluation of a firm presented in the media. This evaluation results from the stream of media stories about a firm*”⁶⁹.

⁶⁵ Comin, G. (2019). Comunicazione integrata e reputation management. Luiss University Press.

⁶⁶ op. cit.

⁶⁷ Nelli, R. P., & Bensi, P. (2003). L'impresa e la sua reputazione: l'evoluzione della media coverage analysis (Vol. 4). Vita e Pensiero.

⁶⁸ Invernizzi, E., & Romenti, S. (2014). Progetti di comunicazione per la reputazione aziendale. FrancoAngeli.

⁶⁹ Traduzione: “[...] la valutazione generale di un'azienda presentata nei media. Questa valutazione deriva dal flusso di storie mediatiche su un'azienda”. Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of management*, 26(6), p. 1097

Allo stesso modo della *corporate reputation*, la *media reputation*, termine che indica la reputazione di un'azienda diffusa nei media⁷⁰, rappresenta uno *strategic asset* intangibile, la cui influenza ha un duplice ruolo: da una parte, costituisce un'arena di confronto tra imprese e stakeholder, dall'altra, è una fonte di informazione fondamentale per gli stakeholder. Gran parte di questi ultimi infatti, non ha la possibilità di compiere un'esperienza diretta con l'impresa, e formula i propri giudizi su un'organizzazione sulla base di una conoscenza indiretta, che si forma attraverso il passaparola o attingendo ad informazioni per mezzo di altri intermediari, ovvero i mass media⁷¹.

Secondo la *Social Cognition Theory*, i fattori che maggiormente influenzano la valutazione dei pubblici rispetto ad un'impresa sono:

- le diverse caratteristiche della copertura media, quali il numero complessivo di pubblicazioni riferite all'azienda, il tono utilizzato (negativo o positivo), ed il relativo grado di attualità;
- le caratteristiche proprie di ogni stakeholder, tra cui rientrano le sue considerazioni iniziali riguardo l'impresa, il livello di credibilità e fiducia che attribuisce alla fonte informativa, quanto ritiene rilevante l'argomento trattato e la possibilità di accedere a fonti informative che non siano i mass media⁷².

Lo studio sull'impatto che hanno i media sulla *corporate reputation* ha assunto negli anni maggiore rilevanza, in quanto le interazioni tra mass media e imprese sono sempre più frequenti, e, inoltre, l'influenza che essi esercitano sulle percezioni dei pubblici è aumentata, tanto che i mass medi vengono considerati veri e propri stakeholder delle imprese.

⁷⁰ Dossena, C. (2012). Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community: Il ruolo delle online community. FrancoAngeli.

⁷¹ Nelli, R. P., & Bensi, P. (2003). L'impresa e la sua reputazione: l'evoluzione della media coverage analysis (Vol. 4). Vita e Pensiero.

⁷² op. cit.

2.1.5 I vantaggi di una buona Reputazione

In generale, i vantaggi di una reputazione positiva possono essere ricondotti a:

- una migliore percezione dei clienti rispetto alla qualità dei prodotti e dei servizi offerti dall'azienda;
- l'accrescimento della capacità dell'impresa di attrarre risorse di qualità. La reputazione riflette il successo dell'impresa ed agisce da magnete;
- un morale più alto nei dipendenti, che a sua volta comporta una maggiore produttività;
- la salvaguardia e lo sviluppo del valore aziendale;
- l'opportunità di attrarre più investitori;
- la possibilità di distinguersi rispetto alle aziende concorrenti e di guadagnarsi un miglior posizionamento nel mercato⁷³.

Più nello specifico, per quanto riguarda le performance finanziarie la relazione tra queste e la reputazione è reciproca: un'azienda che dispone di una reputazione positiva viene considerata meno rischiosa rispetto ad un'altra con medesime performance finanziarie ma con una reputazione meno solida; allo stesso modo, aziende che godono di una buona reputazione conseguono migliori risultati in termini di vendita. La reputazione ha dunque un impatto positivo sui risultati economici, e questi a loro volta sulla reputazione,

⁷³ Feldman, P.M., Bahamonde, R.A., Bellido, I.V. (2014). "A new approach for measuring corporate reputation", RAE, Revista de Administracao de Empresas, Vol. 54, N. 1, 2014, pp. 53-66, Sao Paolo.

generando per l'organizzazione vantaggiose prospettive di crescita e di attrazione di nuovi investitori⁷⁴.

Rispetto alle decisioni di acquisto, il capitale reputazionale è un fattore decisamente rilevante per i consumatori. Paul Blanchard, fondatore e presidente di Right Angles, azienda di gestione della reputazione a livello globale, afferma che quando i consumatori fanno una scelta conscia, o inconscia, tra diverse marche, sono orientati da una serie di influenze che possono essere sintetizzate come "reputazione"⁷⁵.

A conferma di ciò, uno studio dell'Ipsos Global reputation center, intitolato "*Unlocking the Value of Reputation*", ha rilevato che l'87% dei consumatori nel mondo afferma che le proprie scelte d'acquisto derivano in maniera determinante dalla reputazione di cui dispone un brand (valore che scende al 79% se consideriamo solo il contesto europeo)⁷⁶.

Quando il consumatore sceglie di acquistare un prodotto o un servizio da un'azienda, compie un atto di fiducia. Il consumatore deve essere seguito in ogni fase del processo decisionale che lo porteranno all'acquisto. Esso si compone di tre fasi:

- pre-vendita, in cui l'azienda deve far risaltare l'unicità e l'autenticità sia dell'azienda che di ciò che offre.
- vendita, in cui è necessario assistere il cliente, operare con trasparenza fornendo tutte le informazioni necessarie affinché compia una scelta consapevole che soddisfi al meglio i suoi bisogni;
- post-vendita, fornendo una valida assistenza al cliente, ascoltando le sue opinioni in merito al prodotto/servizio e al suo grado di

⁷⁴ <http://www.resquon.com/reputazione-aziendale-analisi-open-source-intelligence/> (consultato il 10/04/2020)

⁷⁵ <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2019/12/27/the-importance-of-brand-reputation-20-years-to-build-five-minutes-to-ruin/#4ba1e7be2e69> (consultato il 12/04/2020)
Blanchard, P. (2019). The Importance Of Brand Reputation: 20 Years To Build, Five Minutes To Ruin. In Forbes. 27 Dicembre 2019.

⁷⁶ <https://www.lettera43.it/reputazione-azienda-comunicazione-fiducia-credibilita/> (consultato il 7/04/2020) Comin, G. (2018). Il vero valore della reputazione? Si misura in fiducia e credibilità. In Lettera 43. 6 Giugno 2018.

soddisfazione attraverso un customer service facilmente accessibile e reattivo.

Le aziende che curano scrupolosamente questo processo hanno più possibilità che si sviluppi quella che viene definita “*customer retention*”, ovvero la capacità di un’azienda di produrre nei clienti una fedeltà spontanea che aumenta la possibilità di altri acquisti futuri e di un passaparola positivo.

Secondo uno studio americano “[...] *acquire un nuovo cliente è 5 volte più costoso che fare customer retention*”⁷⁷.

Spesso il mantenimento della relazione tra azienda e stakeholder viene percepito più come un costo che come un fattore di fondamentale importanza per incrementare il valore stesso dell’organizzazione e di conseguenza i suoi guadagni⁷⁸.

Una reputazione positiva non impatta soltanto sui risultati finanziari dell’impresa, ma promuove ed accresce la credibilità dell’organizzazione agli occhi di tutti gli stakeholder, che la sosterranno a loro volta pubblicizzandola in maniera favorevole⁷⁹.

Essa, inoltre, riveste un duplice ruolo come riduttrice di incertezza: sia per gli stakeholder, in quanto risparmierebbero tempo nella ricerca delle informazioni sui comportamenti dell’azienda, sia per l’organizzazione, che potrà sviluppare relazioni stabili con i propri pubblici e sarà in grado di gestire le eventuali minacce più efficacemente⁸⁰.

Oltre agli stakeholder esterni, anche quelli interni contribuiscono alla formazione della reputazione. Un elemento centrale che ne influenza la valutazione è senz’altro la cultura aziendale. Secondo Siehl e Martin:

⁷⁷ <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/reputazione-del-brand-ecco-le-regole-doro-per-sostenerla-ed-evitare-disastri/> (consultato il 5/04/2020) Cutrufo M. A. (2019). Reputazione del brand, ecco le regole d’oro per sostenerla (ed evitare disastri). In *agendadigitale*. 31 Maggio 2019

⁷⁸ Comin, G. (2019). *Comunicazione integrata e reputation management*. Luiss University Press.

⁷⁹ op. cit.

⁸⁰ op. cit.

“La cultura organizzativa può essere vista come una colla che tiene insieme l’organizzazione attraverso la condivisione di schemi di significato. La cultura consiste nei valori, nelle credenze e nelle aspettative che i membri si trovano a condividere”⁸¹.

Essa svolge quindi un ruolo di integrazione all’interno dell’azienda, in quanto si basa sulla condivisione dei valori, degli obiettivi e sulla creazione di relazioni interne, creando un forte senso di appartenenza. All’esterno, attraverso le azioni messe in atto dall’azienda e le comunicazioni che trasmette, contribuisce alla formazione della reputazione, in quanto i dipendenti sono i primi portatori di informazioni per gli stakeholder esterni: essi possono trasmettere messaggi e sensazioni positive o negative della propria organizzazione⁸².

La percezione che essi sviluppano dell’organizzazione dipende da diversi fattori, come ad esempio la qualità delle relazioni interne, la tipologia di leadership, il riconoscimento delle proprie competenze e del proprio lavoro. Allo stesso modo, queste percezioni sono influenzate da come l’organizzazione viene valutata dagli stakeholder esterni⁸³.

Se l’azienda può contare su una reputazione positiva, il personale sarà fiero di esserne parte: essi saranno stimolati ad assumere comportamenti favorevoli nei suoi confronti, supportandola a loro volta, creando così un circolo virtuoso che attrarrà nuove risorse⁸⁴. Inoltre, i dipendenti diventeranno dei veri e propri sostenitori dell’azienda, proteggendola dagli attacchi esterni e assumendo un ruolo di difesa della reputazione aziendale⁸⁵.

⁸¹ Siehl, C., Martin, J. (1984). “The role of symbolic management: how can managers effectively transmit organizational culture?”, in Hunt J.C., Hosking D., Schriesheim C., Stewart R., eds., *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, 7, p. 227, New York

⁸² Corradini, I., & Nardelli, E. (2016). *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*. FrancoAngeli.

⁸³ op. cit.

⁸⁴ Dossena, C. (2012). *Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community: Il ruolo delle online community*. FrancoAngeli.

⁸⁵ Corradini, I., & Nardelli, E. (2016). *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*. FrancoAngeli.

Al contrario, se i dipendenti non hanno una percezione positiva dell'organizzazione in cui operano, ciò può avere ripercussioni negative sulla reputazione.

Dallo studio condotto dalla MRINetwork, denominato “*Recruiter Sentiment Study*”, in collaborazione con ICM Unlimited su un campione rappresentativo di 1.003 professionisti a tempo pieno negli Stati Uniti, si è rilevato che sono tre i fattori principali che contribuiscono ad una cattiva reputazione tra i dipendenti, o che ostacolano l'assunzione di risorse di qualità: la scarsa sicurezza nel luogo di lavoro, gruppi di lavoro non funzionali ed una leadership mediocre⁸⁶.

Per prevenire ed evitare che si verifichi tale situazione, è bene monitorare in modo sistemico il clima organizzativo, definito come:

*“Un insieme di percezioni soggettive, socialmente condivise dai membri di un'organizzazione il cui contenuto riflette sensazioni, vissuti e stati d'animo presenti nella relazione tra gli individui e l'organizzazione stessa.”*⁸⁷

Effettuare una valutazione del clima organizzativo consente di comprendere il grado di fiducia tra il dipendente e l'organizzazione e il suo senso di appartenenza ad essa.

⁸⁶ <https://hbr.org/2016/03/a-bad-reputation-costs-company-at-least-10-more-per-hire> 2016 (consultato il 5/04/2020) Burgess, W. (2016). A Bad Reputation Costs a Company at Least 10% More Per Hire. In HBR. 29 Marzo 2016.

⁸⁷ Quaglino, G.P., Cortese, C., Ronco, P. (1995). “Clima organizzativo e qualità delle relazioni interne”, Sviluppo & Organizzazione, N. 147, Gennaio-Febbraio.

2.1.6 Reputazione e CSR

Come già affermato, sono diversi i fattori che concorrono alla creazione della reputazione. Ogni dimensione contribuisce in maniera più o meno rilevante a determinare una considerazione positiva da parte dei pubblici, e ciò varia anche in base ai mutamenti avvenuti nel modo in cui si giudica l'operato delle organizzazioni.

A seguito di una ricerca condotta in 55 Paesi che ha visto coinvolti attraverso delle interviste centinaia di top manager di 18 settori differenti, Fabio Ventrone, vice-presidente di Reputation Institute, afferma che:

“Oggi il 40% della reputazione di un brand è legato all'impatto sociale e ambientale, il prodotto pesa attorno al 35%. A seguire col 25% gli elementi “corporate” ossia le performance economico-finanziarie e quelle legate alla leadership”⁸⁸.

Questa crescente importanza della responsabilità sociale e ambientale nella formazione della reputazione si deve ad un nuovo orientamento del consumatore. I consumi sono cambiati, all'insegna di una maggiore moderazione, sensibilità ambientale, ed a nuovi modi di produrre attenti al sociale e all'impatto ambientale che provocano. Ciò lo si deve in particolare alla presa di coscienza da parte delle persone dei cambiamenti climatici e delle risorse limitate di cui dispone il nostro pianeta⁸⁹.

Indipendentemente dal settore in cui opera l'azienda, sono aumentate le pressioni che consumatori, fornitori, comunità locali e governi esercitano nei confronti delle organizzazioni, influenzandone i processi e le attività, costringendole a modificare le loro priorità ed il loro comportamento sulla base di una nuova sensibilità collettiva⁹⁰.

⁸⁸ Ventrone, F., (2020). “Reputazione, il peso sociale del brand vale il 40%”. In “ilsole24ore”, 25 gennaio 2020

⁸⁹ Fabris, G. (2010). La società post-crescita. Consumi e stili di vita, Egea, Milano.

⁹⁰ Comin, G. (2019). Comunicazione integrata e reputation management. Luiss University Press.

I consumatori rinunciano al loro tradizionale ruolo di bersagli passivi, diventando protagonisti attivi che con le loro scelte d'acquisto possono influire in modo significativo sugli equilibri di mercato, scegliendo quelle marche attente alle sensibilità emergenti. Attraverso le loro scelte di consumo, i clienti votano ogni giorno per uno sviluppo ecologicamente e socialmente sostenibile, orientando sempre più il mercato dall'obiettivo di crescita a quello di felicità⁹¹.

Le motivazioni di acquisto divengono più altruistiche, non legate solo al benessere egoistico del singolo, ma volte a determinare il miglioramento della vita di altri soggetti o la protezione e salvaguardia di beni collettivi, come l'ambiente.

Inoltre, il nuovo consumatore è orientato in senso olistico, ovvero valuta sia le dimensioni tangibili di ciò che acquista che le dimensioni intangibili, ossia quei valori simbolici e sociali che sono in linea con la sua identità⁹².

Indirizzare la produzione dei beni verso scelte di responsabilità sociale costituisce dunque per le aziende un vantaggio competitivo di grande rilevanza. Attraverso l'adozione di politiche di CSR si favorisce la fidelizzazione del cliente, in quanto questo condividerà con l'impresa non solo uno scambio di tipo materiale, ma anche un sistema di valori⁹³.

Le aziende che si assumono le proprie responsabilità possono ottenere una serie di vantaggi, guadagnando la fiducia dei consumatori e attraendo nuovi stakeholder.

L'attenzione ai nuovi trend globali può rappresentare per le imprese nuove opportunità, grazie all'influenza di nuovi fattori che, se interiorizzati e sfruttati al meglio, possono conquistare stakeholder e clienti, migliorando il suo posizionamento, i suoi profitti, la sua reputazione.

La CSR è dunque una delle dimensioni attualmente più rilevanti che costituiscono la reputazione. Investire in iniziative di responsabilità sociale

⁹¹ Fabris, G. (2010). La società post-crescita. Consumi e stili di vita, Egea, Milano.

⁹² op. cit.

⁹³ op. cit.

rappresenta per l'impresa una fonte di valorizzazione che contribuisce a creare un vantaggio competitivo rispetto alle altre⁹⁴.

Fombrun e Shanley⁹⁵ hanno rilevato che tale investimento può generare importanti benefici sia in termini di miglioramento dell'immagine aziendale e di valore di marca, che di differenziazione dei prodotti, elementi che contribuiscono alla preservazione di una reputazione positiva.

Le politiche di CSR devono essere incluse nella strategia delle aziende, ma è necessario che lo si faccia in modo sincero. Adottare politiche di CSR con il solo scopo di migliorare l'immagine e la reputazione aziendale può rivelarsi non solo inefficace, ma addirittura controproducente⁹⁶. Se i programmi di responsabilità sociale non riflettono gli obiettivi fondamentali dell'organizzazione, inviano segnali contrastanti e non coerenti con le azioni dell'azienda, rendendola meno credibile. Inoltre, strategie non integrate nel DNA dell'organizzazione tendono ad essere facilmente emulabili dai concorrenti, per cui è improbabile che conferiscano un vantaggio a lungo termine⁹⁷.

L'azienda che assume comportamenti socialmente responsabili deve diffondere al suo interno una cultura che ne rifletta i valori, orientata al rispetto di ciò che professa e comunica all'esterno. Comunicazione esterna e comportamento interno devono necessariamente seguire la stessa direzione ed essere coerenti, in quanto una contraddizione tra di essi può provocare ripercussioni sul clima lavorativo interno che sulle performance aziendali.

Le imprese che assumono impegni di CSR e sviluppano una reputazione positiva basata anche su questa dimensione, generano aspettative negli stakeholder riguardo gli aspetti etici e sociali; in caso di inadempienza di tali

⁹⁴ Nelli, R. P. (2012). Corporate reputation: valore per l'impresa, garanzie per il consumatore. *Consumatori, diritti e mercato*, (3).

⁹⁵ Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.

⁹⁶ Nelli, R. P. (2012). Corporate reputation: valore per l'impresa, garanzie per il consumatore. *Consumatori, diritti e mercato*, (3).

⁹⁷ <https://store.hbr.org/product/corporate-reputations-built-in-or-bolted-on/cmr500?sku=CMR500-PDF-ENG> (consultato il 15/04/2020) Dowling, G., & Moran, P. (2012). Corporate reputations: Built in or bolted on? In *HBR California Management Review*, 54. 01 Febbraio 2012.

attese, provocheranno maggiore indignazione, perdita di credibilità e gravi ricadute sulla reputazione⁹⁸.

2.2 La Fiducia

Per produrre consenso le aziende devono puntare sulla credibilità, sulla fiducia e sulla reputazione⁹⁹.

Fiorella Passoni, General Manager di Edelman Italia, afferma: “*La reputazione e la sua difesa dipendono strettamente dall’elemento della fiducia [...]*”¹⁰⁰.

Lo studio dell’Ipsos *Global Reputation Centre* afferma che fiducia e credibilità sono i due elementi su cui si basa tutto il valore di una buona reputazione¹⁰¹.

La fiducia nelle organizzazioni è collegata ad una credibilità che non si basa solamente sul funzionamento e sulla qualità del prodotto o del servizio che viene offerto, ma anche su valori intangibili come il rispetto e l’autenticità. È attraverso la comunicazione che i pubblici entrano in contatto con l’azienda e con i suoi valori: essa deve essere utilizzata non più come mero strumento per promuovere e far conoscere prodotti e servizi dell’impresa, ma anche come mezzo per attrarre i pubblici, comprendere i loro bisogni ed interessi per poterli soddisfare. Attraverso gli scambi comunicativi e la rete di relazioni e di conversazione, l’impresa plasma la sua reputazione¹⁰².

I clienti percepiscono come rispettose quelle aziende che si mostrano interessate ad instaurare una relazione e un dialogo piuttosto che concentrarsi

⁹⁸ <http://193.204.40.129/index.php/ea/article/viewFile/1707/1853> (consultato il 3/04/2020)

Arru, B., Ruggeri, M., (2016) *I Benefici della Corporate Social Responsibility nella Creazione di Valore Sostenibile: il Ruolo delle Risorse di Competenza e del Capitale Reputazionale*. Pavia, Giugno 2016 Vol. 7 - N. 1/2016.

⁹⁹ <https://cecerecoaching.it/perche-linnovazione-bisogno-della-fiducia/#comment-10> (consultato il 3/04/2020) Cecere, A. (2018). Perché l’innovazione ha bisogno della fiducia?

¹⁰⁰ <https://www.uomoemanager.it/la-fiducia-e-la-reputazione-due-valori-da-difendere/> (consultato il 20/03/2020) Di Castro, D. (2019). La fiducia e la reputazione: due valori da difendere. In *Uomo&Manager*. 31 Ottobre 2019.

¹⁰¹ <https://www.lettera43.it/reputazione-azienda-comunicazione-fiducia-credibilita/> (consultato il 7/04/2020) Comin, G. (2018). Il vero valore della reputazione? Si misura in fiducia e credibilità. In *Lettera 43*. 6 Giugno 2018.

¹⁰² Peppers, D., & Rogers, M. (2012). *Massima fiducia: L’onestà come vantaggio competitivo*. EGEA spa.

sui numeri, in quanto dimostrano di voler comunicare con onestà e di voler agire in modo leale¹⁰³.

La costruzione della fiducia crea un circolo virtuoso che necessita di un impegno continuo, lo stesso che occorre per sostenere ed alimentare le relazioni.

La fiducia è l'ingrediente più importante su cui poggiano le relazioni. Essa rappresenta un valore prezioso per le imprese, in quanto è alla base della costruzione di un rapporto solido, di qualità e di lunga durata, tra un brand e i suoi pubblici, possibile solo dopo anni di buona condotta¹⁰⁴.

A livello individuale, essa rappresenta una scorciatoia cognitiva utilizzata per semplificare il processo decisionale, in modo da poter passare all'azione più facilmente e velocemente. Si costruisce a partire dalle esperienze tra gli individui, e la sua qualità dipende in buona parte dalle interdipendenze che si manifestano tra di loro e dalla durata della relazione¹⁰⁵.

Peppers e Rogers affermano che: *“La fiducia [...] rappresenta l’aspettativa che la controparte agirà in modo corretto e favorevole agli interessi del cliente”*.¹⁰⁶ Essa assume particolare rilevanza quando il cliente non possiede tutte quelle informazioni relative al prodotto, o in generale all'azienda, che gli permetterebbero un razionale processo di *decision making*. In un contesto simile, la fiducia funge come semplificatore nelle scelte e riduttore di incertezza.

È possibile declinare la fiducia attraverso una serie di aggettivi che ne costituiscono un significato più profondo:

- Affidabilità: significa mantenere le promesse, fare la cosa giusta nel modo giusto ed aspettarsi che l'altro faccia lo stesso. Dossena afferma

¹⁰³ op. cit.

¹⁰⁴ op. cit.

¹⁰⁵ op. cit.

¹⁰⁶ Peppers, D., & Rogers, M. (2012). *Massima fiducia: L'onestà come vantaggio competitivo*. EGEA spa, pp. IX-X.

a riguardo che: *“la fiducia è basata su un’aspettativa di predicibilità del comportamento della controparte”*¹⁰⁷.

- **Competenza:** è una qualità che deve essere alimentata intenzionalmente nel tempo. Nell’ambito aziendale è possibile distinguere due tipologie di competenza: quella relativa al prodotto/servizio che offrono, e quella relativa al cliente, che consiste nel saper capire quali siano i suoi reali bisogni. La fiducia come competenza risiede nel credere che l’altro abbia le capacità per realizzare ciò che dice di voler fare.
- **Integrità:** credere che l’altro sia onesto e leale, che non operi per secondi fini nascosti e opportunistici. Significa ascoltare i bisogni e i problemi degli altri con interesse, con il solo scopo di aiutarli a soddisfare al meglio le loro richieste. Per questo, è necessario che le persone all’interno dell’organizzazione siano allineate ai valori e alla cultura aziendale, perché saranno loro a rappresentarla all’esterno.
- **Accessibilità:** consiste nel rendersi facilmente disponibili e a disposizione degli altri.
- **Responsabilità:** significa sapersi assumere la responsabilità delle proprie azioni, scelte, procedure e finalità, verso tutti i pubblici coinvolti; fornire spiegazioni di ciò che si fa.
- **Trasparenza:** rendere tutte le informazioni disponibili e accessibili a tutti i pubblici.
- **Reattività:** rendersi tempestivamente disponibile alle richieste degli altri.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Dossena, C. (2012). Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community: Il ruolo delle online community. FrancoAngeli.

¹⁰⁸ Vecchiato, G. (Ed.). (2005). Relazioni Pubbliche: valore che crea valore (Vol. 305). FrancoAngeli.

Oggi un'impresa deve però andare oltre questi concetti per poter costruire con i propri pubblici un patto fiduciario solido e distinguersi rispetto alla concorrenza. Molte delle pratiche aziendali tradizionali e generalmente accettate, non suscitano in realtà fiducia nei clienti. Peppers e Rogers affermano che l'impresa dovrebbe comportarsi come "*customer advocate*", ovvero avvocato del cliente, non limitandosi a mantenere le promesse, ma operando oltre il proprio compito e il proprio dovere, mettendosi dalla parte del cliente, andando oltre le leggi che regolano l'impatto ambientale e sociale dell'operato dell'impresa. In questo senso, i due autori coniano il termine *trustability*, in italiano fiduciabilità, per indicare questa nuova tendenza che supera i paradigmi tradizionali ed è necessaria ad oggi alle imprese per contraddistinguersi.¹⁰⁹

Allo stesso modo, D. Heyd conia il termine *super-erogation*¹¹⁰ che descrive perfettamente questo nuovo stadio della fiducia: questo vocabolo viene utilizzato generalmente per indicare azioni che si spingono oltre ciò che è il "dovere". Per essere fiduciabili, le aziende devono agire proattivamente nell'interesse di ogni cliente, tutelarlo e aiutarlo affinché non commetta errori, realizzando allo stesso tempo un profitto.

L'impresa deve quindi essere in grado di creare un equilibrio tra quelli che sono i suoi interessi, e quelli dei propri clienti, e può farlo grazie al contributo dell'attività di Relazioni Pubbliche che opera affinché ciò si realizzi.

Queste devono capire innanzitutto quali siano gli interessi dei clienti, agire di conseguenza e mostrare che li tiene in considerazione e li rispetta. Se i clienti avranno l'impressione che l'azienda stia agendo con l'unico obiettivo di trarre vantaggi, saranno meno inclini a fidarsi di essa.

Il motivo principale per il quale la pubblicità e il marketing tradizionale stanno perdendo sempre di più di efficacia, risiede proprio nel fatto che queste iniziative vengono percepite dal pubblico come egoistiche, e semplicemente

¹⁰⁹ Peppers, D., & Rogers, M. (2012). *Massima fiducia: L'onestà come vantaggio competitivo*. EGEA spa.

¹¹⁰ Heyd, D., & David, H. (1982). *Supererogation*. Cambridge University Press.

orientate al profitto dell'azienda stessa. Diversi studi dimostrano che i consumatori ripongono molta più fiducia nelle opinioni di altre persone, amici o sconosciuti, in quanto, a differenza dell'impresa, espongono punti di vista disinteressati e non hanno secondi fini di profitto.

Alla base della fiducia vi è il principio della reciprocità: secondo Pepper e Rogers per stimolare fiducia è necessario trattare gli altri come vorresti che loro trattassero te. Inoltre, i clienti percepiranno le buone intenzioni dell'azienda nei loro confronti e molto probabilmente ricambieranno con la stessa empatia. L'impresa deve considerare i propri clienti come partner essenziali, la cui costruzione di una buona relazione porta benefici ad entrambe le parti¹¹¹.

I due autori affermano che le imprese dovrebbero indossare un "volto umano": essi sostengono che ammettere i propri errori, assumersi le proprie responsabilità, mostrarsi anche vulnerabili, è indice di elevata trasparenza, e ciò sarà apprezzato dai clienti. Aldilà del rapporto con i consumatori, mostrare un volto umano faciliterà e migliorerà i rapporti tra gli stakeholder interni, che avranno più fiducia nell'impresa e di conseguenza saranno portati ad instaurare con i clienti un rapporto più empatico, che tenga conto dell'interesse dell'azienda e dei clienti. Secondo la Forrester Research, ciò che suscita maggiore lealtà nei clienti è *"la percezione da parte dei clienti che l'impresa faccia ciò che è meglio per loro, non solo per i suoi risultati finanziari"*¹¹².

2.2.1 La Fiducia all'interno delle organizzazioni

All'interno dell'azienda, la fiducia crea senso di appartenenza e di coesione, promuove relazioni sincere, producendo un clima lavorativo sereno,

¹¹¹ Peppers, D., & Rogers, M. (2012). Massima fiducia: L'onestà come vantaggio competitivo. EGEA spa.

¹¹² *op. cit.* p.58

proficuo e collaborativo. Tale cooperazione porta a sua volta allo sviluppo di nuove idee e progetti, generando innovazione¹¹³.

Le aziende di oggi si trovano spesso a dover affrontare problemi per la quale sono richieste competenze differenziate, per cui creare un clima partecipativo costituisce per l'azienda un importante beneficio.

Per creare fiducia all'interno dell'azienda è essenziale che tutti gli stakeholder condividano la *mission*, la *vision* e i valori dell'organizzazione, che siano, in altre parole, consapevoli e conformi a quella che è la cultura aziendale. Un altro passo è quello di fare in modo che le persone si conoscano, in quanto l'instaurarsi di rapporti personali, oltre che professionali, stimola l'empatia e la fiducia: un modo per farlo è organizzare un ambiente lavorativo che faciliti l'integrazione tra le diverse aree dell'azienda. Inoltre, coinvolgere tutti gli stakeholder nei processi decisionali aiuta a responsabilizzarli e a creare un rapporto più umano. Infine, un ruolo essenziale è giocato dalla comunicazione: come affermato in precedenza, l'ascolto è un elemento centrale della comunicazione interna e concorre ad instaurare relazioni basate sulla fiducia¹¹⁴.

Uno studio, denominato *Edelman Trust Barometer*, promosso dall'agenzia di comunicazione Edelman, ha analizzato il rapporto tra dipendenti e leader aziendali. Gli elementi che vengono indicati dagli intervistati come essenziali per mantenere una buona relazione sono tre:

- le ripercussioni dell'operato dell'azienda rispetto alla società e all'ambiente;
- il coinvolgimento e la partecipazione dei dipendenti nei processi di *decision making*;

¹¹³ <https://cecerecoaching.it/perche-linnovazione-bisogno-della-fiducia/#comment-10> (consultato il 3/04/2020) Cecere, A. (2018). Perché l'innovazione ha bisogno della fiducia?

¹¹⁴ art. cit.

- la chiarezza e la condivisione della mission e della vision dell'azienda a tutti i livelli dell'organizzazione.

Un solido rapporto tra le due parti ha dirette conseguenze sulla fiducia verso l'azienda. Lo studio evidenzia inoltre come un dipendente che si ritiene soddisfatto dal rapporto con il proprio datore di lavoro (rispetto ai tre elementi precedentemente indicati), sia più fedele e motivato¹¹⁵.

L'attività di Relazioni Pubbliche in questo senso può essere determinante: come già affermato, esse offrono un grande contributo allo sviluppo di un clima lavorativo partecipativo e collaborativo, basato sulla fiducia, su relazioni stabili e di qualità e sull'allineamento alla cultura aziendale dei dipendenti a tutti i livelli dell'organizzazione.

2.2.2 Fiducia: vantaggio a lungo termine

Dal punto di vista economico e finanziario, puntare sulla costruzione di una solida fiducia può richiedere spese ingenti. Spesso le aziende si focalizzano solo sui risultati a breve termine, senza considerare le conseguenze future e le implicazioni finanziarie di più ampio raggio, perché attratte da un profitto immediato.

Ad oggi, le aziende più affermate, come Google, Facebook o Apple, giusto per citarne alcune, sono concentrate sul lungo periodo, sono costantemente focalizzate sull'utente, sul miglioramento della loro esperienza e sul loro rapporto con l'azienda.

I vantaggi di questo investimento non sono visibili in maniera tempestiva, ma con il passare del tempo i clienti fidelizzati acquisteranno più beni o servizi,

¹¹⁵ <https://www.uomoemanager.it/la-fiducia-e-la-reputazione-due-valori-da-difendere/> (consultato il 20/03/2020) Di Castro, D. (2019). La fiducia e la reputazione: due valori da difendere. In Uomo&Manager. 31 Ottobre 2019.

l'impresa potrà contare su una solida reputazione basata sul suo reale operato, e di conseguenza accrescere i propri profitti. Inoltre, il cliente che si fida di una determinata azienda ne parlerà bene e la consiglierà ad altri potenziali consumatori.

Ciò che unisce i profitti realizzati nel breve periodo e la creazione di valore a lungo termine è il rapporto che l'impresa instaura con il singolo cliente. L'esperienza vissuta dal consumatore con l'azienda può aumentare o diminuire i suoi acquisti futuri. Questo aumento o diminuzione incide quindi sui profitti dell'azienda: per ogni esperienza vissuta dal cliente, si può creare, o distruggere, sia un valore attuale, sia un valore di lungo periodo (*customer equity*). Spesso è necessario che un'impresa rinunci ad un profitto immediato, dato ad esempio da un errore del cliente, per preservare e migliorare il rapporto di fiducia che si è creato tra le parti¹¹⁶.

Il valore della fiducia ha assunto oggi ancor più rilevanza, a causa del sovraccarico informativo, della moltiplicazione dell'offerta e degli offerenti: se il consumatore si fida di un determinato brand, la possibilità che egli valuti i prodotti e le offerte di altri, si riduce al minimo. Suscitare fiducia nei clienti, provoca di conseguenza la fidelizzazione degli stessi, diminuendo il rischio che questi si rivolgano alla concorrenza.

Ci sono due tipologie di fedeltà dei clienti:

- fedeltà comportamentale, quando un cliente acquista ripetutamente lo stesso brand;
- fedeltà attitudinale, che riguarda la predilezione di un cliente per un brand¹¹⁷.

¹¹⁶ Peppers, D., & Rogers, M. (2012). Massima fiducia: L'onestà come vantaggio competitivo. EGEA spa.

¹¹⁷ Peppers, D., & Rogers, M. (2004). Managing customer relationships: A strategic framework. John Wiley & Sons.

In genere, la fedeltà attitudinale porta a quella comportamentale, ma non è detto che la fedeltà comportamentale derivi da quella attitudinale. La fedeltà comportamentale non deriva necessariamente da sensazioni positive che si provano verso la marca, mentre quella attitudinale ha a che fare con le emozioni che la marca suscita, che possono rappresentare una potente motivazione all'acquisto. Si tratta di una sorta di "fedeltà emotiva": anche se la fedeltà comportamentale è quella che genera maggior profitto, le imprese dovrebbero lavorare affinché essa derivi da sentimenti e sensazioni positive nei propri confronti, dalla fiducia che i clienti ripongono nel loro operato. Ciò provoca una maggiore lealtà del consumatore che sarà lieto di raccomandare l'impresa con il passaparola¹¹⁸.

Un altro aspetto da considerare è che quando il consumatore si fida di un'azienda, è disposto a pagare di più i prodotti o servizi che questa offre.

Il capitale reputazionale di un'azienda, strettamente legato alla fiducia, riveste quindi un valore realmente percepibile, non solo in termini di immagine che ne discende, ma anche di crescita e di profitti¹¹⁹.

Diventa dunque necessario creare, preservare e valorizzare la fiducia, attivando meccanismi di fiducia reciproca che coinvolgano tutti gli stakeholder dell'impresa. Fabio Benasso ritiene che sia:

*"[...] fondamentale per creare le condizioni necessarie alla sostenibilità socioeconomica del sistema ed è un fattore direttamente collegato al valore di un'azienda, con i suoi ricavi e la sua profittabilità, sia nell'immediato che in termini prospettici."*¹²⁰

Si può quindi affermare che la fiducia è un parametro misurabile che incide in modo significativo sui risultati economici, sulla competitività dell'azienda e sulla sua crescita.

¹¹⁸ Peppers, D., & Rogers, M. (2012). Massima fiducia: L'onestà come vantaggio competitivo. EGEA spa.

¹¹⁹ <https://www.lettera43.it/reputazione-azienda-comunicazione-fiducia-credibilita/> (consultato il 7/04/2020) Comin, G. (2018). Il vero valore della reputazione? Si misura in fiducia e credibilità. In Lettera 43. 6 Giugno 2018.

¹²⁰ Benasso, F. (2019). Il messaggio di Davos: la fiducia asset cruciale dell'era digitale. In Sole24Ore, 29 Gennaio 2019.

2.2.3 Fiducia e nuove tecnologie

La fiducia e l'affidabilità hanno assunto maggior rilievo negli ultimi anni grazie al progresso della tecnologia, allo sviluppo del Web e alla nascita dei *Social Media*. I consumatori richiedono alle aziende maggiore trasparenza, e queste devono adattarsi alle trasformazioni in atto e dimostrare in ogni loro azione di essere degne di fiducia.

Nell'economia digitale, la fiducia non è un fattore marginale, ma un aspetto critico di competitività. Il contesto all'interno del quale si ha accesso alle informazioni è cambiato, come anche le abitudini di consumo e i luoghi in cui avvengono gli scambi e si costruiscono relazioni.

La tecnologia consente alle persone di vedere più da vicino il comportamento delle aziende, di controllarle e di poterle sanzionare attraverso commenti o opinioni visibili da tutti: ciò comporta che un'azienda che opera in maniera disonesta riceverà recensioni negative, e questo avrà importanti ricadute sulla sua credibilità e reputazione.

Nell'era della digitalizzazione, è inevitabile che i clienti si scambino opinioni e informazioni sulle aziende, senza che queste ne possano esercitare il controllo. Per risultare affidabile, l'impresa deve mettere i clienti in condizione di potersi scambiare informazioni nel modo più semplice possibile: sentire le opinioni dei clienti risulta utile e informativo, e viene recepito dal pubblico come molto più obiettivo rispetto ad un messaggio pubblicitario o qualsiasi altra azione promossa direttamente dall'azienda. Fornire uno spazio di confronto ai clienti mostra inoltre come l'azienda sia attenta nell'ascoltare e nel cercare di risolvere gli eventuali problemi che essi hanno riscontrato con un loro prodotto o servizio.

In questo modo, gli errori saranno sotto gli occhi di tutti, ma allo stesso tempo saranno chiare le buone intenzioni dell'azienda e il fatto che operi con trasparenza, mostrando attenzione alle esigenze dei clienti. Questi ultimi, sono

disposti a perdonare gli errori delle aziende che li ammettono con sincerità e che agiscono con onestà e trasparenza¹²¹.

Peppers e Rogers affermano che:

“Nel mondo della socializzazione online, meno prevedibile ma più trasparente, le buone intenzioni di un’impresa [...] sono il criterio principale usato dai clienti per stabilire se possono fidarsi [...]”¹²².

L'Ipsos Global reputation center afferma che quando un brand può contare su una reputazione solida basata sulla fiducia, i clienti sono più propensi a concedergli “il beneficio del dubbio” nel caso commetta errori. Nello stesso studio, il 24% dei consumatori ha affermato che concederebbe il beneficio del dubbio ad aziende colpite temporaneamente da una crisi, percentuale che sale al 59% per imprese in cui nutrono forte fiducia, per cui sarebbero disposti a sospendere momentaneamente il giudizio¹²³.

Comunicare con apertura e in modo trasparente fa sì che si possa intraprendere una relazione basata su sentimenti quali la fiducia, il rispetto, l’empatia e la tolleranza¹²⁴. In questo modo i clienti percepiranno la propria esperienza come unica, autentica e personalizzata, in quanto basata sul soddisfacimento del loro personale bisogno.

¹²¹ Peppers, D., & Rogers, M. (2012). Massima fiducia: L'onestà come vantaggio competitivo. EGEA spa.

¹²² Op. cit.

¹²³ <https://www.lettera43.it/reputazione-azienda-comunicazione-fiducia-credibilita/> (consultato il 7/04/2020) Comin, G. (2018). Il vero valore della reputazione? Si misura in fiducia e credibilità. In Lettera 43. 6 Giugno 2018.

¹²⁴ Peppers, D., & Rogers, M. (2012). Massima fiducia: L'onestà come vantaggio competitivo. EGEA spa.

2.3 La valutazione delle attività di Relazioni Pubbliche e della Reputazione

L'attività di misurazione e di valutazione dei risultati di comunicazione consiste in un'analisi di tipo sia quantitativo che qualitativo, che esamina gli effetti del piano di comunicazione alla luce degli obiettivi prefissati. È possibile distinguere quattro modelli di misurazione:

- *Output*, rilevano i risultati immediati, o a breve termine, di un piano di comunicazione. Essi indicano il grado di esposizione e di notorietà dell'organizzazione rispetto ai suoi pubblici, specialmente sui media. A livello quantitativo, misura la quantità di comunicazione prodotta dall'organizzazione o sull'organizzazione (attraverso articoli apparsi sui media), o ad esempio il numero di partecipanti ad un evento promosso dall'organizzazione. A livello qualitativo, si valuta il tono, positivo o negativo, dei contenuti degli articoli pubblicati dai media o la tipologia di persone che hanno preso parte all'evento.
- *Outtake*, volti a determinare la quantità di pubblici che hanno effettivamente ricevuto il messaggio. Tale analisi è legata all'ampiezza dell'audience raggiunta e al grado con il quale i destinatari recepiscono, ricordano e comprendono il messaggio, principalmente attraverso l'utilizzo di *survey*.
- *Outcome*, analisi che misura i cambiamenti sulle opinioni, gli atteggiamenti e i comportamenti dei pubblici nel medio periodo. Essi permettono di determinare se le azioni comunicative hanno prodotto conseguenze a livello cognitivo, affettivo o comportamentale presso i pubblici ai quali sono rivolte.
- *Outgrowth*, consentono di valutare due aspetti particolarmente rilevanti dell'attività di Relazioni Pubbliche: il capitale relazionale e la

reputazione aziendale. Essi misurano l'evoluzione della qualità delle relazioni dell'organizzazione con i pubblici di riferimento (stakeholder, pubblici influenti e destinatari finali), caratterizzate da due elementi: la stabilità, che indica la capacità dell'organizzazione di mantenere alta la qualità della relazione creata nel tempo, e la riproducibilità, cioè l'abilità delle relazioni di attrarre nuovi stakeholder e produrre a loro volta altre relazioni. Inoltre, misura il contributo dato dall'attività comunicativa al rafforzamento di asset intangibili quali affidabilità, credibilità e reputazione¹²⁵.

Le modalità di valutazione sull'efficacia delle RP e della comunicazione hanno subito nel tempo delle trasformazioni. La svolta decisiva avviene nel momento in cui vi è uno spostamento nelle finalità dell'attività di Relazioni Pubbliche, e più in generale della *corporate communication*, dalla costruzione dell'immagine al rafforzamento e miglioramento delle relazioni e della reputazione¹²⁶.

Questo passaggio si deve al fatto che l'immagine fa riferimento solo all'apparenza esteriore di un'organizzazione. Già negli anni Settanta Bernays affermava che *"il termine immagine evoca il fatto che le Relazioni Pubbliche hanno a che fare con le illusioni piuttosto che con la realtà"*¹²⁷.

Altri studiosi successivamente hanno concordato nell'abbandonare il concetto di immagine quando ci si riferisce all'attività di Relazioni Pubbliche, in quanto evoca concetti quali la manipolazione e la strumentalizzazione, che sono in netto contrasto con le modalità di agire della disciplina stessa. Grunig sosteneva che *"[...] image has many negative connotative meanings. The average person sees "image" as the opposite of reality - as an imitation of something"*¹²⁸.

¹²⁵ Vecchiato, G. (2015). Manuale operativo di relazioni pubbliche. *Metodologia e case history*. FrancoAngeli.

¹²⁶ Invernizzi, E., & Romenti, S. (2011). La valutazione dei risultati della comunicazione aziendale: quali sviluppi? *Sinergie Italian Journal of Management*, (68), 41-54.

¹²⁷ Bernays, F. (1977) "Down with Image, Up with Reality", *Public Relations Quarterly*, n. 22.

¹²⁸ Traduzione: "l'immagine evoca molti significati negativi. La persona media vede "l'immagine" come l'opposto della realtà - come un'imitazione di qualcosa". Grunig, J. E. (2014). *Replacing images*,

A partire da questo spostamento di importanza, si rende necessario concentrare la valutazione delle attività di comunicazione non più su variabili che ne rilevano l'efficacia e gli effetti di breve o di medio periodo, quali output, outtake e outcome, ma su fattori che possano effettivamente misurare nel complesso i risultati finali dell'attività comunicativa e di Relazioni Pubbliche, ovvero gli indicatori di outgrowth.

Gli *output* risultano all'apparenza indicatori molto precisi, in quanto valutano dati concreti e facilmente reperibili, motivo per il quale rimangono ancora oggi i più utilizzati per valutare gli effetti della comunicazione. Il limite di tale analisi sta nel fatto che un'elevata esposizione e visibilità dei messaggi dell'organizzazione non assicura né misura gli effetti sulle relazioni con i pubblici, tantomeno provoca o valuta miglioramenti in termini di reputazione aziendale. Watson definisce per questo un'analisi che si basi sugli output come "*pseudo-evaluation*"¹²⁹.

Anche gli *outcome* e gli *outtake* hanno una capacità abbastanza limitata di rappresentare gli effetti finali di un'azione comunicativa, in quanto un mutamento nella conoscenza e nell'interesse dei pubblici verso l'organizzazione non provoca necessariamente cambiamenti di atteggiamento in maniera immediata e univoca. Il limite è dunque rappresentato dall'orizzonte temporale preso in considerazione e dalla frammentarietà dei risultati.

Gli indicatori di *outgrowth* invece, nonostante siano più complessi e in apparenza più imprecisi, sono in grado di misurare efficacemente i risultati complessivi delle attività di comunicazione, tenendo conto del contesto in cui

reputations, and other figments of the mind with substantive relationships. In *Global stakeholder relationships governance: An infrastructure* (pp. 56-82). Palgrave Pivot, London, p. 62.

¹²⁹ Watson, T., (2001). "Integrating Planning and Evaluation: Evaluating the Public Relations Practice and Public Relations Programs", in Heat R., 2001, Handbook of public relations, Sage, Thousand Oaks, 2001.

opera l'organizzazione e dell'influenza che le azioni dell'organizzazione possono avere sulle relazioni e sulla reputazione¹³⁰.

2.3.1 La Media Coverage Analysis

Una delle metodologie utilizzate per valutare l'efficacia dell'attività di Relazioni Pubbliche è la *media coverage analysis*. Questo modello ha subito nel tempo importanti trasformazioni e sviluppi, che possono essere ricondotti a tre fasi¹³¹:

- Nella prima fase, la ricerca si limita all'attività di *media monitoring*, ovvero al monitoraggio di tutti i messaggi trasmessi tramite radio, televisione o articoli in modo da rilevare la quantità di copertura comparsa sui media. Tale valutazione si concentra solamente sulla rilevazione delle reazioni immediate prodotte dall'attività di Relazioni Pubbliche, ovvero gli *output*. Non viene invece rilevata la tipologia di pubblico raggiunto, la favorevolezza del tono della copertura, né se siano stati trasmessi quelli che sono per l'impresa i messaggi più importanti da divulgare.
- Nella seconda fase, la ricerca viene ampliata anche al contenuto dei messaggi, tanto che si parla di *media content analysis*. In questo modo vengono valutati anche quei fattori che nella prima fase non potevano essere esaminati. All'analisi dei contenuti si affianca la rilevazione del grado di ricezione, comprensione ed elaborazione dei messaggi, tramite la somministrazione di questionari su campioni di pubblici dell'organizzazione.

¹³⁰ Invernizzi, E., & Romenti, S. (2011). La valutazione dei risultati della comunicazione aziendale: quali sviluppi? *Sinergie Italian Journal of Management*, (68), 41-54.

¹³¹ Nelli, R. P., & Bensi, P. (2003). L'impresa e la sua reputazione: l'evoluzione della media coverage analysis (Vol. 4). Vita e Pensiero.

- Nella terza fase, l'analisi della copertura mediale viene estesa alla rilevazione della *media reputation* dell'organizzazione. Tale evoluzione si deve principalmente al crescente ruolo attribuito alle RP nella costruzione della reputazione aziendale e nella rilevazione delle opinioni dei pubblici e del loro grado di soddisfazione rispetto alla relazione che intrattengono con l'impresa.

La *media coverage analysis* permette dunque la raccolta di qualsiasi tipologia di messaggio trasmesso dai mass media, e la trasformazione di queste informazioni qualitative in dati quantitativi. Il limite di tale metodologia risiede proprio in questo processo: si assume infatti che l'interpretazione del messaggio da parte del ricercatore corrisponda sia al significato inteso dalla fonte del messaggio, sia a quello che verrà attribuito dal pubblico, nonostante in letteratura sia ormai da anni consolidata l'idea che il messaggio inviato dalla fonte non coincide quasi mai con l'interpretazione che ne darà il ricevente. Vi è quindi un'elevata potenziale soggettività dell'interpretazione dei dati che difficilmente può essere superata, per cui tale metodologia viene utilizzata principalmente per rilevare gli *output*, piuttosto che gli *outcome* o gli *outgrowth*. Gli indicatori risultano infatti poco sofisticati, in grado di misurare in modo efficace gli aspetti quantitativi legati al volume della copertura raggiunta, ma insufficienti per quanto riguarda la qualità della copertura stessa. Inoltre, questa metodologia viene utilizzata *ex post* per rilevare i risultati conseguiti, piuttosto che all'interno del processo di pianificazione delle iniziative di comunicazione, il che permetterebbe, invece, di individuare gli stakeholder dell'impresa, le loro necessità e gli *issue* più rilevanti, al fine di determinare gli obiettivi di comunicazione e in seguito controllarne il raggiungimento.

2.3.2 I modelli di valutazione della Reputazione

Prima di misurare la reputazione è necessario porsi tre quesiti: “cosa” misurare, “come” misurare e “dove” misurare¹³². Dopodiché si deve progettare un percorso metodologico da seguire e decidere quali strumenti adottare.

Una delle metodologie più utilizzate per valutare la *corporate reputation* prevede 5 fasi di ricerca:

- identificare una serie di variabili relative alla reputazione da raggruppare in diverse categorie tra loro indipendenti;
- individuare un campione rappresentativo di stakeholder che dovranno valutare le variabili precedentemente selezionate per ciascuna impresa da esaminare;
- calcolare in base alle risposte dei partecipanti il giudizio medio di ogni dimensione valutata;
- determinare il punteggio totale, dato dalla somma del punteggio medio di ogni variabile;
- standardizzare i punteggi in modo che sia possibile confrontare il punteggio di reputazione ottenuto con quello dei concorrenti¹³³.

Senza pretendere di proporre una classificazione esaustiva, si indicano di seguito i principali modelli utilizzati per valutare la reputazione aziendale. È possibile raggruppare questi modelli in tre categorie:

¹³² Corradini, I., & Nardelli, E. (2016). La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione. FrancoAngeli.

¹³³ Nelli, R. P., & Bensi, P. (2003). L'impresa e la sua reputazione: l'evoluzione della media coverage analysis (Vol. 4). Vita e Pensiero.

- Modelli con approccio analitico generalista, che comportano la valutazione di molteplici dimensioni di natura razionale da parte di un pubblico non specializzato in materia; tra questi rientrano il modello del Reputation Quotient (RQ), il modello SPIRIT, ed il Customer Based Reputation Scale.
- Modelli con approccio analitico specialista, cui fanno parte tutti quei modelli in cui le fonti di reputazione sono ascritte a comunità di specialisti di diverse tipologie; appartengono a questa categoria il Fortune's most admired Companies ed il modello di Corporate Personality Scale.
- Modelli con approccio sintetico, basati su un approccio affettivo-emozionale. Sono rivolti a fonti sia generaliste che a comunità di esperti, in quanto la valutazione delle dimensioni non richiede un'analisi razionale né conoscenze specifiche; fanno parte di questa tipologia il RepTrak Pulse e il modello elaborato da Highhouse, Broadfoot, Yugo e Devendorf.

1) Modello SPIRIT

Il modello SPIRIT (Stakeholder Performance Indicator Relationship Improvement Tool) si focalizza sull'analisi delle relazioni tra l'azienda e gli stakeholder primari con il fine di fornire al management uno strumento strategico per la gestione della reputazione. Questo modello tenta di comprendere in che modo sia possibile costruire una reputazione positiva mettendo in un rapporto di causa-effetto i *drivers*, ovvero ciò che influenza le relazioni con gli stakeholder e gli *outcomes*, ovvero l'evoluzione di queste relazioni. I due principali *drivers* consistono nelle esperienze dello stakeholder rispetto ai comportamenti dell'azienda (ad esempio la qualità dei servizi che offre) e nelle influenze esterne (ad esempio ciò che i media dicono dell'azienda). Gli *outcome* invece riguardano la performance comportamentale

(come ad esempio il cambiamento o la cooperazione) e quella emotiva (ad esempio emozioni o fiducia). Dal rapporto tra *drivers* e *outcome*, si definisce un indicatore, lo Stakeholder Performance Indicator (SPI), che determina sia la responsabilità dell'organizzazione, per esempio se stimola fiducia nei suoi stakeholder, sia la reputazione, ad esempio se l'organizzazione è in grado di suscitare emozioni o sentimenti positivi nei suoi confronti.

Un'evoluzione di questo modello¹³⁴ confronta quelli che vengono definiti "antecedenti", che consistono nelle esperienze vissute dagli stakeholder con l'azienda, alle "conseguenze", cioè i comportamenti che tali stakeholder adottano nei confronti della stessa, nella prospettiva di comprendere quali sono le azioni che possono portare allo sviluppo di una reputazione positiva.

	<i>Antecedenti</i>	<i>Reputazione</i>	<i>Conseguenze</i>
Livello strategico	Attività che generano risorse	Risorsa intangibile	Risorse di mercato Performance
Livello personale	Osservazioni Esperienze	Credenze Atteggiamenti	Intenzioni Comportamenti

Figura 2.2 Antecedenti e conseguenze. Tratto da: *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*¹³⁵.

2) Customer Based Reputation Scale

Il modello Customer Based Reputation Scale è stato elaborato da Walsh e Beatty nel 2009, dopo una lunga serie di valutazioni. I due autori si sono concentrati su quello che ritengono essere lo stakeholder più importante per l'impresa: il cliente. Tale constatazione deriva dal fatto che i clienti

¹³⁴ Money K., Hillenbrand C. (2006), "Using reputation measurement to create value: an analysis and integration of existing measures", *Journal of General Management*, Vol. 32, N. 1, pp. 1-12.

¹³⁵ Fonte: Corradini, I., & Nardelli, E. (2016). *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*. FrancoAngeli.

rappresentano la prima fonte di guadagno dell'impresa, e, inoltre, possono influenzare fortemente, attraverso il passaparola, la formazione della reputazione dell'azienda.

La versione più recente, consiste in un questionario di 15 item raggruppati sotto 5 dimensioni: orientamento al cliente, clima lavorativo, affidabilità finanziaria, qualità di prodotti e servizi e responsabilità sociale d'impresa¹³⁶.

Lo scopo è quello di analizzare la valutazione del cliente nei confronti di un'azienda di servizi. Gli autori si concentrano su questo tipo di organizzazione in quanto in essi il fattore della fiducia assume particolare rilevanza. Infatti, il giudizio finale del cliente rispetto all'azienda, comprende una valutazione sia del servizio acquistato, sia del processo di erogazione e di interazione avvenuta con l'azienda attraverso i suoi dipendenti.

3) Fortune's most admired Companies

Il modello di misurazione Fortune's most admired Companies è stato elaborato dalla rivista statunitense Fortune, con l'obiettivo di identificare attraverso un'indagine le aziende "più ammirate" degli Stati Uniti (AMAC: America's Most Admired Companies) e del mondo (WMAC: World's America's Most Admired Companies).

L'indagine prende in esame le aziende di maggior rilievo in termini di fatturato, per settore merceologico. Una volta selezionato il campione delle organizzazioni, viene chiesto ad un gruppo di intervistati, composto da un pubblico specialistico del medesimo settore di circa 15000 dirigenti, amministratori e analisti finanziari, di emettere un giudizio su una scala da 0 a 10 su nove indicatori (in cui 0 sta per insoddisfacente e 10 per eccellente)¹³⁷:

- capacità di attrarre e trattenere persone di talento;
- qualità del management;

¹³⁶ Gistri, G. (2018). Reputazione aziendale e crisis management: una prospettiva accademica e professionale. FrancoAngeli, p. 36

¹³⁷ Corradini, I., & Nardelli, E. (2016). La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione. FrancoAngeli.

- responsabilità sociale e ambientale;
- capacità di innovazione;
- qualità di prodotti e servizi;
- uso appropriato delle risorse aziendali;
- solidità finanziaria;
- valore come investimento a lungo termine;
- efficacia nel fare affari a livello globale¹³⁸.

In base al punteggio finale conseguito, calcolando la media dei punteggi per ogni indicatore, viene elaborata una classifica di settore.

Successivamente, viene fornita agli intervistati una lista contenente le aziende che si sono classificate nel primo 25% nella classifica dell'anno precedente e quelle classificate nel migliore 20% dell'anno in corso, chiedendo loro di indicare le 10 aziende che apprezzano maggiormente. In base alla selezione si definisce la classifica finale che viene pubblicata annualmente sulla rivista, indicando le 50 aziende più ammirate nel mondo.

4) Corporate Personality Scale

Questo modello, elaborato da Davies, Chun, Da Silva e Roper, si focalizza sulla reputazione percepita da clienti e dipendenti, legata in particolare alle aziende che forniscono servizi, in quanto in queste tipologie di società, il modo in cui i dipendenti si relazionano con i clienti ha un notevole impatto sull'immagine percepita da questi ultimi, e quindi sulla reputazione.

Gli autori utilizzano la metafora della "personificazione" per esaminare il carattere dell'azienda, ossia come uno stakeholder descrive un'azienda, utilizzando termini relativi al carattere delle persone¹³⁹. Tale approccio si concentra principalmente sulla valutazione di quelli che sono

¹³⁸ Gistri, G. (2018). Reputazione aziendale e crisis management: una prospettiva accademica e professionale. FrancoAngeli, p. 37

¹³⁹ Corradini, I., & Nardelli, E. (2016). La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione. FrancoAngeli.

gli aspetti emotivi delle relazioni tra dipendenti e clienti, marginalizzando gli aspetti di tipo razionale.

Il riferimento teorico cui attingono gli autori è il modello dei “Big Five” che utilizza cinque fattori per misurare e valutare la personalità: estroversione, gradevolezza, coscienziosità, stabilità emotiva e apertura mentale. Dopo un lungo processo di validazione, gli autori hanno costruito il modello definitivo, costituito da 49 indicatori racchiusi in sette dimensioni:

- gradevolezza;
- intraprendenza;
- competenza;
- sofisticazione;
- rudezza;
- informalità;
- virilità

<i>Dimensioni</i>	<i>Aspetti</i>	<i>Indicatori</i>
Gradevolezza	Calore Empatia Integrità	amichevole, piacevole, aperta, semplice interessata, rassicurante, supportiva, ben disposta onesta, sincera, fidata, socialmente re- sponsabile
Intraprendenza	Modernità Avventura Audacia	che si fa ammirare (<i>cool</i>), alla moda, giovanile fantasiosa, aggiornata, eccitante, innovativa estroversa, coraggiosa
Competenza	Coscienziosità Direzione Tecnocrazie	affidabile, sicura, laboriosa ambiziosa, orientata ai risultati, direttiva tecnica, aziendalista
Sofisticazione	Eleganza Prestigio Snobismo	attraente, fine, elegante prestigiosa, esclusiva, raffinata snob, elitaria
Rudezza	Egocentrismo Dominanza	arrogante, aggressiva, egoista focalizzata su sé stessa, autoritaria, ac- centratrice
Informalità	---	disinvolta, semplice, alla mano
Virilità	---	maschile, dura, rude

Figura 2.3 La scala di Davies per misurare la personalità di un'azienda. Tratto da: *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*.¹⁴⁰

5) RepTrak Pulse

Il RepTrak Pulse è un modello elaborato da Ponzi, Fombrun e Gardberg nel 2011, utilizzato per la misurazione della reputazione dal punto di vista emotivo, generalizzabile a diversi contesti culturali. Il punto di partenza nella costruzione di questo modello sta nell'analisi di modelli precedenti (modello del Reputation Quotient, SPIRIT e Customer Based Reputation Scale) che avevano evidenziato anche componenti di natura emotiva nella costruzione della reputazione. Gli indicatori stabiliti dal RepTrak Pulse sono quattro:

- sentimenti positivi
- ammirazione e rispetto
- fiducia
- stima complessiva

Attualmente questo modello di valutazione della reputazione è quello con il maggior numero di conferme sperimentali di validità, soprattutto perché applicabile a diversi contesti culturali e stakeholder. Gli autori affermano che tale modello può essere utilizzato per:

- valutare la percezione della reputazione aziendale sia del pubblico che degli stakeholder;
- confrontare la reputazione aziendale tra gruppi di stakeholder;
- confrontare la reputazione aziendale a livello interculturale¹⁴¹.

¹⁴⁰ op. cit.

¹⁴¹ Ponzi, L.J., Fombrun, C.J., Gardberg N.A. (2011). "RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, Vol. 14, N. 1, p. 30.

La valutazione viene effettuata attraverso delle interviste a circa 60.000 consumatori, rispetto alle aziende del proprio Paese: per ogni azienda di ogni nazione vengono selezionati almeno 100 intervistati che abbiano una certa conoscenza di essa. Il punteggio finale viene calcolato tramite la media dei punteggi sui 4 indicatori, ed i risultati vengono pubblicati a cadenza annuale sulla rivista statunitense Forbes.

6) Il modello di Highhouse, Broadfoot, Yugo e Devendorf

Questo modello, a differenza degli altri, non ha l'obiettivo di realizzare una nuova tipologia di misurazione della reputazione, ma di capire se i giudizi rispetto alla reputazione sono generalizzabili o variano a seconda dei soggetti cui vengono somministrati i questionari o condotte le interviste. Gli autori definiscono la reputazione aziendale come:

"[...] una valutazione complessiva e stabile nel tempo riguardante un'impresa, condivisa da più persone, basata sull'insieme di percezioni (razionali) riguardanti la condotta generale, la performance finanziaria e gli altri obiettivi dell'impresa"¹⁴².

È sulla base di questa definizione che hanno costituito il modello, volto ad indagare gli aspetti più generali della reputazione.

Inizialmente, sono state analizzate le risposte di 115 intervistati, un campione costituito da professori universitari di marketing, finanza e gestione delle risorse umane di otto università degli Stati Uniti, rispetto a nove aziende ritenute molto visibili¹⁴³. Sono state poste loro tre domande, e, per valutare la possibile variazione nel tempo, sono state riproposte in seguito, a distanza di due settimane:

¹⁴² Highhouse, S., Brooks, M. E., & Gregarus, G. (2009). An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. *Journal of Management*, 35(6), 1481-1493.

¹⁴³Le aziende selezionate sono: Ben & Jerry's, General Motors, Home Depot, Intel, McDonald's, Microsoft, Procter & Gamble, Sony, Walt Disney.

- Questa azienda ha una reputazione eccellente?
- Questa azienda è ammirata e rispettata?
- Questa azienda è tra le migliori?

Oltre a queste domande, nella seconda fase ne sono state aggiunte altre tre, volte ad indagare se le risposte precedenti dipendessero in qualche modo dalla valutazione dell'immagine del proprio settore:

- Questa azienda ha una formidabile immagine di marca?
- Questa azienda ha un'eccellente performance finanziaria?
- Questa azienda ha un eccellente datore di lavoro?¹⁴⁴

Ciò che ne è risultato, è che non sono state raffrontate modificazioni significative dei giudizi, né al variare del tempo né della domanda. Rispetto alla variazione dei giudizi al mutare della tipologia di esperti, il valore medio di reputazione registrato in tutti e tre i gruppi è fundamentalmente convergente. L'esito di questo studio indica quindi che la reputazione aziendale può essere valutata in modo affidabile tramite il giudizio di esperti, ma non vale lo stesso se il campione coinvolto è costituito da soggetti non esperti.

2.3.3 Nuovi scenari nella valutazione delle RP e della Reputazione

Come già anticipato all'inizio di questo paragrafo, negli ultimi tempi si sono verificati dei mutamenti rispetto alla valutazione dei risultati dell'attività di Relazioni Pubbliche e di comunicazione aziendale. Invernizzi e Romenti¹⁴⁵ sono concordi nell'affermare che tali cambiamenti riguardano due tendenze: l'orizzonte temporale dell'analisi dei risultati di comunicazione e l'ampliamento

¹⁴⁴ Corradini, I., & Nardelli, E. (2016). La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione. FrancoAngeli.

¹⁴⁵ Invernizzi, E., & Romenti, S. (2011). La valutazione dei risultati della comunicazione aziendale: quali sviluppi? *Sinergie Italian Journal of Management*, (68), 41-54.

dei contenuti che devono essere valutati, definiti sempre più in termini di relazioni e reputazione, anziché di immagine.

Due sono i modelli di valutazione più rilevanti fondati su questa tesi di fondo: il modello elaborato da Grunig e Hon (1999), e quello sviluppato da Fombrun e Rindova (1996).

Nel primo modello vengono utilizzati sei elementi per valutare la qualità delle relazioni: le relazioni di scambio, le relazioni comunitarie, la fiducia, la reciprocità controllata, l'impegno e la soddisfazione. Le prime due riguardano le potenziali relazioni tra l'organizzazione e i suoi stakeholder; il terzo elemento riguarda la fiducia dei pubblici rispetto all'organizzazione; il quarto verte sull'attuazione di politiche di ascolto e sull'instaurarsi di un dialogo tra le parti; il quinto riguarda l'interesse delle parti di mantenere una relazione solida; l'ultimo elemento è la soddisfazione che provano gli stakeholder rispetto alla qualità della relazione che hanno instaurato con l'organizzazione.

Gli autori di questa teoria sostengono che sia necessario analizzare comportamenti il più possibile specifici, ma dall'analisi degli indicatori utilizzati, si può rilevare che i comportamenti cui le relazioni si riferiscono sono piuttosto generici ed astratti. In questo modo, non è possibile comprendere quali azioni dell'organizzazione abbiano effettivamente influito sulla qualità delle relazioni con i pubblici. Il risultato che ne deriva è dunque un'analisi piuttosto superficiale delle relazioni, relativa principalmente a comportamenti generici non riconducibili a specifiche attività aziendali. Ne consegue che non è possibile individuare concretamente quali siano gli aspetti da migliorare e di conseguenza quali azioni intraprendere¹⁴⁶.

Il secondo modello riguarda la valutazione della reputazione, sviluppato dal Reputation Institute. Esso è stato costituito attraverso un'attività di ricerca condotta da Fombrun, Gardberg e Sever completata nel 2000¹⁴⁷. Questo modello prevede due fasi:

¹⁴⁶ op. cit.

¹⁴⁷ Corradini, I., & Nardelli, E. (2016). La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione. FrancoAngeli.

- la prima, denominata *nomination phase*, consiste nel chiedere ad un campione di persone di indicare quali siano le due organizzazioni che ritengono avere la più alta e la più bassa reputazione. Le 100¹⁴⁸ organizzazioni più nominate in questa fase vengono ritenute le più visibili.
- La seconda, denominata *rating phase*, consiste nella misurazione della reputazione delle organizzazioni indicate attraverso lo strumento del Reputation Quotient (RQ).

Il Reputation Quotient mira a misurare il livello di reputazione delle organizzazioni attraverso la somministrazione di un questionario, tramite il quale le persone dovranno esprimere un giudizio rispetto a venti indicatori, raggruppati in sei dimensioni, “*the six pillars of reputation*”¹⁴⁹.

¹⁴⁸ Fino al 2014 venivano selezionate 60 aziende; a partire dal 2015 la rilevazione si è estesa a 100 aziende.

¹⁴⁹ Invernizzi, E., & Romenti, S. (2011). La valutazione dei risultati della comunicazione aziendale: quali sviluppi? *Sinergie Italian Journal of Management*, (68), 41-54.

<i>Dimensioni</i>	<i>Indicatori</i>
Attrattività emotiva	sentimenti positivi ammirazione e rispetto fiducia
Prodotti e servizi	livello di supporto innovatività elevata qualità buon rapporto qualità prezzo
Visione e leadership	leadership eccellente chiara visione del futuro riconoscimento e sfruttamento delle opportunità di mercato
Ambiente di lavoro	qualità della gestione dei dipendenti una buona azienda per cui lavorare un'azienda con dipendenti capaci
Responsabilità sociale e d'impresa	supporto di cause di interesse sociale responsabilità verso l'ambiente elevata attenzione ai rapporti con le comunità
Performance finanziaria	alta redditività basso rischio di investimento prestazioni superiori alla concorrenza elevate prospettive di crescita futura

Figura 2.4 Dimensioni del Reputation Quotient. Tratto da: *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione.*¹⁵⁰

- L'attrattività emotiva indica il livello di fiducia, rispetto, ammirazione, simpatia e tutte le emozioni e i sentimenti che un'impresa può suscitare. Nella valutazione di questa dimensione rientrano i valori dell'azienda, che ad oggi assumono grande rilevanza nella differenziazione rispetto ai competitor.

¹⁵⁰ Riadattamento da Corradini, I., & Nardelli, E. (2016). *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione.* FrancoAngeli.

- L'area dei prodotti e servizi riguarda la valutazione degli stessi in relazione alla loro qualità e la soddisfazione dei consumatori che ne deriva dall'utilizzo rispetto alle loro aspettative.
- L'ambiente di lavoro riguarda il clima aziendale, la partecipazione dei dipendenti alle decisioni aziendali, la motivazione e la soddisfazione degli stessi. Questi fattori dipendono in gran parte dalla qualità della comunicazione interna all'azienda, in quanto una buona comunicazione crea un clima lavorativo favorevole, basato sulla reciproca fiducia, sulla responsabilizzazione e sulla compartecipazione di tutti i membri.
- I risultati finanziari riguardano il rischio di investimento, le prospettive di crescita, la profittabilità dell'organizzazione, fattori che possono attrarre i pubblici, nonché creare un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.
- Visione e leadership riguardano i valori aziendali e la proiezione del contesto, dello scenario e degli obiettivi futuri dell'organizzazione. Il leader dovrebbe incarnare e rappresentare l'identità aziendale e trasmetterla a tutti i livelli dell'organizzazione, in modo che la visione e gli obiettivi siano coerenti e condivisi tra tutti i dipendenti.
- La responsabilità sociale è l'adozione da parte dell'organizzazione di politiche che tengano conto delle ripercussioni ambientali e sociali del proprio operato. Le imprese oggi sono sempre di più valutate sotto questo profilo in quanto aumenta la consapevolezza dei consumatori delle tematiche emergenti relative alla sostenibilità delle azioni intraprese dalle organizzazioni.

Il Reputation Quotient viene calcolato negli Stati Uniti, in Australia e in una parte dell'Europa (Olanda, Danimarca e Italia) e pubblicato annualmente sul *Wall Street Journal*, dal 1999.

Il principale limite di questo modello riguarda la fase di campionamento degli intervistati. Nonostante a partire al 2015 le modalità di campionamento siano state modificate, selezionando partecipanti ritenuti "influenti"¹⁵¹, tale limite persiste. Gli intervistati infatti vengono selezionati indipendentemente dalla conoscenza o dall'esperienza diretta con l'organizzazione, per cui i giudizi si basano più sul "sentito dire" piuttosto che sul reale coinvolgimento e gli effettivi comportamenti dell'organizzazione. Sarebbe quindi più funzionale se fossero selezionati stakeholder aziendali piuttosto che pubblici indistinti¹⁵².

A partire dall'analisi di questi limiti, Invernizzi e Romenti suggeriscono un nuovo modello di valutazione delle relazioni e della reputazione.

Innanzitutto propongono di valutare la reputazione prendendo in considerazione le singole organizzazioni e selezionare per l'analisi soltanto gli stakeholder che hanno avuto un'esperienza diretta con essa, in modo da rilevarne comportamenti reali e specifici. Inoltre, affermano che la qualità delle relazioni deriva non solo dall'attività di Relazioni Pubbliche e di comunicazione, ma anche dai comportamenti organizzativi dell'azienda. Essi sostengono che:

"[...] i risultati delle attività di relazioni pubbliche e di comunicazione aziendale sono in realtà i risultati delle attività e delle iniziative di comunicazione correlate ai comportamenti organizzativi"¹⁵³.

Da ciò ne deriva che è necessario non solo lavorare sulle iniziative di comunicazione, ma anche sulle strategie e sui comportamenti organizzativi. In

¹⁵¹ Vengono definiti influenti coloro che negli ultimi 12 mesi hanno espresso opinioni su temi di interesse generale e si tengono aggiornati riguardo il mondo degli affari.

¹⁵² Invernizzi, E., & Romenti, S. (2011). La valutazione dei risultati della comunicazione aziendale: quali sviluppi? *Sinergie Italian Journal of Management*, (68), 41-54.

¹⁵³ op.cit.

tal senso, sarebbe auspicabile che i responsabili di comunicazione influissero maggiormente sulle strategie organizzative dell'azienda, così da ottenere una struttura e una comunicazione tra loro coerenti.

CAPITOLO TERZO

LA REPUTAZIONE ONLINE

In questo terzo capitolo si illustra come lo sviluppo tecnologico e la nascita dell'*online* abbiano provocato profondi cambiamenti nelle modalità di comunicazione, nei processi di interazione, nella struttura stessa delle aziende e nel modo in cui queste vengono percepite. In particolare, l'attenzione si focalizza sulla creazione, sullo sviluppo e sulla protezione della reputazione in questo nuovo spazio digitale.

Nella prima parte si affrontano in maniera piuttosto generale i maggiori mutamenti determinati dal digitale, con la presentazione di dati che aiutano a comprendere l'importanza di tener conto di questi nuovi strumenti comunicativi, e del valore che assume la reputazione in questo nuovo scenario. L'analisi si focalizza poi sul diverso approccio comunicativo adottato dalle imprese, sull'espansione dei pubblici cui devono tener conto e sul potere che il digitale gli conferisce, sulle nuove professioni che nascono per governare questo scenario. In seguito, ci si sofferma sulle dimensioni della reputazione *online* e dei social media, per poter comprendere quale sia l'impatto di questi ultimi sulla reputazione. Segue un approfondimento su come si costruisce, si mantiene e si migliora la reputazione, considerando i nuovi rischi cui le imprese sono esposte.

3.1 Lo sviluppo delle ICT: un nuovo scenario

Dal 2005 ad oggi i media digitali hanno modificato profondamente il mercato della comunicazione ed il comportamento dei consumatori. Nel 2017 il digital rappresentava il 25,8% del mercato, dato che nel 2019 è arrivato al

28,5%¹⁵⁴. Questo spostamento delle aziende sul digitale deriva dal crescente numero di consumatori che utilizzano il Web per i propri acquisti. Secondo il Rapporto Digital 2020, sono circa 50 milioni gli italiani *online* ogni giorno; il 97% della popolazione italiana possiede un telefono cellulare ed il 76% ha uno smartphone. Si registrano inoltre 35 milioni di persone attive sui social, che trascorrono in queste piattaforme una media di due ore al giorno, delle sei che trascorrono in media *online*¹⁵⁵.

Secondo i dati di *We Are Social e Hootsuite* viviamo in un'era dove più del 70% della popolazione del nostro Paese utilizza il Web per farsi un'opinione su molteplici argomenti; l'87% degli utenti decide di acquistare prodotti e servizi dopo aver consultato le opinioni e letto i commenti lasciati da altri utenti sul Web; più dell'85% degli utenti si fidano delle recensioni degli sconosciuti come provenissero da amici o parenti¹⁵⁶.

Per quanto riguarda i dati a livello globale, dal report Global Digital 2020 emerge che tra il 2019 ed il 2020 c'è stato un incremento di 150 milioni di utenti, per un totale di 4,54 miliardi di utenti internet, con 3,8 miliardi di utenti dei social media, una crescita del 9% rispetto all'anno precedente. In pratica, più del 60% della popolazione mondiale ha accesso ad Internet.

Se prima il capitale reputazionale nell'analogico, secondo il *World Economic Forum*, valeva il 25% dell'azienda, oggi nel digitale vale più del 70% con profonde conseguenze sul risultato economico delle aziende¹⁵⁷.

Nel terzo millennio la reputazione è diventata la risorsa intangibile principale sia degli individui che delle imprese, in quanto si è modificata la realtà in cui

¹⁵⁴ Dati Assocom.

¹⁵⁵ <https://www.digitaldictionary.it/blog/report-digital-2020-scenario-digitale-mondo-e-italia> (consultato il 2/05/2020)

¹⁵⁶ <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/reputazione-del-brand-ecco-le-regole-doro-per-sostenerla-ed-evitare-disastri/> e <https://www.digitaldictionary.it/blog/report-digital-2020-scenario-digitale-mondo-e-italia> (consultato il 2/05/2020)

¹⁵⁷ <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/reputazione-del-brand-ecco-le-regole-doro-per-sostenerla-ed-evitare-disastri/>

viviamo, le modalità in cui si creano e si sviluppano le reti di relazioni, le dinamiche ed i processi di interazione¹⁵⁸.

Lo sviluppo delle ICT ha provocato numerosi cambiamenti nelle organizzazioni, modificando le modalità di comunicazione, ma anche l'apprendimento e lo scambio di conoscenze. Questi aspetti provocano importanti conseguenze sulle scelte strategiche, sulla struttura e sulle prestazioni conseguibili dalle aziende¹⁵⁹.

Floridi afferma che:

“Siamo abituati a considerare le ICT come strumenti mediante i quali interagiamo con il mondo e tra noi. In realtà, tali tecnologie sono divenute forze ambientali, antropologiche, sociali e interpretative. Esse creano e forgianno la nostra realtà fisica e intellettuale, modificano la nostra autocomprensione, cambiano il modo in cui ci relazioniamo con gli altri e con noi stessi, aggiornano la nostra interpretazione del mondo e fanno tutto ciò in maniera pervasiva, profonda e incessante”¹⁶⁰.

I Social media hanno quindi trasformato il panorama degli affari e della comunicazione e le organizzazioni sembrano riconoscere, alcune con riluttanza altre con positività, questo cambiamento.

Essi hanno modificato sensibilmente la struttura, i ruoli e le gerarchie all'interno delle organizzazioni, che hanno dovuto ripensare il proprio ruolo, la propria missione, se non addirittura la propria identità, affinché possano essere riconosciute come credibili ed affidabili¹⁶¹.

Si è dunque verificata un'evoluzione dei modelli di comunicazione, collaborazione e consumo tradizionali, e l'innovazione ha creato nuovi spazi di

¹⁵⁸ Chieffi, D. (2020). La reputazione ai tempi dell'infosfera: Cos'è, come si costruisce, come si difende. FrancoAngeli.

¹⁵⁹ Dossena, C. (2012). Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community: Il ruolo delle online community. FrancoAngeli.

¹⁶⁰ Floridi, L. (2017). La quarta rivoluzione: come l'infosfera sta trasformando il mondo. Raffaello Cortina.

¹⁶¹ Chieffi, D. (2020). La reputazione ai tempi dell'infosfera: Cos'è, come si costruisce, come si difende. FrancoAngeli.

interattività per aziende e stakeholder. In questo scenario modificato, ci sono opportunità di sperimentazione e le sfide non mancano. Ad oggi, non ci sono metodologie definitive, né esiste una formula "taglia unica" che può essere applicata a tutte le situazioni per risultati ottimali.

Ciò che è chiaro, tuttavia, è che la comunicazione sui social media è il nuovo mantra per le organizzazioni e può avere un enorme impatto sulla reputazione aziendale.

Dati provenienti dal Regno Unito e dagli Stati Uniti negli ultimi anni mostrano una tendenza e un cambiamento in crescita nelle preferenze del consumatore per l'uso dei media digitali. I consumatori e i clienti non dipendono più quindi esclusivamente dai canali di massa di comunicazione tradizionali controllati dall'azienda¹⁶².

Anche se i media tradizionali rimangono validi, essere rilevanti richiede un cambiamento strategico verso il dialogo, l'impegno, la mediazione sociale e la conversazione. Questa trazione verso "un'architettura di partecipazione" ha creato un nuovo ecosistema. La crescita radicale dell'uso dei social media ha avuto un impatto decisivo sull'ambiente aziendale, sia a livello micro che a livello macro¹⁶³.

Nello scenario aziendale odierno dove "*online reputation is your reputation*"¹⁶⁴ non ci si dovrebbe più chiedere se le aziende dovrebbero utilizzare o meno i social media. Tale domanda infatti ha perso significato: partecipare, collaborare e comunicare *online* con i consumatori, è diventato un imperativo¹⁶⁵.

Uno degli errori maggiormente commessi dalle aziende è quello di sottovalutare l'importanza di questi nuovi canali di comunicazione: spesso

¹⁶² Kaul, K., Chaudhr, V. (2015). Social Media: The New Mantra for Managing Reputation. In VIKALPA, Vol. 40. Ottobre-Dicembre 2015.

¹⁶³ art.cit.

¹⁶⁴ Traduzione: "La reputazione online è la tua reputazione". Fertik, M., & Thomson, D. (2010). Wild West 2.0: How to protect and restore your online reputation on the untamed social frontier. New York: AMA, p. 16

¹⁶⁵ Kaul, K., Chaudhr, V. (2015). Social Media: The New Mantra for Managing Reputation. In VIKALPA, Vol. 40. Ottobre-Dicembre 2015.

molte aziende non utilizzano questi canali perché ritengono che il Web non sia utile per il proprio business. Tale considerazione è però totalmente errata, in quanto le aziende saranno presenti sul Web che lo vogliono o meno, tramite pagine non ufficiali e non gestite direttamente dell'impresa, o anche attraverso i commenti ed i feedback che i clienti diffondono in rete. Non sapere cosa i propri clienti dicono dell'azienda o dei suoi prodotti e servizi sui social, significa non essere consci della portata di questi strumenti e delle ripercussioni che le loro discussioni sul Web possono avere sulla propria reputazione. Inoltre, sottostimare questi nuovi canali di comunicazione comporta un vantaggio per i competitor, che hanno la strada libera e possono sfruttare il malcontento dei clienti per indirizzarli verso la propria azienda¹⁶⁶.

Adottare strumenti di social media per gestire la reputazione tra tutti gli stakeholder è essenziale, in quanto: *“a positive image or reputation is a bankable commodity for the organization that possesses a favourable one”*¹⁶⁷.

Diverse aziende stanno adottando tecniche su misura per prendere piede in questo spazio sfuggente, riconoscendo che: *“When used effectively the internet is the best tool for improving reputation that has yet been created”*¹⁶⁸.

3.2 La Reputazione: il valore nello spazio digitale

Secondo Chieffi la reputazione nell'infosfera è l'elemento preponderante, tanto che egli la definisce come “sentenza valoriale e funzionale” e che diventa per le aziende una “licenza ad operare”. Qualsiasi soggetto, sia esso un brand, un'organizzazione, un personaggio, un ente,

¹⁶⁶ Invernizzi, E., & Romenti, S. (2014). *Progetti di comunicazione per la reputazione aziendale*. FrancoAngeli.

¹⁶⁷ Traduzione: “Un'immagine o reputazione positiva è un bene bancario per l'organizzazione che ne possiede una favorevole”. Arpan, L.M. (2005). Integration of information about corporate social performance. *Corporate Communication: An International Journal*, 10(1), 83–98.

¹⁶⁸ Traduzione: “Se usato efficacemente Internet è lo strumento migliore per migliorare la reputazione che non è ancora stata creata”. Valor, J. (2009, July 29). Blogs can help schools win the marketing war. *Financial Times*, p. 9.

viene preferito non solo per la sua qualità o notorietà, ma soprattutto per l'abilità di essere percepito in linea rispetto ai valori dell'infosfera.

Egli paragona lo spazio digitale ad una "casa di vetro" in cui tutte le persone sono connesse tra loro, vi è un'enorme quantità di informazioni, le comunicazioni avvengono in maniera istantanea ed i giudizi sono visibili a chiunque. Tutto ciò che si fa e si dice è un atto comunicativo in cui risiede un valore simbolico e a cui viene attribuito un significato ed un giudizio. In questo scenario, l'identità degli individui o delle aziende non è più un processo che dipende da loro, ma è frutto del contesto, per cui ne deriva che la reputazione che essi sviluppano è una costruzione sociale.

In questo nuovo contesto sociale non conta tanto ciò che si fa, ma come gli altri lo interpreteranno, e la loro considerazione dipende direttamente dalla percezione, che diviene quindi il principale fattore che genera la reputazione. Ne consegue che per poter sviluppare una reputazione positiva sia necessario "governare la percezione", che in altri termini significa far sì che i destinatari dei messaggi li interpretino come l'emittente ritiene sia giusto, che ne attribuiscono i valori adeguati e che gli assegnino significati che ne sostengano la reputazione.

Bisogna quindi saper gestire in modo strategico la visibilità del proprio operato e le interpretazioni che gli utenti ne daranno, capire in che modo la rete percepirà le scelte, i messaggi ed i comportamenti messi in atto. Per far sì che ciò accada, è necessario mettere l'altro "al centro", comprendere i suoi interessi e le sue esigenze, personalizzando le proprie azioni sulla base di queste.

Questa continua esposizione agli altri fa sì che nel Web si adottino comportamenti che possano costruire una buona immagine di sé stessi, e di conseguenza una reputazione positiva. Si è pertanto condizionati dalle regole sociali dell'ingroup al quale si vuole appartenere, agendo in base alle reazioni degli altri alle nostre azioni. Questo giudizio è condizionante, e fa in modo che ci sia un'omologazione del pensiero e delle azioni, pena l'essere sanzionati e giudicati negativamente dal gruppo. In qualche modo, si interpreta un ruolo,

quello ritenuto più appropriato per ricevere un giudizio positivo da parte degli altri utenti, ricavandone così consenso, stima e successo¹⁶⁹. Questo però non significa dare un'immagine distorta di ciò che si è, ma anzi, vuol dire *“far percepire un'immagine di noi che sia la più vicina possibile a quella vera e la più aderente possibile ai valori collettivi”*¹⁷⁰.

Chieffi afferma che:

“Ciascuno giudica ciò che l'altro produce [...] Questo giudizio si forma sulla base della percezione di aderenza e omologazione alle regole sociali e ai valori condivisi che intessono l'infosfera e la normano. Ecco perché l'infosfera è dominata dalla reputazione, intesa come prodotto sociale e sentenza valoriale collettiva.”

Allo stesso modo, si sceglie un determinato prodotto, un servizio o un'azienda per la sua reputazione e perché privilegiandola essa può contribuire allo sviluppo della propria. Le decisioni d'acquisto vengono orientate da una scorciatoia euristica basata sul giudizio reputazionale, in modo da riuscire a compiere una scelta che sia accettata e sostenuta dall'infosfera di appartenenza.

L'Autore aggiunge che, oltre ad essere interconnessi e interdipendenti in maniera indiscriminata, nel Web siamo *“soprattutto tutti ugualmente dipendenti dalla propria reputazione”*.

Costruire e gestire in maniera positiva la reputazione è perciò una preconditione essenziale affinché si possa agire ed interagire in questo nuovo scenario ed essere riconosciuti ed accettati. Per questo si può affermare che la reputazione è diventata il valore preponderante dell'infosfera.

¹⁶⁹ Chieffi, D. (2020). La reputazione ai tempi dell'infosfera: Cos'è, come si costruisce, come si difende. FrancoAngeli.

¹⁷⁰ Chieffi, D. (2020). La nostra nuova vita digitale. In Donna Moderna, pp. 50-51.

Stando agli studi della psicologia di gruppo, la reputazione è regolata da due assiomi: il rispetto delle norme del gruppo e lo scambio sociale. Per essere accettati ed integrarsi è necessario quindi soddisfare le attese del gruppo, agendo in conformità ai valori di riferimento dello stesso. La reputazione inoltre si basa sul vantaggio che può derivare dallo scambio sociale, ovvero sul fatto che la relazione sia arricchente per i membri, i quali scambiano informazioni utili ed emozioni positive.

In definitiva, un'azienda che punta a sviluppare una reputazione positiva, deve operare affinché sia percepita in linea e rispettosa del sistema di valori di riferimento della propria comunità, e allo stesso tempo come generatore di un valore in più per gli altri membri dell'ingroup. Più sarà alto il valore percepito dagli altri, più si alzerà il livello di capitale reputazionale che verrà attribuito al soggetto. Da questa visione si deduce che le aziende, per poter accrescere il proprio capitale reputazionale, devono andare oltre le aspettative: producendo valore per gli stakeholder otterranno in cambio un miglioramento della propria reputazione¹⁷¹.

3.3 Comunicare la Reputazione nel Web

L'era del Web e dei social network, frutto del progresso tecnologico, ha stravolto le regole ed i modelli tradizionali di comunicazione.

Attraverso questi nuovi strumenti, le persone possono dialogare con chiunque sia collegato, senza limiti spaziali e temporali, con la conseguenza di una globalizzazione delle influenze sociali ed una percezione di orizzontalità delle relazioni tra gli utenti¹⁷².

¹⁷¹ Chieffi, D. (2020). La reputazione ai tempi dell'infosfera: Cos'è, come si costruisce, come si difende. FrancoAngeli.

¹⁷² Kaul, K., Chaudhr, V. (2015). Social Media: The New Mantra for Managing Reputation. In VIKALPA, Vol. 40. Ottobre-Dicembre 2015.

Si è venuto a creare un unico sistema sociale dove tutti i soggetti possono essere contemporaneamente emittenti e destinatari di messaggi, ovvero prosumer¹⁷³, influenzandosi l'un l'altro¹⁷⁴.

Oggi per comunicare le imprese devono necessariamente essere *accountable*¹⁷⁵, adottando un comportamento proattivo di gestione, cercando di prevedere le situazioni che possono ostacolarle piuttosto che aspettare che si verifichino e poi provvedere a risolverle.

Il ruolo delle imprese si trasforma: esse devono comprendere che i mercati sono conversazioni e che non è più sufficiente distinguere ed individuare dei target di riferimento cui trasmettere i propri messaggi, ma è necessario creare un dialogo con tutti i soggetti con cui si trovano ad interagire¹⁷⁶.

Comin afferma che:

“le organizzazioni imprenditoriali che puntino a mantenere un elevato posizionamento competitivo dovranno necessariamente mantenere un atteggiamento accountable”.

Ciò significa che le organizzazioni devono sapersi adattare alle nuove sfide date da un ambiente in continuo cambiamento, captando i nuovi bisogni, le nuove modalità ed i valori intrinseci, come anche le opportunità ed i rischi che esso comporta. Oggi le aziende devono rimodellare la propria strategia basandosi ancor di più su valori quali la trasparenza, la partecipazione e la collaborazione, verso scopi non solo di natura economica, ma anche sociale, politica e culturale¹⁷⁷.

¹⁷³ Termine che deriva dalla crasi tra producer e consumer.

¹⁷⁴ Chieffi, D. (2020). La reputazione ai tempi dell'infosfera: Cos'è, come si costruisce, come si difende. FrancoAngeli.

¹⁷⁵ Termine che non ha una traduzione esaustiva in lingua italiana, ma può essere spiegato come la capacità di operare adottando un comportamento attivo volto a conseguire il miglior risultato possibile.

¹⁷⁶ Comin, G. (2019). Comunicazione integrata e reputation management. Luiss University Press.

¹⁷⁷ op. cit.

I social media hanno inaugurato molti modi nuovi in cui l'organizzazione può comunicare con i propri clienti, facilitando una relazione attiva tra le parti basata su cooperazione e dialogo¹⁷⁸.

Prima dell'uso diffuso di Internet, la reputazione aziendale era modellata dalle comunicazioni unidirezionali delle aziende diffuse alle parti interessate, che potevano interagire e reagire solo marginalmente a questi messaggi. L'uso crescente di social media interattivi, tuttavia, offre agli stakeholder la possibilità di comunicare tra loro, diffondere messaggi su un'azienda come anche minacciarne la reputazione¹⁷⁹.

Pertanto con il Web, quelli che prima erano solo flussi unidirezionali diventano scambi interattivi, la standardizzazione dei messaggi si converte in un'elevata personalizzazione degli stessi, e i costi per reperire le informazioni vengono ridotti in maniera consistente, se non annullati del tutto. Al tradizionale approccio comunicativo *top-down*, si affiancano nuovi modelli di interazione, basati su flussi bidirezionali volti a favorire una comunicazione orizzontale e l'instaurarsi di un vero e proprio dialogo tra le parti¹⁸⁰.

Allo stesso modo, all'interno delle aziende vi è una transizione dai tradizionali modelli relazionali verticali, in cui le informazioni venivano trasmesse dal vertice dell'organizzazione ai livelli inferiori della scala gerarchica, verso modelli più orizzontali, dove ciascuno può esprimere la propria opinione e rapportarsi con gli altri in maniera paritaria¹⁸¹.

Uno degli elementi principali che distingue i mezzi di comunicazione di massa tradizionali da quelli social risiede nel capovolgimento dei ruoli: nei media tradizionali è l'azienda a voler comunicare qualcosa, che può incontrare o

¹⁷⁸ Castriotta, M., Floreddu, P. B., Di Guardo, M. C., & Cabiddu, F. (2013). Disentangling the strategic use of social media in the insurance industry: A value co-creation perspective. *Advanced Series in Management*, 11, 63—86.

¹⁷⁹ Floreddu, P. B., Cabiddu, F., & Evaristo, R. (2014). Inside your social media ring: How to optimize online corporate reputation. *Business Horizons*, 57(6), 737-745. <https://store.hbr.org/product/inside-your-social-media-ring-how-to-optimize-online-corporate-reputation/bh640?sku=BH640-PDF-ENG> (consultato il 10/04/2020)

¹⁸⁰ Dossena, C. (2012). *Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community: Il ruolo delle online community*. FrancoAngeli.

¹⁸¹ Comin, G. (2019). *Comunicazione integrata e reputation management*. Luiss University Press.

meno l'interesse degli utenti; nei motori di ricerca invece, è l'utente a chiedere qualcosa al mezzo per appagare un suo bisogno, e questo incide anche sulla sua predisposizione psicologica nell'accogliere i messaggi pubblicitari¹⁸². La cultura comunicativa nel Web è infatti principalmente di tipo *pull*, in quanto è l'utente a stabilire quando e come relazionarsi con l'emittente dei messaggi.

Dal modello tradizionale *seller-push communication*, in cui le informazioni partono dall'azienda e raggiungono un pubblico passivo indiscriminato, di cui non se ne conoscono gli interessi, si passa ad un *modello customer-pull communication*, in cui i consumatori detengono un certo potere e controllo nei confronti delle aziende¹⁸³.

Come nell'*offline*, anche nel digitale i pubblici hanno pesi e influenze diverse che incidono sulla formazione e sullo sviluppo della valutazione reputazionale. Nei social media però vi è una forte estensione dei pubblici cui l'azienda deve rapportarsi, per cui è necessario un'analisi più attenta per creare e diffondere messaggi mirati ed efficaci e creare consenso nei diversi pubblici¹⁸⁴.

In questo scenario, aumenta il valore delle relazioni e di conseguenza il ruolo e l'importanza delle Relazioni Pubbliche nelle organizzazioni¹⁸⁵.

Rispetto ai quattro modelli elaborati da Grunig esposti nel primo capitolo, i social media introducono un quinto modello, quello dell'integrazione. Si tratta di un modello interattivo e simmetrico che permette l'instaurarsi di un numero potenzialmente infinito di relazioni senza la presenza di alcun intermediario¹⁸⁶.

Se prima per raggiungere un'ampia fetta di pubblico era necessario l'utilizzo di canali di comunicazione come radio, giornali e tv, adesso è possibile ottenere la stessa visibilità attraverso il Web ad un costo decisamente

¹⁸² Invernizzi, E., & Romenti, S. (2014). *Progetti di comunicazione per la reputazione aziendale*. FrancoAngeli.

¹⁸³ Gorry, G. A., & Westbrook, R. A. (2009). Winning the internet confidence game. *Corporate Reputation Review*, 12(3), 195-203.

¹⁸⁴ Chieffi, D. (2020). *La reputazione ai tempi dell'infosfera: Cos'è, come si costruisce, come si difende*. FrancoAngeli.

¹⁸⁵ Vecchiato, G. (Ed.). (2005). *Relazioni Pubbliche: valore che crea valore* (Vol. 305). FrancoAngeli.

¹⁸⁶ op. cit.

ridotto¹⁸⁷. Inoltre, i consumatori hanno iniziato a vedere i social media come più affidabili rispetto a TV, radio o altre fonti tradizionali¹⁸⁸.

In questo contesto, è necessario integrare le funzioni di marketing e comunicazione per soddisfare la complessità di questo nuovo scenario. Leslie Gaines-Ross, Chief Reputation Strategist di Weber Shandwick, afferma che:

“Le aziende sono sempre più consapevoli dell’importanza della reputazione corporate così come della reputazione di marca, data la grande mole di informazioni online accessibili a tutti; per questo motivo i top manager riconoscono la necessità strategica di allineare e coordinare la funzione marketing con quella di comunicazione per generare informazioni univoche, coerenti e controllabili”.

Tutte le comunicazioni trasmesse dall’azienda contribuiscono alla creazione e allo sviluppo dell’immagine e della reputazione aziendale, che a loro volta orientano i comportamenti d’acquisto dei consumatori. Da questa consapevolezza ne deriva la necessità che le fonti che producono e quelle che gestiscono i contenuti da comunicare non possano più essere separate¹⁸⁹.

3.4 Un nuovo rapporto con gli stakeholder

Sulla questione della costruzione di relazioni, tutti gli esperti ritengono che i social media abilitino le organizzazioni a costruire relazioni con gli stakeholder e che queste relazioni abbiano valore. Anthony Mayfield, autore di *“Me and my web shadow”*, ha dichiarato:

¹⁸⁷ Invernizzi, E., & Romenti, S. (2014). *Progetti di comunicazione per la reputazione aziendale*. FrancoAngeli.

¹⁸⁸ Foux, G. (2006). Consumer-generated media: Get your customers involved. *Brand Strategy*, 202, 38–39.

¹⁸⁹ Comin, G. (2019). *Comunicazione integrata e reputation management*. Luiss University Press.

“I social media consentono alle organizzazioni di stringere relazioni con gli stakeholder che non potevano instaurarsi prima attraverso i media tradizionali. [...] piuttosto che sostituire o diventare più potenti delle comunicazioni sui mezzi tradizionali [i social media] aumentano e sovralimentano le nostre altre forme di comunicazione; la nostra capacità di costruire reti sociali e comunicare con loro, e a mantenere grandi reti di amici, colleghi, conoscenti e contatti”¹⁹⁰.

Le sue qualità innate come mezzo di conversazione, supporto partecipativo e interattivo consentono un livello di impegno con gli stakeholder che va al di là di ciò che i media tradizionali possono offrire. I social media possono essere descritti come un media “ricco” che fornisce una piattaforma dove le organizzazioni possono avere un dialogo in tempo reale e a due vie con le parti interessate, offrendo un meccanismo per la comunicazione simmetrica, che è uno dei requisiti delle "Relazioni Pubbliche Eccellenti" descritte da Grunig¹⁹¹.

Uno dei fattori principali di cambiamento deriva dal fatto che accanto alla comunicazione disintermediata, ovvero tutti quei messaggi trasmessi attraverso piattaforme web “proprietarie”, si affianca una comunicazione intermediata diversa rispetto quella presente prima dello sviluppo del Web: si tratta di tutte le comunicazioni che riguardano le aziende emesse da soggetti terzi, ovvero esterni all’organizzazione. Queste comunicazioni sono considerate nel Web più autorevoli rispetto a quelle trasmesse dall’azienda, in quanto disinteressate¹⁹².

I social media sono infatti basati sui contenuti che generano gli utenti stessi, gli *user generated content*, che permettono la condivisione di conoscenze,

¹⁹⁰ Testo originale: “Social media allows organisations to form relationships with stakeholders that they couldn’t see before via traditional media. I think a better way to think of it is rather than replacing or becoming more powerful than traditional media communications, is that it augments and supercharges our other forms of communications; our ability to build social networks and communicate with them, and to maintain large networks of friends, colleagues, acquaintances and contacts.”
<https://pdfs.semanticscholar.org/1686/849464d226d0278e0a7d1a816b76ab05361d.pdf> (consultato il 7/04/2020)

¹⁹¹ op. cit.

¹⁹² Chieffi, D. (2020). La reputazione ai tempi dell'infosfera: Cos' è, come si costruisce, come si difende. FrancoAngeli.

opinioni e la collaborazione tra gli stessi¹⁹³. Gli UGC hanno ridotto drasticamente il controllo delle organizzazioni sui messaggi relativi al proprio operato¹⁹⁴. La percezione degli utenti rispetto ad un'azienda è fortemente influenzata dalle informazioni e dai contenuti disponibili nel Web, ed hanno un enorme impatto sulla reputazione della stessa¹⁹⁵: il commento di un singolo utente non soddisfatto o ad esempio un video in cui parla in maniera negativa dell'esperienza vissuta con l'azienda, può potenzialmente vanificare tutto il lavoro e gli investimenti di comunicazione effettuati negli anni¹⁹⁶.

Gli stakeholder hanno il potere di mettere in discussione e di fornire feedback alle aziende. Allo stesso tempo, possono anche usare questi messaggi come arma contro le imprese e modificarne la loro agenda¹⁹⁷.

L'impresa ridefinisce quindi i suoi confini cambiando profondamente il rapporto con i suoi stakeholder, da cui deriva un rimodellamento degli equilibri di potere a favore di questi ultimi¹⁹⁸: il consumatore diviene l'attore principale che può orientare la percezione di altri utenti. Inoltre, vi è una perdita di controllo delle informazioni da parte delle imprese: per gli stakeholder diventa sempre più facile creare contenuti sul Web che contrastano con le comunicazioni promosse direttamente dalle imprese e su cui le stesse non hanno alcun controllo, e ciò comporta anche la perdita di credibilità delle comunicazioni formali della stessa¹⁹⁹.

Trusov e colleghi²⁰⁰ pensano infatti che i rinvii tra pari ed il passaparola sul Web abbiano un'influenza ed un impatto maggiori rispetto ai media tradizionali e alle comunicazioni promosse dalle aziende stesse.

¹⁹³ Dossena, C. (2012). Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community: Il ruolo delle online community. FrancoAngeli.

¹⁹⁴ Comin, G. (2019). Comunicazione integrata e reputation management. Luiss University Press.

¹⁹⁵ Dossena, C. (2012). Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community: Il ruolo delle online community. FrancoAngeli.

¹⁹⁶ Comin, G. (2019). Comunicazione integrata e reputation management. Luiss University Press.

¹⁹⁷ Kaul, K., Chaudhr, V. (2015). Social Media: The New Mantra for Managing Reputation. . In VIKALPA, Vol. 40. Ottobre-Dicembre 2015.

¹⁹⁸ Argenti, P. A (2011). "Digital Strategies for Powerful Corporate Communications" THW European Financial Review (February-March): pp. 61-64.

¹⁹⁹ Dossena, C. (2012). Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community: Il ruolo delle online community. FrancoAngeli.

²⁰⁰ Trusov, M., Bucklin, R.E., & Pauwels, K. (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: Findings from an internet social networking site. Journal of Marketing, 73(9), 90–102.

Assecondare la comunicazione a due vie, ha quindi potenziato queste parti interessate che hanno assunto contemporaneamente il ruolo di giornalisti, di cani da guardia e di influencer di opinioni. Esse possiedono la capacità di dar voce alle proprie opinioni e di esprimere le loro preoccupazioni in forum aperti attraverso una molteplicità di piattaforme come YouTube, Twitter, Facebook, Pinterest, Instagram, blog, ecc. In questo modo possono causare un danno irreparabile alla reputazione dell'azienda²⁰¹.

Si consideri l'esempio di Nestlé, dove un commento insensibile da parte dell'azienda in un momento sbagliato ha portato ad un calo delle prestazioni finanziarie e alla perdita di fiducia dei clienti.

Il rafforzamento del *power of voice* del consumatore rappresenta dunque un altro dei fattori che costringe le aziende a ripensare le modalità con cui comunicare la propria reputazione, che non è più "autogenerata", ma la sua definizione comprende anche consumatori, dipendenti, ed in generale l'opinione pubblica. La reputazione nel digitale si crea, si modifica, si migliora o si distrugge, attraverso processi che sempre più spesso escono dalle logiche aziendali²⁰².

Dossena infatti definisce l'*online corporate reputation* come:

*"la complessiva reputazione di cui un'impresa gode in un dato istante temporale in una specifica online community [...] derivante sia da informazioni diffuse nella rete dall'impresa, attraverso attività di comunicazione pianificate o meno, sia da informazioni diffuse dagli stakeholder."*²⁰³

I social media hanno quindi influenzato, e forse drasticamente alterato, il rapporto tra l'organizzazione e i propri stakeholder. Essi aiutano le aziende a connettersi con le persone, a progettare la propria leadership, a condividere

²⁰¹ Kaul, K., Chaudhr, V. (2015). Social Media: The New Mantra for Managing Reputation. . In VIKALPA, Vol. 40. Ottobre-Dicembre 2015.

²⁰² Comin, G. (2019). Comunicazione integrata e reputation management. Luiss University Press.

²⁰³ Dossena, C. (2012). Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community: Il ruolo delle online community. FrancoAngeli, p.77.

informazioni sulle politiche, i prodotti ed i servizi, a fornire risposte immediate, a sfruttare il sentimento pubblico favorevole e a costruire relazioni²⁰⁴.

Il miglioramento delle prestazioni finanziarie e del capitale reputazionale sono collegate alle percezioni cumulative delle parti interessate rispetto a sei fattori: leadership, prodotti e servizi, prestazioni, cultura, governance e innovazione sul posto di lavoro.

Il cambiamento di paradigma dato dall'innovazione incoraggia gli stakeholder ad innovare e co-creare con le aziende. Ad esempio, alcune aziende come Volvo, Nike e Lego hanno utilizzato il consumatore per lo sviluppo di prodotti inediti e specifici per il cliente. Questo nuovo afflusso di conoscenza e l'aggiornamento dei processi ha migliorato le prestazioni operative delle aziende: queste interazioni hanno fornito approfondimenti che hanno aiutato le imprese a sviluppare una *vision* diversa, più in linea rispetto agli interessi e ai desideri dei suoi pubblici. L'analisi del sentiment²⁰⁵ e l'analisi delle tendenze dei clienti possibili grazie al digitale, agevolano molte aziende nella valutazione del valore del proprio prodotto.

Si consideri l'esempio di IBM che ha ascoltato attentamente i sentimenti dei clienti prima di lanciare i suoi cinque software: in questo modo ha scoperto che il prodotto più apprezzato era quello di cui si parlava in misura minore rispetto agli altri, mentre il meno apprezzato è stato il più discusso nello spazio digitale. Ascoltare il dialogo degli utenti ha aiutato l'azienda a rintracciare il sentiment dei clienti e ad avviare una comunicazione strategica per gestire la sua reputazione *online*²⁰⁶.

²⁰⁴ Kelleher, T., & Miller, B. (2006). Organizational blogs and the human voice: Relational strategies and relational outcomes. *Journal of Computer-mediated Communication*, 11(2), 395–414.

²⁰⁵ Analisi dei sentimenti e delle opinioni espresse in rete.

²⁰⁶ Kaul, K., Chaudhr, V. (2015). Social Media: The New Mantra for Managing Reputation. In VIKALPA, Vol. 40. Ottobre-Dicembre 2015.

3.4.1 La gestione dei dipendenti

Per i dipendenti, i social media possono essere visti come nuovi meccanismi di *empowerment*: essi forniscono un nuovo spazio in cui possono interagire con il loro datore di lavoro e condividere pubblicamente i successi e le esperienze all'interno del loro posto di lavoro. I dipendenti si aspettano che le loro opinioni vengano ascoltate ed apprezzate: alcuni studi dimostrano che spesso usano i social media per esprimere loro stessi²⁰⁷.

Le attività sui social media determinano i valori di un'organizzazione, i comportamenti, le credenze e il carattere generale dell'organizzazione visibile agli stakeholder. La possibilità che frustrazioni e malcontento con i datori di lavoro possano essere resi pubblici attraverso i canali dei social media è un rischio sempre presente; inoltre segreti aziendali e condizioni fiscali potrebbero essere rilasciati intenzionalmente o inavvertitamente attraverso l'uso dei social media ed esporre l'organizzazione a responsabilità legali.

Ancora più importante, l'uso dei social media può anche rivelare preoccupazioni sul benessere dei singoli dipendenti, e ciò potrebbe causare effetti negativi sia sulla reputazione che sulle performance aziendali.

Al fine di limitare e/o risolvere questi potenziali problemi, alcune società hanno sviluppato politiche formali sull'uso dei social media, tese a garantirne un "uso appropriato" che sia coerente ai valori del loro marchio.

Molte di queste politiche regolano i comportamenti previsti dai dipendenti sia dentro che fuori dall'ambiente lavorativo, a condizione che quest'ultimo riguardi il loro coinvolgimento con l'azienda stessa o il loro impiego. Tuttavia, lo sviluppo e l'applicazione di tali politiche, se irragionevoli, possono portare a limiti alla creatività, instillando un senso di controllo continuo²⁰⁸.

²⁰⁷ Dreher, S. (2014). Social media and the world of work: A strategic approach to employees' participation in social media. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(4), 344–356.

²⁰⁸ Kumar, R. (2015). A Values-driven Response to Environmental Challenges to Reputation. In *VIKALPA*, Vol. 40. Ottobre-Dicembre 2015.

Questo monitoraggio mira a controllare le azioni ed i messaggi trasmessi dai dipendenti riguardo l'azienda, al fine di limitare o evitare eventuali ripercussioni negative sulla sua reputazione, ma come in ogni forma di potere, tale monitoraggio è soggetto a resistenza²⁰⁹.

Molti dipendenti avvertono il monitoraggio dei propri account social come una forma di sorveglianza, che rimarca la significativa asimmetria di potere a favore del datore di lavoro in termini di controllo e impostazione dei parametri. Le preoccupazioni attorno a questo potere aumentano ulteriormente con il riconoscimento che l'uso dei social media riduce significativamente i confini tra vita pubblica e privata, provocando un'estensione di questa asimmetria anche nel tempo "non lavorativo" delle persone. La sfida quindi è trovare un equilibrio tra responsabilizzazione dei dipendenti e trasparenza del loro operato, in modo da poter gestire la reputazione *online* dell'azienda senza sconfinare nel privato dei suoi dipendenti²¹⁰.

3.4.2 Le Online Community

I social media hanno permesso la creazione di luoghi virtuali dove le persone possono incontrarsi e costituire delle comunità (*online community*).

Claudia Dossena definisce le *online community* come:

*"[...] luoghi in cui risiede una conoscenza diffusa tra i membri che vi partecipano. In esse le persone condividono volontariamente le proprie conoscenze, esperienze e opinioni, rappresentando così per le imprese un'importante risorsa da sfruttare per migliorare i propri processi."*²¹¹

²⁰⁹ Xiong, L., King, C., & Piehler, R. (2013). 'That's not my job': Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 348–359.

²¹⁰ Kumar, R. (2015). A Values-driven Response to Environmental Challenges to Reputation. In *VIKALPA*, Vol. 40. Ottobre-Dicembre 2015.

²¹¹ Dossena, C. (2012). Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community: Il ruolo delle online community. FrancoAngeli, p.15.

La diffusione delle *online community* ha generato diversi cambiamenti all'interno dell'impresa che comprendono la struttura organizzativa, la reputazione ed i processi di apprendimento e d'innovazione attuati dalla stessa.

Le trasformazioni date dallo sviluppo delle *online community* riguardano quindi sia la dimensione tecnologica che quella sociale. Per quanto riguarda la prima, si richiede un forte sviluppo del sistema informativo dei media, legato principalmente al cambiamento introdotto dall'utilizzo dei social media. La dimensione sociale riguarda invece l'estensione degli attori coinvolti nei processi aziendali e le relazioni che essi instaurano tra loro e con l'organizzazione.

Attraverso i social media, i pubblici sono sempre più informati, e attraverso i propri feedback e commenti possono assumere un ruolo attivo: esprimendo le proprie opinioni o condividendo le proprie esperienze con l'azienda, influenzano i comportamenti di consumo di milioni di persone e modificano le percezioni relative ad essa, con considerevoli ripercussioni sulla reputazione aziendale²¹².

Le organizzazioni devono comunicare attraverso i social con i toni ed i contenuti giusti, ma se riescono a farlo le comunità hanno il potenziale per diventare un supporto, dei sostenitori dell'organizzazione che la aiuteranno a gestire meglio i messaggi e il passaparola, noto nel Web come "*word of mouse*". Ciò crea un processo che può essere definito come "gestione distributiva della reputazione", in cui gli stakeholder connessi con l'organizzazione attraverso comunità virtuali possono parlare a nome dell'azienda per difendere e sviluppare il suo capitale reputazionale.

Mettendo insieme tutti questi elementi - l'abilità ad avere un dialogo in tempo reale a due vie; il potere di partecipare; la propensione alla trasparenza che a sua volta sviluppa e mantiene relazioni e abilita la fiducia; la capacità di

²¹² op. cit.

monitorare conversazioni interpersonali pertinenti; la capacità di costruire comunità di interesse e supporto per marchi aziendali - Crispin Slee sostiene che l'impatto dei social media porta ad una nuova era della teoria della gestione della reputazione e della sua pratica²¹³.

L'impresa può rapportarsi con un pubblico eterogeneo da cui può trarre informazioni e sfruttare le loro conoscenze e competenze per migliorare i propri prodotti e servizi, dando vita a processi di apprendimento di tipo collaborativo. In questo modo, si crea un processo di co-creazione tra impresa ed attori esterni che può portare ad un rinnovamento dell'azienda più coerente rispetto ai desideri o alle necessità dei consumatori. Le conoscenze ed il know-how dell'impresa, che talvolta possono diventare obsoleti, in questo modo vengono a modificarsi e ad estendersi attraverso apporti esterni di natura eterogenea, derivanti da continue interazioni sociali che l'impresa stessa deve incentivare, ma anche attraverso le informazioni che vengono diffuse in maniera spontanea dagli utenti stessi. In ogni caso, le imprese devono essere in grado di individuare quelle informazioni e quelle conoscenze che possono aggiungere valore alla propria organizzazione ed essere integrate a quelle preesistenti nell'impresa²¹⁴.

Secondo Chieffi le communities sono l'elemento di base dello spazio digitale, coloro che definiscono nel web le dinamiche sociali, stabiliscono se l'azione di un soggetto sia accettabile o da sanzionare, e attraverso queste valutazioni ne decretano la reputazione²¹⁵.

Molte *online communities* hanno creato un proprio *reputation system* che permette di poter prevedere i comportamenti degli utenti stessi, di marginare eventuali comportamenti opportunistici di fornitori di prodotti o servizi e di categorizzare gli utenti in base alla loro affidabilità, professionalità,

²¹³ <https://pdfs.semanticscholar.org/1686/849464d226d0278e0a7d1a816b76ab05361d.pdf> (consultato il 7/04/2020)

²¹⁴ Dossena, C. (2012). Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community: Il ruolo delle online community. FrancoAngeli.

²¹⁵ Chieffi, D. (2020). La reputazione ai tempi dell'infosfera: Cos'è, come si costruisce, come si difende. FrancoAngeli.

competenza e credibilità. Questo sistema consiste nel memorizzare e paragonare i feedback relativi alle azioni passate degli utenti di una determinata community, assegnando a ciascun membro il rispettivo livello di reputazione. Il *reputation system* è utilizzato in particolar modo negli e-marketplace, dove a venditori, acquirenti, ma anche a prodotti e servizi, sono assegnati alcuni indicatori che ne indicano il livello di reputazione²¹⁶. Un esempio di questo tipo è il sistema di valutazione *online* sviluppato da eBay: questa azienda ha costruito il suo successo proprio sui feedback generati dagli utenti, ed è stata la prima a metterlo in pratica. Il suo sistema genera credibilità e fiducia verso la compagnia, e suggerisce onestà e trasparenza nelle transazioni, in quanto i giudizi espressi da altri utenti che hanno avuto rapporti con un certo fornitore, o hanno comprato un prodotto, sono visibili a tutti e sempre accessibili, dando al cliente la possibilità di valutare l'affidabilità del soggetto²¹⁷.

In questo modo vengono disincentivati comportamenti opportunistici, in quanto provocherebbero feedback negativi che diminuirebbero la possibilità di vendite future, incentivando invece comportamenti positivi. Inoltre, il sistema agisce da filtro: essendo bombardati da innumerevoli informazioni, i *reputation system* possono aiutare gli utenti a scegliere aziende o prodotti ritenuti affidabili e di qualità, attraverso la generazione di un livello di reputazione che deriva dai commenti di altri utenti, disinteressati ai profitti dell'azienda in questione²¹⁸.

²¹⁶ Dossena, C. (2012). Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community: Il ruolo delle online community. FrancoAngeli.

²¹⁷ Giordani, M. (2016). La reputazione come ingrediente chiave del digital marketing. In HBR Italia. 26 Maggio 2016. <https://www.hbritalia.it/news/2016/05/26/news/la-reputazione-come-ingrediente-chiave-del-digital-marketing-2321/> (consultato il 10/04/2020)

²¹⁸ Dossena, C. (2012). Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community: Il ruolo delle online community. FrancoAngeli.

3.5 Nuove professioni

Esistono specifiche figure professionali che si stanno affermando in questi ultimi tempi le quali favoriscono lo sviluppo di un sistema aperto e di confronto, volto allo scambio di conoscenze tra i fruitori del Web. Tra queste troviamo:

- L'amministratore di sistema, un tecnico con competenze ingegneristico-informatiche che gestisce gli account ed elimina gli eventuali problemi tecnici ad essi relativi. Egli è il responsabile dell'ottimizzazione delle risorse hardware e software e della preparazione di altri specialisti informatici.
- Il moderatore, una persona con competenze relazionali. È colui che coordina le discussioni sul Web con l'obiettivo di mantenerle attive, incoraggiando lo sviluppo di un clima partecipativo e collaborativo dei membri, introducendo nuovi temi di discussione, ma anche sanzionando chi non mostra un comportamento adeguato e in linea con le regole sociali.
- Il community manager, figura che ha iniziato a diffondersi con lo sviluppo delle *online community*, che detiene entrambe le competenze delle figure professionali appena descritte, oltre a competenze di marketing e di tipo organizzativo. Egli deve saper integrare le diverse funzioni aziendali, avere capacità di problem solving, di project management e una spiccata capacità di leadership. Il suo ruolo è quello di dare origine a discussioni i cui argomenti siano ritenuti rilevanti per gli interessi degli utenti, gestendo le relazioni ed i possibili conflitti tra i membri, coordinando allo stesso tempo i vari professionisti coinvolti nei progetti *online*; deve saper trarre le conoscenze che emergono dalle discussioni ed integrarle con quelle preesistenti

dell'impresa, soddisfacendo le esigenze informative e partecipative di tutti i membri.

- Il Web marketing manager, figura che si serve del Web per costruire relazioni dirette con gli stakeholder, attirare nuovi clienti, promuovere prodotti o servizi dell'azienda e osservare ed analizzare le attività dei competitor²¹⁹.
- L'E-Reputation Manager, figura professionale riconosciuta in Italia e in Europa nel 2006. Il suo compito è quello di creare l'identità digitale di aziende o persone, gestendo e difendendo la loro reputazione *online*. Le competenze necessarie a svolgere questo ruolo sono varie, dalla comunicazione all'informatica, dall'analisi dei dati a conoscenze di tipo giurisprudenziale legate alla tutela della privacy, dell'immagine e dell'identità. Attraverso l'analisi e il monitoraggio di tutto ciò che viene detto dell'azienda dai pubblici sul Web, egli deve sviluppare delle strategie di comunicazione integrata che possano influenzare in maniera positiva l'opinione degli stakeholder²²⁰.

Tutte queste figure professionali supportano l'attività del management nella gestione e nel monitoraggio delle *online community*, incidendo in modo specifico sull'analisi e sulla protezione della reputazione che si sviluppa nel Web.

A fianco a queste figure negli ultimi tempi sono stati sviluppati anche degli strumenti IT che aiutano il management a gestire le informazioni contenute nel Web, i *Web Reputation Management System (WRMS)*. Tali strumenti sono stati progettati principalmente per meglio gestire l'*online corporate reputation*,

²¹⁹ op. cit.

²²⁰ Cutrufo, M.A. (2019). Reputazione del brand, ecco le regole d'oro per sostenerla (ed evitare disastri). In Agenda Digitale. 31 Maggio 2019. <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/reputazione-del-brand-ecco-le-regole-doro-per-sostenerla-ed-evitare-disastri/> (consultato il 9/04/2020)

in quanto sono in grado di trarre una notevole quantità di informazioni e di dati dal Web e di identificare rapidamente le opportunità e le minacce che possono intaccare la reputazione aziendale, superando i limiti dati da un monitoraggio manuale che si riduce comprensibilmente al monitoraggio di sole porzioni della rete.

Il progressivo sviluppo di questi strumenti permette oggi di raccogliere informazioni su qualunque argomento si voglia, fare attività di benchmarking e quindi acquisire dati rispetto alle attività di comunicazione *online* dei concorrenti e comprendere le opinioni degli utenti rispetto all'azienda attraverso l'analisi dei *rumors* in rete, tramite lo sviluppo di un nuovo servizio, il *Web Opinion*²²¹.

3.6 Le dimensioni della Reputazione nei social media

Analizzare i social media può aiutare chi si occupa di comunicazione aziendale a fornire feedback di rilievo al top management, al fine di aiutarli a sviluppare nuovi processi organizzativi e ad allinearsi ai bisogni e alle aspettative dei propri stakeholder.

L'analisi dei social media può fornire alle organizzazioni cinque tipi di feedback sulla loro reputazione. Queste cinque dimensioni reputazionali sono:

- L'importanza dell'organizzazione. Si riferisce alle organizzazioni "top of mind" in termini di notorietà. Affinché le organizzazioni possano avere una reputazione, le persone devono prima essere a conoscenza di loro. L'importanza dell'organizzazione può essere stabilita esaminando semplicemente il volume dei post sui diversi social media.
- La stima pubblica. Si riferisce alla fiducia, all'ammirazione, al rispetto che il pubblico prova per un'organizzazione. Questo

²²¹ Dossena, C. (2012). Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community: Il ruolo delle online community. FrancoAngeli

elemento può essere esaminato analizzando il tono dei post sui social media, o anche rilevando il numero di "Mi piace", "pollici in su", o "pollici in giù" che un'organizzazione riceve sui suoi post nei social. L'analisi del tono non si ferma però allo stabilire se questo sia positivo o negativo: esso può indicare indifferenza, obiettività o imparzialità attraverso l'assenza di contenuti positivi o negativi; oppure soddisfazione, lode, colpa, disprezzo. Deve essere quindi un'analisi più profonda che rilevi il più possibile i veri sentimenti dei pubblici nei confronti dell'organizzazione.

- Le proprietà. Sono gli attributi delle aziende che le persone esprimono attraverso i social media. Queste possono riguardare proprietà inferite al DNA o all'identità di un'organizzazione, alle sue prestazioni, o semplicemente alle percezioni che si hanno dell'organizzazione. Le proprietà dell'organizzazione più comunemente discusse sono quelle correlate alla leadership, ai dipendenti, ai prodotti o servizi di un'organizzazione, alle prestazioni finanziarie e alle performance sociali dell'azienda. Altre proprietà di interesse riguardano le percezioni della qualità dell'organizzazione, dell'affidabilità, della serietà, dell'innovazione e dell'efficienza²²².
- I collegamenti. Sono le connessioni di rete di un'organizzazione al più grande ecosistema reputazionale. Possono essere le connessioni di un'organizzazione con le questioni pubbliche del giorno; la sua catena di approvvigionamento; il suo posto nel settore (che in parte dipende da quanto è grande l'industria); la sua connessione al sistema dei media (che riguarda i rapporti con i giornalisti, l'organizzazione delle notizie, le relazioni con blogger, influencer e così via), il suo collegamento con altre

²²² Carroll, C.E. (2013). Themes, variations, and future directions: A communication scholar's response. Paper presented at the Oxford University's Centre for Reputation's 4th Annual Reputation Symposium, Corpus Christi College, University of Oxford, Oxford, England.

persone pubbliche come celebrità, leader di pensiero o politici; la sua posizione su questioni sociali, economiche e politiche; quanto l'organizzazione tratta bene gli altri e come è trattata a sua volta. I collegamenti riguardano quindi tutti i legami dell'organizzazione.

- Il posizionamento. Si riferisce a come tutti questi elementi si connettono insieme in un determinato lasso temporale o in una sequenza particolare. Pertanto, offre una prospettiva longitudinale su come vengono rappresentate le organizzazioni rispetto ad un argomento specifico, sulla base dei quattro elementi (importanza, stima pubblica, proprietà e plessi): come cambiano all'interno di un particolare thread sui social media entro un determinato periodo di tempo, o come cambiano nel tempo in termini di settimane, mesi o anni²²³.

Tali elementi devono essere poi comparati e abbinati alle cinque dimensioni della salienza dei social media: volume, tono, argomenti, legami e tempismo²²⁴.

Carroll sostiene che abbinare il giusto elemento della reputazione con la più appropriata dimensione di salienza dei social media fornisca un quadro chiaro degli effetti che essi hanno sulla *corporate reputation*²²⁵.

Ogni singola dimensione della salienza dei media non influisce direttamente sulla reputazione globale di un'organizzazione. La tabella mostra in che modo ricercatori e valutatori di comunicazione hanno abbinato le dimensioni della salienza dei social media alle dimensioni della reputazione.

²²³ Carroll, C.E. (2015). Matching Dimensions of Reputation and Media Salience for Feedback, Alignment, and Organizational Self-awareness. In VIKALPA, Vol. 40. Ottobre-Dicembre 2015.

²²⁴ Carroll, C.E., & Deephouse, D. (2014). The foundations of a theory explaining organizational news: The VT4 framework of organizational news content and five levels of content production. In J. Pallas, L. Strannegård, & S. Jonsson (Eds), *Organizing in new media landscape* (pp. 81–95). New York, NY: Routledge.

²²⁵ Carroll, C.E. (2011). The role of the news media in corporate reputation management. In R.J. Burke, G. Martin, & C.L. Cooper (Eds), *Corporate reputation: Managing threats and opportunities* (pp. 199–216). Surrey, UK: Gower.

	Descrizione	Volume	Tono	Argomenti	Legami	Tempismo
Importanza	Organizzazioni “top of mind” in termini di notorietà	x				
Stima pubblica	Fiducia, ammirazione, rispetto		x			
Proprietà	Leadership, dipendenti, qualità di prodotti e servizi, prestazioni finanziarie, CSR			x		
Collegamenti	Connessioni con le questioni pubbliche e con gli altri attori				x	
Posizionamento	Interazione dimanica					x

Figura 3.1: Riadattamento da Carroll²²⁶. Combinazione tra le dimensioni della reputazione e dei social media.

Il volume è legato all'importanza. L'ammontare dei contenuti dei social media su un'organizzazione dovrebbe essere correlato al livello di importanza del pubblico per l'organizzazione.

²²⁶ Carroll, C.E. (2011). The role of the news media in corporate reputation management. In R.J. Burke, G. Martin, & C.L. Cooper (Eds), Corporate reputation: Managing threats and opportunities (pp. 199–216). Surrey, UK: Gower

Il tono si riferisce alla stima pubblica. Contenuti nei social media più positivi dovrebbero portare a risultati più favorevoli nella dimensione della stima pubblica. Allo stesso modo, i contenuti dei social media più sfavorevoli su un'organizzazione dovrebbero portare a una diminuzione della sua stima pubblica.

Gli argomenti sono legati alle proprietà di un'organizzazione, caratteristiche interne reali dell'azienda, o quelle attribuite dai suoi stakeholder. Più contenuti sui social media dell'organizzazione su un argomento particolare dovrebbero portare il pubblico ad attribuire maggiore importanza a quell'argomento nella comprensione della reputazione dell'organizzazione.

I legami si riferiscono alle connessioni di qualsiasi persona, luogo, o cosa (inclusi problemi pubblici, controversie, scandali o tematiche di attualità) con l'organizzazione. Più sono i collegamenti tra un'organizzazione con altri attori, problemi, oggetti o messaggi chiave, più il pubblico dovrebbe associare queste entità con l'organizzazione.

Il tempismo si riferisce a come le diverse dimensioni si sviluppano nel tempo²²⁷.

Coloro che valutano la comunicazione dell'organizzazione devono tenere in mente che:

- Non si deve semplicemente presumere che più contenuti sui social media porteranno ad una maggiore rilevanza dell'organizzazione, né che questi avranno necessariamente un impatto positivo sulla reputazione²²⁸.
- Non si deve presumere che più attenzione nei social media sia sempre ciò che le organizzazioni vogliono, o di cui hanno bisogno. A volte le aziende potrebbero desiderare meno

²²⁷ Carroll, C.E. (2015). Matching Dimensions of Reputation and Media Salience for Feedback, Alignment, and Organizational Self-awareness. In VIKALPA, Vol. 40. Ottobre-Dicembre 2015.

²²⁸ Carroll, C.E., Huang-Horowitz, N.C.L., McKeever, B.W., & Williams, N.L. (2014). Key messages and message integrity as concepts and metrics in communication evaluation. *Journal of Communication Management*, 18(4), 386–401.

attenzione sui media: ad esempio potrebbero voler minimizzare, moderare o interrompere l'associazione del pubblico tra un determinato problema e l'organizzazione; oppure potrebbero avere l'obiettivo di ridurre o eliminare alcuni tipi di attenzione a particolari argomenti, attributi o connessioni, in quanto deleteri per la reputazione.

La sfida per i comunicatori è mettere questi aspetti reputazionali in una prospettiva che aiuti il top management a comprenderli e a prendere decisioni il più possibile apprezzate e gradite al pubblico²²⁹.

3.7 Reputazione e CSR nei social media

Come già sottolineato, i social media sono piattaforme significative per aumentare la visibilità di un'azienda. Un ulteriore modo per costruire relazioni è quello di creare obiettivi condivisi con il pubblico attivando conversazioni sulle proprie pratiche di CSR. I social media aprono a nuove opportunità per le aziende di migliorare la propria reputazione attraverso l'adozione di politiche di CSR²³⁰.

Innanzitutto, comunicare i propri obiettivi di CSR tramite piattaforme di social network può generare una maggiore visibilità per un'azienda, il che è cruciale per sviluppare una reputazione positiva basata anche su questo fattore.

Secondo l'Impression Management Theory la ragione per cui le persone sono motivate a rispondere, commentare e condividere i messaggi di CSR delle aziende sui social media è perché in questo modo possono mostrare il loro supporto a buone cause agli altri utenti. Manifestare ad esempio il proprio appoggio ad una pratica di CSR sulla propria pagina Facebook, può

²²⁹ Carroll, C.E. (2015). Matching Dimensions of Reputation and Media Salience for Feedback, Alignment, and Organizational Self-awareness. In VIKALPA, Vol. 40. Ottobre-Dicembre 2015.

²³⁰ Lee, S.Y. (2015). Can Companies Gain CSR Reputation via Social Media? In VIKALPA, Vol. 40. Ottobre-Dicembre 2015.

aumentare la possibilità che il pubblico la condivida o metta mi piace alla propria pagina²³¹.

Quando qualcuno condivide un post o gradisce una pagina Facebook, l'azione apparirà sul *newsfeed* di Facebook degli amici di quella persona: questo aumenterà in primis la visibilità della persona stessa, e la farà apparire altruista o coscienziosa, aumentando allo stesso tempo la visibilità dell'azienda coinvolta. Se un'azienda diventa più visibile grazie ad una storia di CSR sui social media, questa a sua volta può influire sul pubblico nella valutazione delle prestazioni CSR dell'azienda, e di conseguenza avere un impatto positivo sulla sua reputazione²³².

In secondo luogo, le aziende possono costruire relazioni con il pubblico impegnandoli nelle attività di CSR. Molti studi hanno suggerito che frequenti interazioni tra l'organizzazione e i suoi stakeholder possono generare un maggiore coinvolgimento di questi ultimi con le pagine social dell'azienda, portando ad un'identificazione tra l'azienda ed il consumatore²³³.

La teoria dell'identificazione organizzativa spiega come, quando gli individui hanno un'identificazione più forte con un'organizzazione, diventano psicologicamente attaccati e si interessano più profondamente ad essa. Tale attaccamento porta ad un maggiore impegno per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione e sforzi spontanei per suo conto²³⁴.

L'identificazione organizzativa può quindi rafforzare le relazioni tra una persona e un'organizzazione, e relazioni forti possono portare ad una reputazione più positiva per l'organizzazione²³⁵.

²³¹ Leary, M.R., & Kowalski, R.M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34–47.

²³² Lee, S.Y. (2015). Can Companies Gain CSR Reputation via Social Media? In *VIKALPA*, Vol. 40. Ottobre-Dicembre 2015.

²³³ Cho, M., Schweickart, T., & Haase, A. (2014). Public engagement with nonprofit organizations on Facebook. *Public Relations Review*, 40(3), 565–567.

²³⁴ Dutton, J.E., Dukerich, J.M., & Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263.

²³⁵ Yang, S.U. (2007). An integrated model for organization–public relational outcomes, organizational reputation, and their antecedents. *Journal of Public Relations Research*, 19(2), 91–121.

In effetti, molte attività di CSR richiedono l'impegno degli stakeholder per implementarle o renderle più efficaci e, per la loro natura interattiva, i social media possono essere uno strumento di comunicazione efficace per coinvolgere il pubblico in tali attività. Una strategia molto utilizzata nella CSR è il crowdsourcing: reclutare idee e risorse del pubblico in modo da suscitare il loro impegno. Un esempio di questo tipo è Unilever, che ha chiesto al pubblico di esporre le proprie idee per compiere la loro missione di combattere la fame sofferta dai bambini poveri negli Stati Uniti²³⁶.

3.7.1 Come comunicare la CSR sui social media. Uno studio

Una volta stabilito cosa comunicare, le organizzazioni devono decidere come comunicare le proprie pratiche di CSR. In particolare, uno studio recente indaga se sia meglio farlo attraverso l'account generale dell'azienda sui social network, o se attraverso un account dedicato esclusivamente alla CSR. La maggior parte delle organizzazioni utilizza il proprio account generale di Facebook, Twitter, Instagram o Google+ dove le proprie attività di CSR sono uno dei tanti argomenti dei loro post.

Alcune aziende pionieristiche hanno creato un account social dedicato esclusivamente alle pratiche di CSR, in cui il tema centrale delle conversazioni sono sia le attività sociali promosse dall'azienda che le varie cause che essa supporta. Creando un account social dedicato alla CSR e separato dall'account generale, si può avere una discussione più focalizzata su tali argomenti e dare un peso maggiore a queste attività, nonché far risaltare l'importanza che esse rivestono per l'organizzazione, rispetto ad incorporarla

²³⁶ Lee, S.Y. (2015). Can Companies Gain CSR Reputation via Social Media? In VIKALPA, Vol. 40. Ottobre-Dicembre 2015.

semplicemente nel suo account generale, in modo da fornire una piattaforma per sforzi congiunti condividendo conoscenze e risorse per creare valore²³⁷.

Per esaminare e comprendere quale sia la migliore strategia di comunicazione della CSR nei social media e gli effetti di queste strategie sulla reputazione, lo studio ha analizzato la presenza dei messaggi riguardanti la CSR sia sulle pagine aziendali generali che su quelle dedicate esclusivamente alla CSR di Facebook e di Twitter di 101 aziende leader. Dunque, sono state prese in considerazione quattro categorie di piattaforme:

- pagine generali delle aziende su Facebook;
- pagine Facebook dedicate alla CSR delle aziende;
- account Twitter generali delle aziende;
- account Twitter dedicati alla CSR delle aziende.

Ad ogni categoria è stato assegnato un punteggio di 1 (presenza) o 0 (assenza).

Le società prese in esame sono state le prime 100 aziende classificate sul Global CSR RepTrak 100 del 2014, (ne sono state prese 101 perché si era verificato un parimerito nella classifica).

Tra le 101 aziende, 68 avevano comunicato messaggi di CSR tramite i loro account Twitter generali, 54 aziende li avevano trasmessi attraverso le pagine generali di Facebook, 32 aziende possedevano pagine Facebook dedicate alla CSR, e solo 19 aziende avevano account Twitter dedicati alla CSR.

Dopodiché si è esaminato l'impatto di questi messaggi in base a dove fossero stati pubblicati. Ciò che ne è risultato è che le aziende che avevano comunicato i loro messaggi di CSR nelle pagine generali di Facebook avevano una CSR significativamente più alta e un punteggio di reputazione più alto rispetto a quelle che non lo avevano fatto. È interessante notare che le aziende che hanno comunicato messaggi di CSR attraverso pagine Facebook dedicate

²³⁷ art.cit.

alla CSR risultavano nella classifica della reputazione significativamente inferiori rispetto a quelli che non avevano tali pagine.

Nel caso di Twitter, al contrario, le aziende che avevano comunicato i messaggi di CSR tramite pagine Twitter dedicate ad essa, avevano punteggi di reputazione più elevati di quelle che non possedevano tali account.

Questo studio ha avuto lo scopo di evidenziare le opportunità per le aziende nell'utilizzare i social media nella gestione della loro reputazione basata sulla CSR, ed ha dimostrato che gli effetti possono variare in base alla natura (generale o dedicato alla CSR) e il tipo di social network impiegato.

Nel caso di Facebook, presentare messaggi di CSR sulla pagina generale dell'azienda sembra essere una strategia di comunicazione più efficace, mentre per Twitter, vale esattamente l'opposto. Questo risultato deriva probabilmente dal fatto che il pubblico pensa alle pagine di Facebook dedicate alla CSR in gran parte come ad uno strumento promozionale, mentre percepiscono un account Twitter dedicato alla CSR come una piattaforma per dialogare su problemi specifici, senza alcun intento commerciale.

Twitter è infatti spesso utilizzato per il dialogo su un argomento ed è meno dipendente dalle relazioni sociali esistenti: le persone ritwittano un messaggio oppure seguono un account Twitter a causa di interessi comuni. Al contrario, il pubblico può vedere Facebook come una piattaforma per proiettare l'identità di un'azienda, rendendola più efficace quando un'azienda include messaggi di CSR affianco ad altri messaggi e progetti, percependo la CSR come una componente dell'identità, della mission e dei valori dell'azienda²³⁸.

²³⁸art.cit.

3.8 La Costruzione della Reputazione online

L'espansione delle tecnologie digitali ha determinato un inevitabile cambiamento anche nel processo di costruzione della reputazione. L'aumento dei pubblici ai quali le aziende si rivolgono amplia ancor di più il concetto secondo il quale non si può parlare di reputazione in termini assoluti, ma essa deve sempre essere contestualizzata ad uno specifico gruppo di riferimento e ad un determinato lasso temporale²³⁹.

Chieffi opera in questo senso una distinzione tra le reputazioni discendenti, derivanti da singoli contesti sociali e comunità *online*, e le reputazioni salienti, che invece sono frutto delle interazioni tra diversi gruppi presenti nel Web e sono quindi il risultato di più percezioni basate su giudizi comuni di vari contesti sociali²⁴⁰.

Per poter costruire una buona reputazione nel digitale bisogna innanzitutto comprenderlo a fondo, capire ad esempio quali siano le sue regole, la sua scala di valori, il suo linguaggio, i suoi simboli di riferimento. Il secondo passo è quello di individuare quali sono gli attori che lo abitano: media, opinion leader, personaggi, politici e così via. Infine, è necessario individuare gli ambienti nei quali questi operano: piattaforme social, incontri reali o virtuali, altri media. Una volta che si hanno chiari tutti questi elementi, si dovrà individuare qual è il fattore percepito che può maggiormente influire sulla costruzione di una reputazione positiva.

A questo punto si potrà iniziare a definire il sistema simbolico a cui si dovrà fare riferimento per le proprie azioni e comportamenti, e per la costruzione di messaggi e contenuti, in modo da poter orientare la percezione degli altri verso un giudizio positivo. Naturalmente sarà sempre necessario monitorare le

²³⁹ <http://www.resquon.com/reputazione-aziendale-analisi-open-source-intelligence/> (consultato il 19/03/2020)

²⁴⁰ Chieffi, D. (2020). La reputazione ai tempi dell'infosfera: Cos'è, come si costruisce, come si difende. FrancoAngeli.

reazioni dei pubblici alle nostre azioni, così da poter comprendere in che modo essi rispondono e poter agire di conseguenza.

Chieffi indica cinque elementi che devono essere definiti ed analizzati al fine di poter costruire ed alimentare la reputazione nel Web. L'autore afferma che il primo passo da fare sia quello di identificare e comprendere quali siano le diverse realtà percepite, costruendo una mappa dell'infosfera. Come si è visto, gli individui nel Web si aggregano, formando delle comunità intorno ad interessi comuni; per realizzare la mappa non si utilizzeranno quindi i parametri tradizionali (come ad esempio l'età, il reddito, l'orientamento politico, il titolo di studio ecc.) ma il sistema di valori di riferimento proprio delle comunità: sono infatti i valori a definirle e a costruirne un'identità collettiva. Per poter individuare quali siano i valori che legano le comunità bisognerà analizzare le reazioni dei soggetti a determinati argomenti, il valore che essi gli attribuiscono e conferirgli un significato. Per attuare questo processo si avvierà un'indagine su ampie basi di dati, che comprendono le conversazioni, i toni, gli aggettivi utilizzati e l'importanza attribuita ai temi, in modo da poter isolare i valori emersi per poi individuare e approfondire le altre regole gruppali (quali piattaforme utilizzano, i brand che prediligono, gli opinion leader che seguono). Attraverso questa mappa valoriale si può meglio comprendere come governare la propria percezione.

Il secondo passo consiste nell'individuare e comprendere quale sia l'identità sociale collettiva di queste comunità. In questo caso, si costruiranno le cosiddette *personas*, profili e modelli stereotipati che incarnano le persone, che aiutano innanzitutto a capire meglio gli individui, per poi agire, produrre e comunicare in linea con quelli che sono gli interessi ma anche i valori di questi soggetti.

Il terzo passo risiede nell'individuare quali siano i principali luoghi, virtuali o meno, utilizzati dalle comunità per interagire. Per costruire la giusta percezione è necessario capire quali siano i messaggi da trasmettere ed il modo migliore tramite cui comunicare le proprie decisioni ed azioni. Per farlo bisogna

identificare quali sono i linguaggi, i codici ed i formati utilizzati dai propri interlocutori.

Una volta definita tutta questa mappa, si potrà capire il posizionamento reputazionale di un brand, ovvero come questo è percepito dall'infosfera. Un buon metodo è quello di analizzare altre aziende, al fine di rilevare in che modo i soggetti rispondono a determinati topic e azioni, per agire di conseguenza. L'elemento di base per essere "accettati" dalle comunità risiede nell'efficienza tecnica, che comprende l'attenzione verso i bisogni del cliente, la velocità dei processi e dei tempi di risposta, la trasparenza, e così via. Ciò che invece alimenta il capitale reputazionale sono tutte quelle azioni che vanno oltre le aspettative.

A questo punto, si hanno a disposizione tutte le informazioni necessarie per poter costruire ed accrescere il proprio capitale reputazionale. Il quinto passo consiste quindi nel mettere a punto una strategia che faccia percepire l'azienda non solo come omologa rispetto ai valori gruppali individuati, ma che crei anche un valore aggiunto per quella comunità. A questa strategia seguirà una valutazione della sua efficacia, volta a comprendere se le azioni dell'azienda sono state percepite nel modo in cui essa desiderava²⁴¹.

Stefano Chiarazzo afferma:

*"Solo con il rispetto della nostra missione e dei nostri valori, la piena convinzione e responsabilità delle nostre azioni e la passione e costanza nel perseguirle potremo realmente comunicare una chiara e coerente identità di marca e meritare il consenso di chi condivide i nostri stessi valori portandolo in maniera naturale a supportarci nelle nostre iniziative a favore delle comunità, dei territori e dell'ambiente"*²⁴².

²⁴¹ op.cit.

²⁴² Chiarazzo, S. (2020). Social CEO. Reputazione digitale e brand advocacy per manager che lasciano il segno, FrancoAngeli.

Costruire la reputazione significa dunque stimolare un giudizio positivo presso il pubblico di riferimento attraverso decisioni, messaggi, azioni e apparati simbolici gestiti in modo strategico, che portino allo stesso tempo al raggiungimento degli obiettivi prefissati dall'azienda²⁴³.

3.9 Rischio e Danno Reputazionale

La reputazione è l'elemento fondamentale che permette ai soggetti di agire ed interagire nello spazio digitale. Come si è visto, la sua costruzione è un processo molto lungo, e la sua difesa deve necessariamente essere parte di questo piano strategico di costruzione. Bisogna saper prevedere cosa può provocare un danno e predisporre tutte le azioni possibili affinché non avvenga, o per ridurne gli effetti negativi²⁴⁴. La maggior influenza dei social media e l'instaurarsi di un rapporto più diretto con gli stakeholder, e più in generale con l'opinione pubblica, ha necessariamente aumentato il rischio reputazionale²⁴⁵.

Innanzitutto è bene chiarire cosa si intende per “danno reputazionale”: esso può essere definito come qualsiasi evento, fatto o azione che può provocare ripercussioni negative sul giudizio reputazionale. L'accadimento o il comportamento vengono giudicati in maniera negativa in quanto percepiti come contraddittori rispetto al sistema valoriale dell'infosfera o al posizionamento reputazionale raggiunto fino a quel momento. Sono due gli elementi di base che devono presentarsi perché si possa parlare di danno:

- l'azione o evento devono essere percepiti in contrasto rispetto al sistema di valori dell'infosfera;
- il soggetto che li compie deve essere percepito in qualche modo responsabile dell'accaduto.

²⁴³ Chieffi, D. (2020). La reputazione ai tempi dell'infosfera: Cos' è, come si costruisce, come si difende. FrancoAngeli.

²⁴⁴ op.cit.

²⁴⁵ Comin, G. (2019). Comunicazione integrata e reputation management. Luiss University Press.

Più il mancato rispetto dei valori verrà percepito come grave, più sarà elevato il danno alla reputazione. Come già specificato più volte in precedenza, il giudizio dell'infosfera si basa su ciò che viene percepito; questo significa che anche se un soggetto non è realmente responsabile di un determinato evento, se l'infosfera lo ritiene tale, vi sarà comunque un danno reputazionale a discapito di quel soggetto²⁴⁶.

I fattori che accrescono il rischio reputazionale riguardano i processi e le procedure per la conduzione delle conversazioni sui social media, la gestione delle aspettative da parte dei pubblici o il loro impegno con le comunità: se tali azioni non sono ben pianificate possono provocare un grave danno alla reputazione.

Spesso le aziende affrontano il pericolo di un aumento di controllo da parte dei consumatori che possono creare collettivamente percezioni di irresponsabilità aziendale. Proattive misure adottate dalle aziende, come la presentazione di varie iniziative aziendali di CSR, relazioni annuali, o la responsabilizzazione dei dipendenti ad assumere un ruolo di difesa, possono aiutare a proteggerne l'immagine, ma solo fino ad un certo punto. Il successo nella gestione della reputazione *online* risiede soprattutto nel convertire le parti interessate in alleati, e nel rivolgersi a loro in modo collaborativo e partecipativo.

Indubbiamente, non tutte le aziende hanno successo nella gestione dei loro beni di reputazione attraverso i social media. Sebbene molti di questi problemi possono essere attribuiti all'incapacità di avviare e integrare iniziative sui social media, la causa principale può essere conferita al non saper garantire la comprensione e il supporto dell'alta dirigenza.

Le aziende hanno iniziato ad adottare misure e strumenti di sorveglianza per monitorare, modellare, inquadrare e comunicare i messaggi. Il costante impegno con gli stakeholder, la comunicazione sul territorio, il patrocinio, la

²⁴⁶ Chieffi, D. (2020). La reputazione ai tempi dell'infosfera: Cos' è, come si costruisce, come si difende. FrancoAngeli.

costruzione di relazioni e il trascinarsi del consumatore in siti pertinenti sono alcune delle altre tecniche che vengono adottate²⁴⁷.

Un elemento da tenere in considerazione è il fatto che più è alto il capitale reputazionale, più l'azienda sarà in grado di gestire e contrastare la crisi. Come descritto nel capitolo precedente, la reputazione si basa largamente sull'elemento fiducia: più la fiducia verso un'azienda è solida, più il suo capitale reputazionale sarà resistente alla crisi, e questo vale sia per l'*online* che per l'*offline*. La combinazione tra l'ammontare del capitale di reputazione e la gravità percepita dell'evento definiscono l'entità del danno reputazionale che l'azienda subirà: più il primo fattore sarà elevato, più l'azienda sarà in grado di governare e respingere la crisi²⁴⁸.

Un esempio emblematico è quello della Ferrero, la più grande azienda italiana di food, che realizza il suo prodotto più famoso e più venduto, la Nutella, con olio di palma. A partire dal 2015 l'uso dell'olio di palma diventa un caso mediatico, quando la testata *il Fatto alimentare* dichiara che questo tipo di olio fa male alla salute e viene prodotto in maniera non sostenibile. Tutte le aziende che utilizzavano questo prodotto nella loro produzione hanno iniziato ad eliminarlo, sono apparse numerosissime pubblicità che recitavano "senza olio di palma", frase che appare inoltre scritta su tutte le confezioni dei prodotti alimentari, tranne che sulla Nutella. Il capitale reputazionale dell'azienda italiana è talmente elevato da poter contrastare totalmente la crisi che ci si sarebbe aspettati, e ribaltarne gli effetti. La strategia di Ferrero è opposta a tutte le altre, e si poggia sull'elevata fiducia che l'azienda si è garantita con anni di "buona condotta": in risposta allo scandalo mediatico, la pubblicità della Nutella recita "*l'olio di palma Ferrero è un olio di eccellente qualità*"²⁴⁹. La strategia di Ferrero ha senz'altro funzionato, basti pensare ai record di vendita registrati dai biscotti alla Nutella commercializzati nel 2019.

²⁴⁷ Kaul, K., Chaudhr, V. (2015). Social Media: The New Mantra for Managing Reputation. In VIKALPA, Vol. 40. Ottobre-Dicembre 2015.

²⁴⁸ Chieffi, D. (2020). La reputazione ai tempi dell'infosfera: Cos'è, come si costruisce, come si difende. FrancoAngeli.

²⁴⁹ <https://www.youtube.com/watch?v=rVt5mYQsD4c>

In conclusione, se da un lato crescono i pericoli di un danno alla reputazione, dall'altro si verifica un sempre maggiore spostamento degli affari sul mercato della fiducia, dove la reputazione riveste il ruolo di maggior valore²⁵⁰ in quanto può, come un ombrello, coprire l'azienda dalle possibili tempeste cui si è sempre più esposti.

3.9.1 Gestire la Crisi

“Ci vogliono vent'anni per costruire una reputazione e cinque minuti per rovinarla”. La celebre frase pronunciata da Warren Buffett vale ancora di più sul Web. Come si è visto, la reputazione è una risorsa che viene accumulata nel tempo, ma può essere danneggiata molto rapidamente, essendo un asset molto fragile e difficile da formare, sviluppare e mantenere. Nel Web la reputazione è diventata ancor più fragile rispetto a ciò che accadeva in precedenza e con gli altri media²⁵¹.

Lo dimostra uno studio condotto dal The Economist Intelligence Unit²⁵² in cui sono stati intervistati oltre 500 manager di aziende americane. I risultati della ricerca hanno mostrato che il 72% delle imprese aveva affrontato almeno una crisi che poteva danneggiare la reputazione ed i profitti dell'azienda, mentre il 60% affermava che con il Web il mercato stesse divenendo sempre più rischioso. Uno studio successivo condotto da Naim ha rilevato che le multinazionali hanno l'82% di possibilità di incappare in una grave crisi reputazionale, valore che all'inizio degli anni Novanta era del 20%²⁵³.

Nell'*offline* la crisi era *“uno scontro tra poteri”*²⁵⁴: da una parte vi erano i media che riportavano notizie negative sul comportamento di un'azienda o su un suo

²⁵⁰ Comin, G. (2019). Comunicazione integrata e reputation management. Luiss University Press.

²⁵¹ Dossena, C. (2012). Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community: Il ruolo delle online community. FrancoAngeli

²⁵² <https://eiuperspectives.economist.com/sites/default/files/> (consultato il 4/04/2020)

²⁵³ Naim, M. (2013). *La fine del potere*. Edizioni Mondadori.

²⁵⁴ Chieffi, D. (2013). Online Crisis Management: Strategie ai tempi dei social media (No. 37). Apogeo Editore.

prodotto; dall'altra l'azienda, che cercava di confutare le accuse e di ostacolare la trasmissione di tali notizie con ogni mezzo. Le persone non potevano far altro che assistere in modo passivo a ciò che accadeva. Nel Web invece, sono proprio quegli utenti prima impotenti a valutare l'operato delle aziende, e possono premiarle o innescare una crisi.

La crisi nel Web mostra in modo evidente quanto potere abbiano assunto i pubblici nei confronti delle aziende: essi fanno valere il loro diritto di critica nei confronti delle organizzazioni che ritengono stiano agendo in modo irresponsabile o che abbiano commesso un errore. Chieffi afferma che:

"[...] la crisi di comunicazione è la maggiore espressione di esercizio del potere delle persone verso le aziende in un ecosistema, quello del Web, in cui queste ultime sono costrette a confrontarsi direttamente e in maniera disintermediata con i propri stakeholder."²⁵⁵

La possibilità degli individui di dialogare nella rete, scambiarsi opinioni e informazioni incidendo sulla percezione di altri soggetti, ha dato vita a forme inedite di crisi. Questo costringe le aziende a cambiare il modo di agire, a comportarsi in modo etico, ed a rapportarsi in modo rispettoso con i propri stakeholder, in quanto ogni azione può essere giudicata in modo negativo dai pubblici e provocare una crisi con gravi ripercussioni sulla sua reputazione. L'esposizione data dal Web, e le potenziali crisi che i soggetti possono generare, fanno sì che le aziende si comportino in modo coerente rispetto ai valori condivisi delle comunità *online*.

Dal momento che le comunità *online* possono dar vita a gravi crisi per le organizzazioni, è bene che queste costituiscano con loro una solida relazione che gli permetta di sostenerle e di aiutarle a gestire qualsiasi evento critico possa occorrere. Per instaurare una relazione positiva è necessario che l'azienda conosca a fondo i propri interlocutori e valuti la loro importanza all'interno della rete. Conoscere quali siano gli utenti o le comunità che hanno

²⁵⁵ op.cit.

maggior potere di influenza sugli altri è un'informazione fondamentale perché è in base a questo dato che si riesce ad attuare la miglior strategia di gestione della crisi. Una volta stabilito il peso degli interlocutori, sarà necessario operare primariamente su quelli ritenuti più influenti per la propria organizzazione.

Generalmente nell'*offline* un singolo articolo pubblicato su una rivista o sul giornale non bastava per causare una crisi che potesse impattare profondamente sulla reputazione dell'azienda. Con il Web, invece, le dinamiche cambiano: anche un solo commento negativo può trasformarsi in un contenuto virale che può ledere la reputazione dell'organizzazione²⁵⁶.

Lo dimostra un esperimento condotto da Park e Lee nel 2007, in cui è stato rilevato che per generare un miglioramento della reputazione nel Web sono necessari molti commenti positivi, mentre un solo commento negativo è abbastanza affinché la reputazione venga danneggiata notevolmente²⁵⁷.

Sono diversi i fattori che differenziano una crisi "tradizionale" da una che si sviluppa nello spazio digitale. Innanzitutto, la velocità con cui questa si genera e si sviluppa: mentre nell'*offline* i tempi erano decisamente più lunghi, in quanto sottostavano alle dinamiche dei media, nell'*online* il processo avviene in maniera istantanea, grazie al fatto che la notizia può giungere ad un numero potenzialmente infinito di utenti in pochi secondi. Un secondo elemento è quello della pervasività: nel digitale una notizia negativa riguardante un'organizzazione può giungere più facilmente ai suoi stakeholder, in quanto cambiano e si ampliano le modalità con cui i singoli soggetti possono entrare in contatto con la notizia. Un terzo elemento riguarda la segmentazione e la microdimensionalità: nell'*offline* la rilevanza della notizia era decretata dai media, mentre nel Web gli individui si aggregano formando comunità intorno ad interessi condivisi che sono autosufficienti nell'attribuire la rilevanza di un

²⁵⁶ op.cit.

²⁵⁷ Dossena, C. (2012). Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community: Il ruolo delle online community. FrancoAngeli

determinato tema. Ciò consente lo sviluppo di crisi “microdimensionate” all’interno di community formate dagli stessi stakeholder dell’organizzazione; anche questo tipo di crisi, se sviluppatasi nel contesto appropriato, possono generare ingenti danni all’azienda. Un altro fattore che precedentemente non doveva essere considerato è il rapporto diretto che si viene ad instaurare tra organizzazione e pubblici attraverso il Web: bisogna saper gestire le conversazioni con le diverse comunità con cui l’azienda si relaziona, perché un errore nella comunicazione o nell’interpretazione dei messaggi può diventare un fattore critico. Inoltre, una notizia negativa, anche se falsa, ha la possibilità di diffondersi molto più rapidamente e quindi la tempestività nell’intercettarla e smentirla diventa essenziale. L’ultimo elemento che differenzia le crisi tradizionali da quelle nel Web risiede nel fatto che, come spesso si dice, “internet non dimentica”, per cui un evento negativo diffuso in rete sarà sempre rintracciabile e rimarrà quindi collegato al nome dell’organizzazione in maniera permanente.

Rispetto al ruolo giocato dal Web in relazione alla crisi, si può operare una distinzione. Da una parte si hanno le crisi cosiddette “esogene”, ovvero quelle che nascono all’esterno dello spazio digitale: in questo caso il Web può amplificarne e moltiplicarne gli effetti dannosi; dall’altra, ci sono crisi che vengono generate all’interno della rete, le crisi “endogene”, che possono nascere e morire nel Web, oppure sconfinare ed essere riportate anche dai media *offline*. Quest’ultimo tipo di crisi può essere suddiviso in due livelli: il primo è costituito dal semplice *buzz*, ovvero le chiacchierate *online* tra utenti, dove alcuni contenuti negativi possono diventare virali e dare il via ad accese discussioni intorno ad un argomento. Nel momento in cui tali discussioni riguardano qualcosa di negativo su un’azienda o su un suo prodotto, non necessariamente si genererà una crisi: tutto dipende da quanto coloro che muovono le accuse sono considerate fonti attendibili e credibili. L’intervento di una fonte autorevole sul Web o di un medium *offline* porta la crisi al secondo livello: la forte reputazione di cui gode, l’autorevolezza e la credibilità della fonte attestano la veridicità della notizia e la responsabilità dell’organizzazione;

a questo punto essa si riversa più potente nelle discussioni degli utenti, che la renderanno ancor più gravosa attraverso i loro commenti. Sia che si tratti di una crisi endogena che esogena, il Web ha dunque l'effetto di amplificare e diffondere la notizia²⁵⁸.

Se da una parte il Web aumenta il rischio di danni alla reputazione, dall'altro può essere utilizzato come strumento per monitorare potenziali crisi. Per far sì che la reputazione non venga compromessa, c'è bisogno di un continuo monitoraggio ed un'analisi di come l'azienda viene percepita dalle diverse comunità *online*. È dunque necessario monitorare il business *environment online*, al fine di rintracciare le *conflictive issues* che possono verificarsi; preparare un piano di comunicazione di crisi che comprenda anche il Web; utilizzare tutti gli strumenti che il Web mette a disposizione per poter far fronte alla crisi; pianificare le azioni e le comunicazioni da trasmettere dopo che la crisi sarà superata²⁵⁹.

Le organizzazioni hanno sempre affrontato le sfide ambientali attraverso un processo di scansione ed analisi, identificando i rischi ed adattandosi alle pressioni esterne. Un modo per avere successo e gestire tali situazioni è attraverso l'uso abile delle tecniche di comunicazione²⁶⁰.

Prima che la crisi si verifichi, è bene analizzare il Web e comprendere dove risiedono con maggior frequenza le discussioni sulla propria organizzazione. Ciò consente di comprendere quali siano gli utenti interessati all'operato dell'azienda e dove si trovino. Per farlo si utilizzano software, chiamati *spiders* o *crawlers*, che attraverso la ricerca di parole chiave individuano i contenuti Web che riguardano l'azienda: i "luoghi" in cui la frequenza risulta più alta, costituiscono lo spazio digitale di riferimento. A questo punto bisogna

²⁵⁸ Chieffi, D. (2013). Online Crisis Management: Strategie ai tempi dei social media (No. 37). Apogeo Editore.

²⁵⁹ Dossena, C. (2012). Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community: Il ruolo delle online community. FrancoAngeli

²⁶⁰ Kumar, R. (2015). A Values-driven Response to Environmental Challenges to Reputation. In VIKALPA, Vol. 40. Ottobre-Dicembre 2015.

conoscere gli interessi ed i valori che muovono questi soggetti, come anche quali siano i temi e gli argomenti attorno ai quali vi è più partecipazione e attenzione da parte di questi. Anche in questo caso, si utilizzano gli *spiders* che rintracciano le questioni più ricorrenti.

Dopo la fase di analisi, si passa a quella del monitoraggio. Come si è detto, reagire in maniera tempestiva ad una notizia negativa per l'azienda è di fondamentale importanza affinché questa si diffonda il meno possibile. È quindi necessario tenere sotto controllo lo spazio digitale precedentemente delineato attraverso un monitoraggio in tempo reale. Di nuovo, verranno utilizzati *spiders* o *crawlers* ed un sistema di *alerting* che invii in tempo reale, e in modo automatico, le notizie critiche che emergono in questi spazi, in modo da poter rispondere immediatamente e contenerle il più possibile. Ovviamente, non è possibile controllare tutta la rete: per questo, verranno valutati prioritariamente i commenti originati dagli utenti che si è riscontrato detengano più potere di influenza rispetto alla propria azienda. Il sistema di monitoraggio, infatti, divide le discussioni sulla base di fasce di priorità, date dal peso degli utenti o della comunità.

A seguire, vi è la fase definita *early warning*, che comprende l'ascolto e l'analisi delle conversazioni rilevate al fine di comprendere quali possano potenzialmente generare una crisi.

Tutti questi strumenti e tecniche vengono utilizzate per prevenire una crisi e per poterla gestire nel miglior modo possibile nel caso si verifichi.

Una volta che la crisi è in atto, è necessario impiegare strategie di reazione. Nel migliore dei casi, la strategia permetterà all'azienda di ristabilire lo stesso posizionamento reputazionale precedente alla crisi. Le strategie e le tattiche per gestirla si basano principalmente sulla trasmissione di informazioni da parte delle aziende, sul controllo e sul ridimensionamento di quelle negative trasmesse in rete. Per prima cosa bisogna instaurare un dialogo con chi ha prodotto e ricevuto tali notizie, e, per farlo, come si è specificato, è necessario aver consolidato con loro, già in precedenza, una relazione stabile. Se l'organizzazione non ha costruito un rapporto solido con questi utenti, è illogico

pensare che possano accettare le sue comunicazioni durante una crisi. È infatti necessario che la comunità *online* accetti e ritenga affidabile l'organizzazione, e la riconosca come parte integrante del gruppo: come si è visto, per poter essere accettati e costruire una relazione è necessario essere conformi alle norme del gruppo e apportare un plus valoriale. Solo in questo modo si potrà chiedere all'utente di modificare o cancellare il suo commento, o di assumere una posizione diversa rispetto all'accaduto.

Dunque, il primo strumento per gestire la crisi è costruire e consolidare relazioni con le comunità più rilevanti quando la crisi non c'è, in modo da poter sviluppare una reputazione forte che sostenga l'azienda quando questa si verifica.

Nel momento in cui emerge un contenuto negativo che potrebbe provocare la crisi, si possono utilizzare due categorie di strumenti che variano in base alla natura della stessa:

- Strumenti di interdizione;
- Strumenti di de-potenziamento.

La prima tipologia ha l'obiettivo di bloccare definitivamente la circolazione e la visibilità del contenuto; la seconda mira invece ad indebolirlo attraverso la spiegazione del proprio punto di vista, informazioni e dichiarazioni dell'azienda, o parlando direttamente con le fonti. Nel caso di un contenuto falso vengono principalmente utilizzati gli strumenti di interdizione, mentre nel caso di una notizia vera si preferisce il de-potenziamento. Entrambi gli strumenti devono avere lo scopo di diffondere notizie vere e corrette, e non quello di insabbiare la verità. Assumersi le proprie responsabilità, agire con trasparenza e sincerità ascoltando gli utenti è essenziale durante la gestione della crisi: una comunicazione non attenta alle necessità dei pubblici, disonesta e insoddisfacente agli occhi degli utenti può peggiorare il loro giudizio negativo. In particolar modo durante una crisi, è necessario un

approccio rispettoso e collaborativo, piuttosto che di scontro, anche quando l'azienda è accusata di essere responsabile di un determinato evento quando in realtà non lo è. Avere una reazione impulsiva alle critiche può comunque provocare danni alla reputazione e alla credibilità dell'azienda: quando il contenuto in circolazione è falso bisogna rispondere in modo rispettoso e deciso con delle prove, reali e incontestabili, che ne attestino la sua infondatezza²⁶¹.

In tutti i media, ed in particolare su quelli social, onestà, trasparenza e una rapida risposta aiutano ad arrestare la disinformazione, le voci, le lamentele e le accuse nate dall'ignoranza che potrebbero essere catapultate nel più grande dominio pubblico, senza effettive basi. Oltre ad un rapido meccanismo di risposta, bisogna impegnarsi e coinvolgere in modo proattivo tutti gli stakeholder attraverso la varietà di media che si ha a disposizione²⁶².

Il modo in cui le aziende rispondono pubblicamente ai feedback, positivi o negativi, influenza fortemente la reputazione *online*. Le aziende che rispondono alle recensioni *online* e ai commenti sui social media in modo rapido, professionale e cortese hanno migliori risultati di quelle che non lo fanno. Le imprese dovrebbero avere ruoli, responsabilità e protocolli chiari per rispondere ai feedback *online* in tempo reale. Alcune aziende esternalizzano questo lavoro ad agenzie esterne, altre lo ospitano nei loro dipartimenti di marketing aziendale o di assistenza clienti, mentre le organizzazioni in franchising o le aziende con più sedi e una forte struttura di gestione locale spesso elaborano linee guida e protocolli che gli operatori locali devono seguire. L'importante è definire ruoli e regole chiare su come rispondere alle recensioni *online*, e considerare l'organizzazione responsabile del processo e dei risultati²⁶³.

²⁶¹ Chieffi, D. (2013). Online Crisis Management: Strategie ai tempi dei social media (No. 37). Apogeo Editore.

²⁶² Kumar, R. (2015). A Values-driven Response to Environmental Challenges to Reputation. In VIKALPA, Vol. 40. Ottobre-Dicembre 2015.

²⁶³ Kirsch, R. (2019). Three Critical Strategies For Online Reputation Management. In Forbes. 29 Aprile 2019. <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2019/04/29/three-critical-strategies-for-online-reputation-management/#f0023222ae54> (consultato il 13/04/2020)

Particolare attenzione dovrà essere posta ai feedback negativi, che devono essere presi sul serio ed analizzati tenendo conto dei valori dell'organizzazione. Nel momento in cui si è dimostrato che il feedback negativo si basa su fatti reali, è bene che venga attivata immediatamente un'azione correttiva che rispecchi i valori aziendali²⁶⁴.

Durante la comunicazione di crisi è essenziale che la struttura del messaggio sia declinata in base al media su cui questo viene trasmesso e rispetto ai pubblici cui ci si rivolge. Allo stesso tempo però tutti i messaggi devono essere univoci e coerenti fra loro affinché le comunicazioni possano essere percepite come credibili: anche nel corso di una crisi è quindi necessario utilizzare un approccio integrato. Bisogna inoltre prestare attenzione ai messaggi veicolati dai propri dipendenti che, se entrano in contrasto con le comunicazioni ufficiali dell'azienda, possono danneggiarne la credibilità²⁶⁵.

Il clima organizzativo aziendale non deve mai essere ignorato poiché le origini della crisi potrebbero risiedere anche all'interno: una cultura aziendale aperta dove è incoraggiata la segnalazione di problemi crea una maggiore immunità agli assalti esterni²⁶⁶.

Il *crisis management*, soprattutto quando applicato alla rete, è un processo circolare. Tale processo può essere ricondotto allo schema del ciclo di Deming²⁶⁷, costituito da quattro fasi:

- *Plan*, pianificazione;
- *Do*, esecuzione;
- *Check*, controllo e raccolta dei risultati;

²⁶⁴ Kumar, R. (2015). A Values-driven Response to Environmental Challenges to Reputation. In VIKALPA, Vol. 40. Ottobre-Dicembre 2015.

²⁶⁵ Chieffi, D. (2013). Online Crisis Management: Strategie ai tempi dei social media (No. 37). Apogeo Editore.

²⁶⁶ Kumar, R. (2015). A Values-driven Response to Environmental Challenges to Reputation. In VIKALPA, Vol. 40. Ottobre-Dicembre 2015.

²⁶⁷ il ciclo di Deming è stato progettato per il controllo e il miglioramento continuo della qualità dei processi aziendali.

- *Act*, azione.

In sostanza, è possibile costruire un piano prendendo in considerazione la vulnerabilità dell'azienda e gli argomenti ritenuti più importanti per i suoi pubblici e definire una serie di piani di reazione, che saranno però solo indicativi, in quanto non esiste un modello sempre valido, in particolare nel Web, per affrontare e gestire in maniera efficace una crisi. È quindi essenziale che segua una fase di controllo in modo da capire se le azioni messe in pratica stiano funzionando o come il Web vi reagisce; sulla base dei risultati bisognerà ripianificare le azioni, oppure ripetere lo stesso ciclo. Tale processo continua anche quando la crisi si sta indebolendo, così da poter contenere il più possibile i danni²⁶⁸.

In alcuni casi, un approccio ben strutturato alla crisi è in grado di convertirla in un'opportunità, come si è visto con l'esempio di Ferrero. Se la crisi viene gestita in maniera efficace può addirittura migliorare la credibilità dell'azienda, stimolare cambiamenti positivi nella messa a punto di nuove strategie e diminuire il rischio di altre crisi in futuro. Affinché ciò accada, l'organizzazione deve comunicare in modo tempestivo e trasparente la propria posizione attraverso tutti gli strumenti che ha a disposizione, utilizzando un approccio integrato. In questo scenario i media hanno un ruolo di vitale importanza in quanto fanno da cassa di risonanza per le comunicazioni trasmesse dall'azienda²⁶⁹.

Ad oggi non esistono modelli che riescano a quantificare i danni economici e alla reputazione provocati da una crisi. Ciò che è possibile fare è capire quali siano i prodotti e i servizi, oppure quale settore della propria attività è stato danneggiato; inoltre, tramite gli strumenti di monitoraggio si può confrontare il

²⁶⁸ Chieffi, D. (2013). *Online Crisis Management: Strategie ai tempi dei social media* (No. 37). Apogeo Editore.

²⁶⁹ Comin, G. (2019). *Comunicazione integrata e reputation management*. Luiss University Press.

proprio posizionamento reputazionale rispetto a quello precedente alla crisi, in modo da pianificare una campagna di comunicazione mirata al riposizionamento della stessa²⁷⁰.

²⁷⁰ Chieffi, D. (2013). Online Crisis Management: Strategie ai tempi dei social media (No. 37). Apogeo Editore.

CAPITOLO QUARTO

IL CONFRONTO CON I PROFESSIONISTI

Con lo scopo di approfondire ed avere un riscontro pratico sul lavoro dei relatori pubblici rispetto alla costruzione e allo sviluppo della reputazione, si riporta la rielaborazione del confronto con tre professionisti di Relazioni Pubbliche, esperti nel settore ed autori di diverse pubblicazioni sulla reputazione.

4.1 Toni Muzi Falconi: quasi 60 anni di Relazioni Pubbliche

Una figura con una grande esperienza alle spalle, sia nel mondo accademico che aziendale: Toni Muzi Falconi è sul mercato della comunicazione nell'ambito delle Relazioni Pubbliche da ben 59 anni. Nel tempo ha maturato diverse esperienze professionali, in Stanic, 3M Italia e Fabbri Editori; è tra i fondatori di Scr nel 1976, di Methodos nel 1989 e di Intermatrix nel 2001.

Ex presidente della Ferpi, Federazione Relazioni Pubbliche Italiana che rappresenta i professionisti che lavorano nell'ambito delle Relazioni Pubbliche e della comunicazione, e della *Global Alliance for Public Relations and Communication*, organizzazione che comprende 68 associazioni professionali di altrettanti Paesi nel mondo, per la quale ha coordinato gli Accordi di Stoccolma, un programma globale di due anni di Relazioni Pubbliche. È stato inoltre definito dalla rivista *Prima Comunicazione* il più noto e autorevole comunicatore italiano²⁷¹.

Autore di numerosi articoli, saggi e libri, è stato docente di Relazioni Globali e Comunicazione Interculturale alla Nyu di New York, di Relazioni Pubbliche alla

²⁷¹ <https://www.ferpi.it/news/litaliano-toni-muzi-falconi-presidente-della-commissione-ricerca-dellinstitute-for-public-relations> (consultato il 26/05/2020)

Lumsa di Roma, di Relazioni con i pubblici alla Sapienza di Roma, e di Public Affairs al master di government della Luiss.

La sua lunga esperienza maturata nel campo delle Relazioni Pubbliche gli ha permesso di vedere da vicino nonché di vivere tutti quelli che sono stati i cambiamenti nel lavoro e nelle attività del relatore pubblico, professione in continuo mutamento che si è arricchita di nuove pratiche e strumenti per poter soddisfare le esigenze di tutte le parti che beneficiano del loro operato.

Toni Muzi Falconi attesta che il lavoro delle Relazioni Pubbliche sia cambiato velocemente e in maniera brusca: anche se le tradizionali attività svolte dal relatore pubblico sono rimaste comunque, ad esse se ne sono affiancate delle altre nuove. Il digitale è una delle variabili del cambiamento, ma non è l'unica.

Innanzitutto, rispetto al modo in cui viene percepito il lavoro delle Relazioni Pubbliche c'è poca ricerca. Si può dire però che la percezione del lavoro del relatore pubblico sia cresciuta grazie al fatto che si sono ampliati gli ambiti su cui interviene, come la gestione della comunicazione, dell'immagine e della reputazione. L'espansione degli elementi e dei settori in cui opera ha fatto sì che all'interno delle organizzazioni, diversamente da ciò che accadeva precedentemente, chi si occupa di Relazioni Pubbliche ha un ruolo diverso: tra gli anni '50 e '60 si è registrato un grande cambiamento in questo senso.

Un ulteriore mutamento in questo senso è avvenuto negli ultimi anni: Toni Muzi Falconi afferma che questo sia dettato principalmente dal fatto che tutto quello che succede oggi è interpretabile in chiave comunicativa, per cui attualmente gli vengono attribuite mansioni più rilevanti, anche se l'importanza del lavoro del relatore pubblico viene ancora molto spesso sottovalutata.

Rispetto a prima, le modalità di contatto tra e con le organizzazioni sono cambiate, come anche il successo di un politico deriva in gran parte dalle azioni comunicative: le fondamenta del lavoro sono cambiate, di conseguenza anche le pratiche necessitano di un continuo aggiornamento.

Il relatore pubblico oggi deve essere molto più attento a quello che succede. In precedenza il reperimento delle informazioni non era un'attività svolta

direttamente dai professionisti di Relazioni Pubbliche ma dagli opinion leader, che rappresentavano l'unico punto di riferimento del relatore. Oggi giorno gli opinion leader sono stati in parte sostituiti dagli influencer, i quali svolgono operazioni molto simili, per certi versi, a quelle delle Relazioni Pubbliche, tanto che Toni Muzi Falconi li definisce "i nuovi professionisti delle Relazioni Pubbliche" ma con canali e approcci diversi, sulla base di percezioni e opinioni diverse.

Altro cambiamento decisamente rilevante nell'attività di Relazioni Pubbliche deriva dall'estensione dei pubblici con i quali le organizzazioni devono rapportarsi ed instaurare relazioni. La Business Roundtable, associazione americana i cui membri sono amministratori delegati delle principali società statunitensi, ha prodotto e pubblicato nel 2018 un paper firmato da 181 CEO di queste aziende. Con una dichiarazione hanno sostenuto che, a differenza di ciò che afferma la Scuola di Chicago, secondo cui gli azionisti vengono prima di tutti gli altri stakeholder, ci sono altri soggetti all'interno e intorno alle organizzazioni che hanno altrettanto peso, influenza e capacità di incidere. Aziende ben gestite nel 21esimo secolo devono tener conto di tutti gli stakeholder e dell'impatto che il proprio operato ha sull'ambiente in cui opera e in generale sulla società.

Un ulteriore elemento di trasformazione nell'attività di Relazioni Pubbliche sta nello spostamento della valutazione dai capitali tangibili a quelli intangibili, in cui rientra quello reputazionale. Recenti studi dimostrano infatti che il 70% del valore delle organizzazioni è rappresentato dai valori intangibili e il restante 30% da quelli tangibili: un totale rovesciamento rispetto a 10-15 anni fa che ha cambiato le priorità delle aziende.

Il ruolo del professionista di Relazioni Pubbliche è sempre stato, e continua ad essere, quello di orientare il capitale intellettuale, sociale e umano, verso il raggiungimento degli obiettivi di comunicazione dell'organizzazione. Spesso però le aziende richiedono campagne mirate ad una necessità immediata, piuttosto che pensare sul lungo termine. Come si è visto nel Capitolo 2, vi è stato uno spostamento nella valutazione e nella misurazione dei risultati delle

attività di comunicazione delle Relazioni Pubbliche, ma non tutte le organizzazioni hanno interiorizzato questo mutamento. Secondo Toni Muzi Falconi, le Relazioni Pubbliche devono operare principalmente per tutelare, promuovere ed accrescere il capitale sociale, un asset intangibile che, se ben gestito, aumenta il vantaggio competitivo dell'azienda. Nel momento in cui le organizzazioni comprendono che il capitale sociale è un valore essenziale e decisivo per raggiungere i propri obiettivi, tale spostamento si produce come conseguenza. Ragionando in quest'ottica infatti, l'orizzonte temporale nella valutazione dei risultati si dilata necessariamente: da obiettivi e attività a breve termine, si passa ad azioni ricorrenti e organizzate volte a raggiungere scopi di lungo periodo.

Le attività di Relazioni Pubbliche devono avvalersi di nuovi strumenti, al fine di analizzare il contributo effettivo dato dal proprio operato al capitale sociale, che può essere incrementato solo dedicandosi a tessere legami solidi e duraturi, piuttosto che semplici relazioni strumentali legate ad interessi contingenti.

A questo proposito, Toni Muzi Falconi sta delineando, insieme ad altri studiosi, una nuova versione di relatore pubblico, ancora non del tutto definita ma in fase di sperimentazione, il "tessitore sociale", il cui ruolo è quello di estendersi oltre i confini dell'organizzazione. Afferma sia necessario lavorare sulle attitudini produttive del capitale sociale, piuttosto che promuovere semplicemente buone pratiche a sé stanti.

4.1.1 BledCom 2019: una riflessione su fiducia e reputazione

Toni Muzi Falconi ha partecipato con Ferpi al BledCom 2019, presentando un paper sulla fiducia e la reputazione che ha visto la collaborazione di una sessantina di professionisti che hanno lavorato per circa sette mesi per realizzarlo, avendo a completa disposizione i dati del

Reputation Institute e dell'Edelman Barometer (le fonti più accreditate in tema di reputazione). Egli ha moderato il panel di apertura, intitolato "*Trust and Reputation*", in cui ha affermato che:

"Le relazioni si muovono alla velocità della fiducia, mentre le reputazioni si muovono alla velocità delle relazioni: ecco perché un'efficace governance dei sistemi di relazioni tra - e - con le organizzazioni private, istituzionali e sociali è il combustibile essenziale per la creazione e l'estinzione di capitale sociale, un valore sociale ormai misurabile ma intangibile"²⁷².

Nel paper si afferma che la fiducia e la reputazione hanno assunto un ruolo nuovo e ampliato: la fiducia consente una migliore e più veloce creazione di sistemi di relazione e, accelerando i processi, consente una rapida costruzione della reputazione. È quindi diventato ormai indispensabile essere pienamente consapevoli dei limiti del tradizionale modello di gestione del XX secolo di controllo totale dei processi.

Soprattutto per i professionisti di Relazioni Pubbliche, che investono tempo e sforzi per migliorare la qualità delle relazioni con gli stakeholder di organizzazioni private, pubbliche e sociali, è essenziale dominare un approccio più efficace capitalizzando la creazione di sistemi di relazioni con le parti interessate, con un livello di controllo dei processi che è "abbastanza buono" piuttosto che "perfettamente conforme", permettendo così gestire gli imprevisti in modo più agile, flessibile e creativo.

La fiducia costituisce ora l'ingrediente fondamentale per individui e organizzazioni al fine di accelerare i processi, sviluppare resilienza e costruire la reputazione. Si tratta di un atteggiamento innato che crea un sentimento di base di confidenza e conforto, essenziale per le decisioni quotidiane e gli scambi sociali. Esperienza, personalità ed altri aspetti contestuali cambiano regolarmente i livelli di fiducia, bilanciandoli con inevitabili quantità di

²⁷² <https://www.ferpi.it/news/next-stop-bled> (consultato il 26/05/2020)

scetticismo per la sopravvivenza. Per ricreare costantemente un adeguato livello di fiducia, si tende a selezionare informazioni non necessariamente oggettive, elaborando argomenti approssimativi viziati da valutazioni coerentemente distorte, per quanto utili, per rafforzare valori profondi, identità e appartenenze, attivando solo quei cambiamenti utili per l'accettazione e il riconoscimento da parte del gruppo. Questo costituisce la reputazione, in altre parole, ciò che gli altri pensano di noi.

Da una parte, la reputazione degli altri ci protegge da individui inadatti, dall'altro la nostra reputazione ci obbliga al controllo, per evitare di contraddirci e di screditarci; in questi termini la reputazione garantisce il controllo sociale verso la cooperazione. Inoltre, la reputazione può precedere la conoscenza diretta e può guidare la percezione.

I livelli di fiducia e reputazione, per quanto complessi e altamente specifici, possono essere intenzionalmente influenzati. In questo senso, i relatori pubblici possono esercitare il loro ruolo di "tessitori sociali" creando, sviluppando e garantendo governance dei sistemi di relazione al fine di generare fiducia, sviluppare la resilienza all'interno dei territori e rafforzare la reputazione degli attori.

Tale evoluzione del professionista di Relazioni Pubbliche consente di pensare ad una diversa struttura sociale che va verso la costruzione di nuove relazioni, le quali vedono le organizzazioni definire obiettivi progettati per attirare dipendenti orientati socialmente e assumere iniziative locali per produrre impatti positivi nelle comunità in cui operano. Una struttura sociale di questo tipo, con relazioni stabili e durature integrate con l'impegno civile, contribuisce alla costruzione e allo sviluppo del capitale sociale.

In questo contesto, la fiducia si muove in linea con la velocità delle relazioni e, insieme alla reputazione, rappresenta una risorsa fondamentale di qualsiasi economia o territorio, nonché un importante indicatore della qualità della sua struttura sociale.

Secondo i dati del Reputation Institute presentati nel paper, l'Italia è un *host* privilegiato per risorse importanti e qualità relazionali. Oltre ad essere un “bel paese, in grado di accogliere le persone in maniera amichevole”, il paese è visto come “un contributo importante alla cultura globale, ha molti marchi famosi, produce prodotti e servizi di alta qualità ed è un luogo sicuro”. Tutte queste caratteristiche suggeriscono che una governance efficace dei sistemi di relazione tra persone e organizzazioni di ogni tipo - private, istituzionali e sociali - costituisce l'energia essenziale per alimentare la creazione e l'aumento del capitale sociale.

Questo documento ha sollevato domande sulla pertinenza dei relatori pubblici e ha cercato di rispondere a queste domande dimostrando il valore dei sistemi di relazioni con le parti interessate a lungo termine, nonché il contributo che questo tipo di sforzo può fare per la creazione e l'arricchimento del capitale sociale, quale risorsa immateriale essenziale per qualsiasi organizzazione, privata, sociale o pubblica.

4.1.2 Oltre la fiducia

Come si è visto, la fiducia è un elemento critico e sempre più valutato per definire la qualità di una relazione. Muzi Falconi sostiene che il motivo per cui viene indicata come la variabile principale per instaurare relazioni efficaci è dovuto a diversi fattori. Innanzitutto, per molti anni nel settore contabile la fiducia è stata un elemento da prendere in considerazione obbligatoriamente nella valutazione del valore e della reputazione di tutte le istituzioni finanziarie quotate in borsa; in secondo luogo, essa rappresenta un indicatore fondamentale nell'analisi del valore e della reputazione di qualsiasi tipo organizzazione; infine, insieme ad altri indicatori, quello della fiducia è un fattore primario nell'analisi della qualità della relazione.

Rispetto a quest'ultimo punto, Muzi Falconi ritiene che ci siano almeno altre tre variabili che hanno lo stesso peso nel definire la qualità di una relazione,

che non devono essere sottovalutate: l'impegno, la soddisfazione e l'equilibrio di potere. Questi tre elementi devono necessariamente essere equilibrati tra le parti affinché si possa instaurare una relazione bilanciata e positiva per entrambi.

Nella valutazione della qualità delle relazioni con gli stakeholder devono quindi essere utilizzati molteplici indicatori, e non solo quello della fiducia, in modo da poter ottenere un quadro più chiaro ed esaustivo anche nella valutazione della reputazione dell'organizzazione, che dipende, inevitabilmente, dalla natura delle relazioni che instaura con le parti interessate.

4.1.3 Il rapporto tra la costruzione di relazioni e la reputazione

Secondo Toni Muzi Falconi la reputazione rappresenta un elemento particolarmente decisivo soprattutto in due situazioni, diametralmente opposte tra loro. Innanzitutto nella selezione del posto di lavoro: oggi quando si fanno i colloqui, il tema della reputazione dell'azienda è molto rilevante; in questo modo, l'organizzazione può aspirare ad attrarre risorse di qualità. In secondo luogo, la reputazione risulta un fattore determinante nella scelta dei prodotti che il consumatore intende acquistare: tra le opzioni, a parità di caratteristiche, l'idea che si è fatto della qualità e dell'affidabilità, e quindi la reputazione che quel brand possiede, orienta l'acquisto.

In base alle numerosissime esperienze professionali e sul campo, Toni Muzi Falconi afferma che la comunicazione è uno strumento essenziale per le organizzazioni, ma il fine ultimo del suo utilizzo deve essere quello di creare relazioni con gli stakeholder: se si vuole sviluppare una reputazione positiva gli obiettivi di comunicazione devono essere tesi ad instaurare un dialogo e a coinvolgere in modo attivo tutte le parti interessate. Il relatore pubblico può infatti lavorare per migliorare la reputazione, ma non può gestirla in quanto

sono gli stakeholder a determinarla; le relazioni invece, non solo possono essere migliorate, ma anche monitorate e valutate per gestirle, ed è qui che l'attività di Relazioni Pubbliche può intervenire.

Il rapporto tra la costruzione e la gestione delle relazioni e lo sviluppo di una buona reputazione è molto stretto, in quanto il primo fattore influenza il secondo in modo diretto: quando ad esempio un cliente acquista un prodotto o un servizio da un'azienda, il valore che gli attribuisce dipende in larga misura dalla qualità della relazione e dal coinvolgimento dello stesso nella progettazione, nella produzione o nella valutazione. L'ascolto, dunque, torna ad essere la parte più importante del processo comunicativo, in quanto permette di conoscere i propri stakeholder, prevedere i loro comportamenti ed agire di conseguenza, al fine di instaurare relazioni vere. Le esperienze di Toni Muzi Falconi in questo senso rivelano però che le organizzazioni raramente riconoscono il valore dell'ascolto, ritenendola una pratica separata rispetto al processo comunicativo.

Muzi Falconi indica due elementi decisivi e punti di partenza per costruire e migliorare la reputazione:

- La trasparenza, attraverso una rendicontazione accessibile, accettabile, comprensibile e non specialistica, che tenga conto dei numerosi stakeholder con i quali l'organizzazione si rapporta.
- La visione, senza la quale le organizzazioni ad oggi hanno vita breve. È infatti necessario che esse sappiano cosa vogliono fare, perché esiste l'azienda, a che serve, a chi serve, cosa si propone di fare, chi dipende direttamente o indirettamente da essa e come ascoltare questi soggetti. Tutti questi aspetti hanno un enorme impatto sulla reputazione.

Un ulteriore fattore che Muzi Falconi ritiene vitale oggi per incrementare la reputazione è l'adozione di pratiche di CSR. Molto spesso però – sostiene –

le organizzazioni utilizzano la CSR come leva per migliorare la propria immagine all'esterno e di conseguenza la reputazione, piuttosto che a partire dall'interiorizzazione dei principi sociali o ambientali che sostengono. Quando vengono utilizzate in questo modo, le iniziative di CSR si rivelano un'arma a doppio taglio, in quanto a lungo andare si dimostreranno distanti dall'identità dell'organizzazione e in contraddizione con le sue azioni, generando un effetto controproducente che può minare la reputazione costruita fino a quel momento.

Con il web le azioni e le attività delle organizzazioni sono sotto gli occhi di tutti, di conseguenza i fattori che compongono e influenzano la reputazione, si ampliano e si modificano:

- i pubblici con i quali si rapporta l'organizzazione si moltiplicano;
- la costruzione delle relazioni è possibile anche attraverso lo spazio digitale ed è necessario trasmettere messaggi mirati, ancora di più volti al dialogo e al coinvolgimento attivo con i pubblici, passando dalla "comunicazione-a" alla "comunicazione-con";
- la trasparenza diventa un imperativo per tutte le organizzazioni, che devono dar conto del proprio operato e trasmettere valori in linea con quelli dei propri pubblici;
- è necessario monitorare con maggior attenzione ciò che i pubblici dicono della propria organizzazione per poter contrastare o attenuare opinioni negative che possono minarne la reputazione.

Si tratta di una trasformazione ancora in atto, non tutte le organizzazioni infatti hanno ancora compreso la rilevanza di questo nuovo spazio e continuano ad utilizzare lo stesso approccio comunicativo e le stesse pratiche del "pre-Web".

4.2 Fabio Ventoruzzo: l'esperienza in Reputation Institute

Laureato in Relazioni Pubbliche, Fabio Ventoruzzo si occupa di comunicazione da quasi vent'anni, supportando organizzazioni pubbliche e private nella gestione delle relazioni con gli stakeholder. Docente universitario a Roma e Milano dove insegna *Corporate Communication e Public Affairs*, è stato Vice Presidente di FERPI e di Reputation Institute (ad oggi rinominata RepTrak) per quattro anni, incarico che ha concluso nel maggio scorso. Oggi è a capo dell'area Corporate Responsibility, Thought Leadership & Public Affairs presso AXA Italia.

In Reputation Institute, società che analizza, misura e confronta la reputazione delle imprese, il ruolo di Fabio Ventoruzzo consisteva nell'utilizzare i dati sulla reputazione delle aziende per aiutarle a supportare e costruire la loro strategia di comunicazione. Dunque, un approccio *data driven*, ovvero una strategia di gestione che poggia su numeri e dati e permette di prendere decisioni basate su fatti oggettivi e non su interpretazioni o sensazioni personali. Tale approccio è possibile attraverso la raccolta di informazioni oggettive e misurabili, che in un secondo momento devono essere analizzate, sistematizzate e sintetizzate in dati utili per poter prendere decisioni consapevoli. Nello specifico, per quanto riguarda il lavoro in Reputation Institute, si parte dai dati sulla reputazione per renderla un concetto attivabile all'interno delle aziende, e quindi di conseguenza operare sulla comunicazione dell'organizzazione per influenzare ed orientare la reputazione che l'azienda stessa ha nei confronti dei suoi stakeholder.

Affinché la comunicazione impatti in maniera positiva e ragionata sulla reputazione è necessario dotarsi di indicatori di valutazione. Tutte le organizzazioni sono consapevoli del fatto che la reputazione rappresenta un asset essenziale e indispensabile per fare business, ma spesso mancano degli indicatori cui fare riferimento.

In questo senso, Norton e Kaplan già negli anni Novanta avevano sviluppato uno strumento di supporto alla gestione strategica dell'impresa, la *Balanced scorecard*, il cui obiettivo è quello di superare i principali limiti dei tradizionali modelli di monitoraggio delle performance aziendali. Tale modello poggia sull'assunto che “*Non puoi gestire quel che non puoi misurare e non puoi misurare ciò che non puoi descrivere*”. Di conseguenza, è chiaro che se si vuole gestire la reputazione è necessario sapere cos'è ed avere dei criteri per poterla misurare.

Come si è visto nel Capitolo 2, sono diversi i modelli di misurazione e di valutazione della reputazione. A differenza degli altri, il *framework* RepTrak elaborato da Reputation Institute sintetizza il legame emotivo rispetto ad un'azienda, delineato attraverso il RepTrak Pulse, tramite indicatori più razionali, che spiegano la reputazione in base a diversi fattori sui quali è necessario lavorare per modificare le percezioni ed i comportamenti degli stakeholder.



Figura 4.1: Il modello RepTrack²⁷³

²⁷³<http://www.misurarelacomunicazione.it/2011/04/29/u-s-reptrak-pulse-study-il-modello-emozionale-e-razionale-della-reputazione/> (consultato il 10/06/2020)

Tale modello si basa sul concetto secondo il quale la reputazione si forma a partire da componenti di natura emotiva, quali stima, sentimenti, ammirazione e fiducia, che possono essere spiegati attraverso un modello razionale costituito dal percepito rispetto a sette indicatori:

- prodotti e servizi;
- innovazione;
- *workplace*, ovvero l'ambiente di lavoro;
- *governance*, riguarda la trasparenza, la correttezza e l'eticità dell'organizzazione;
- *citizenship*, ovvero la responsabilità verso l'ambiente in cui opera l'organizzazione e la società in generale;
- *leadership*, riguarda l'organizzazione e la visione;
- *performance*, riguarda la percezione sulla solidità economico-finanziaria dell'azienda.

Il RepTrak rappresenta il primo strumento standardizzato utilizzato per misurare la reputazione aziendale a livello internazionale su diverse tipologie di gruppi di stakeholder.

Avere un modello di riferimento permette di comprendere su quali aspetti è necessario porre attenzione e lavorare. L'errore maggiormente commesso dalle aziende è quello di focalizzarsi, in base al settore in cui operano, solo su specifiche aree, limitandosi a lavorare solo su un indicatore, tralasciando tutti gli altri. Ad esempio, un'azienda che vende prodotti, nella maggior parte dei casi trasmette un tipo di comunicazione basato solo sul raccontare il prodotto, mentre invece bisogna tenere in considerazione tutti gli indicatori, perché tutto serve a spiegare la reputazione.

Ovviamente, non tutti gli indicatori hanno lo stesso peso, ed è quindi necessario individuare cos'è più importante nella testa degli stakeholder. Sotto questo aspetto ogni azienda è a sé stante: anche le imprese che operano nello stesso settore non necessariamente generano negli stakeholder le stesse aspettative. La reputazione è infatti *corporate specific*, cioè non esiste una

reputazione che va bene per tutti, una *one-fits-all*, ma esistono reputazioni diverse ed è necessario che il relatore pubblico assuma il ruolo di analista, e, attraverso i dati, estrapoli quelle che sono le aspettative degli stakeholder.

Per costruire una strategia di comunicazione efficace, è infatti indispensabile che il relatore pubblico comprenda e analizzi i bisogni e le aspettative degli stakeholder dell'organizzazione. Spesso nelle aziende manca la consapevolezza dell'importanza di avere la capacità e gli strumenti adeguati per ascoltare i propri pubblici, elemento essenziale per poter evincere ed interpretare ciò che gli stakeholder si aspettano dall'azienda. L'analisi di questi dati offre un monitoraggio accurato della reputazione, in quanto tramite l'ascolto si può avere piena coscienza di ciò che pensano. Grazie agli strumenti offerti dalle nuove tecnologie tali dati sono disponibili, ma manca la capacità di interpretarli e di attribuirgli significato.

In questo senso, il relatore pubblico può fare la differenza: prima il settore della comunicazione non aveva a disposizione tutte queste informazioni, e le strategie non si basavano su dati oggettivi e completi; oggi l'interpretazione di questi dati porta alla costruzione di strategie più accurate ed efficaci e ciò aiuta allo stesso tempo la comunicazione ad essere più rilevante all'interno delle organizzazioni. Ciò infatti risulta importante per la legittimazione della professione stessa nelle aziende, e per essere considerati più autorevoli all'interno del board aziendale e quindi del top management.

4.2.1 Gestire la Reputazione

Rispetto al passato, oggi gli asset intangibili hanno assunto maggior rilevanza di quelli tangibili, e le aziende sono più preoccupate rispetto alla propria reputazione. Il concetto di reputazione non è nuovo, ma, secondo Vantoruzzo, ha subito un'accelerazione a livello di importanza quando sono avvenuti due fenomeni: il primo, riguarda la percezione stessa della reputazione, che è passata da essere una semplice opinione, qualcosa che "ti

rimane in testa”, ad un comportamento, cioè in base ad essa agisco di conseguenza per svilupparla e migliorarla. Reputation Institute ha condotto una serie di analisi che rilevano come più è forte la reputazione, più forte è la propensione delle persone a comportarsi in qualche modo nei confronti dell’azienda (banalmente, più si apprezza un’impresa, più si acquistano i suoi prodotti). Il secondo fenomeno riguarda lo sviluppo dei media digitali, che hanno fatto sì che chiunque abbia la possibilità di dire qualsiasi cosa su un’impresa.

Venturuzzo afferma che “della reputazione bisognerebbe preoccuparsene di meno ed occuparsene di più”. Il web infatti è solo uno dei canali in cui si forma la reputazione, e per questo afferma che bisognerebbe preoccuparsene di meno; mentre bisognerebbe occuparsene di più in quanto nel momento in cui si presenta una crisi reputazionale è ormai troppo tardi: più è forte la reputazione, meno si viene impattati dalle crisi. Se quest’ultima si verifica e impatta fortemente sulla reputazione, vuol dire che non si è lavorato su di essa in maniera idonea.

È vero che con i media digitali è aumentata l’importanza ed il valore della reputazione, ma non bisogna confondere la *Web reputation* con la reputazione generale: lavorare sulla reputazione significa agire su tutti i canali di comunicazione dell’azienda, che non sono solo canali Web, ma anche quelli *mainstream* e l’esperienza diretta. Per operare sulla reputazione è necessario lavorare, monitorare e tener conto di tutti i fattori ed i canali: gli *own media*, ovvero i media posseduti dall’azienda, *earn media*, attraverso i quali gli altri raccontano e parlano dell’organizzazione (sia *digital* che *mainstream*), ed i *paid media*, ovvero la pubblicità e le sponsorizzazioni.

4.2.2 Comunicare i valori

Venturuzzo dichiara: “È sempre meno importante cosa vendi, e sempre più importante chi sei.” È necessario che le aziende si raccontino comunicando ciò che c’è dietro il prodotto o il servizio. Secondo quanto riportato in un articolo

dallo stesso Ventoruzzo, la reputazione di un brand è legata al 35% dal prodotto che offre, l'impatto sociale e ambientale pesa intorno al 40%, mentre il restante 25% è rappresentato dagli elementi *corporate*, ossia quelli legati alle performance economico-finanziarie e alla leadership. Questo è in generale il macro trend.

Le aspettative degli stakeholder ed il peso che attribuiscono agli elementi che costituiscono la reputazione sono però in costante mutamento. Un esempio significativo in questo senso è rappresentato dal Covid-19, che ha cambiato notevolmente le aspettative dei pubblici rispetto alle aziende. Da una parte, è diminuito il peso dei prodotti e dei servizi, dall'altra è aumentata l'importanza in particolare di tre indicatori: il *workplace*, la *citizenship* e la *leadership*. La salute e la posizione dei dipendenti diventa quindi un elemento più rilevante in questo periodo, come anche il ruolo sociale delle organizzazioni e la loro visione, in quanto le persone richiedono alle aziende una risposta su come queste possano aiutarle a ripartire dopo la fase di emergenza e crisi sociale, economica e sanitaria che sta attraversando il nostro Paese. In poco tempo, a causa di fattori esterni, si è quindi verificato uno spostamento netto e repentino sul ruolo sociale e sul carattere delle aziende. Queste ultime devono di conseguenza tener conto di tale trasformazione e delle nuove necessità, aspettative e richieste dei pubblici, ed orientare il proprio operato rispetto ad esse.

Il mondo del digitale dà la possibilità ai comunicatori, ed in particolare alle Relazioni Pubbliche, di avere nuovi strumenti per entrare in relazione con i propri interlocutori e comprendere i mutamenti delle loro aspettative.

Ventoruzzo afferma che oggi le aziende devono sempre di più concentrarsi sui propri valori e sul ruolo sociale che viene percepito dai pubblici di riferimento, ovvero sul *purpose* aziendale, il quale permette di accrescere il proprio business e di avere un impatto positivo presso l'ambiente nel quale si opera. Il concetto di *purpose* supera quello di mission, che rappresenta la dichiarazione d'intenti dell'organizzazione, quello che fa, in quanto ha un livello di coinvolgimento più ampio, che include la visione valoriale dell'azienda e

rappresenta un modo per entrare in relazione con tutto quel sistema di stakeholder che si attiva automaticamente.

Purpose aziendali molto forti, definite *Massive Transformative Purpose*, hanno la capacità di stimolare gli stakeholder e di coinvolgerli attivamente nelle proprie attività. Esempi in questo senso sono la *purpose* di TED, “*Ideas worth spreading*”, o di Google, “*Organize the world’s information*”. L’obiettivo dell’utilizzo della *purpose* da parte delle aziende non è quindi solo quello di raccontare i propri prodotti, ma di andare oltre l’acquisto comunicando i valori e le progettualità che muovono l’organizzazione nelle loro azioni, in modo che i pubblici si sentano coinvolti nel condividere quei valori, farli propri, attivarsi per attivarli, e magari finanziarli.

Attraverso la *New Participation Scale* è possibile osservare come, mentre una volta tutte le aziende comunicavano solo per raccontare i propri prodotti e servizi per spingere i pubblici a consumare, oggi il relatore pubblico deve saper comunicare entrando in empatia con gli stakeholder, in quanto deve riuscire a costruire questa capacità di far in modo che essi si attivino su cause, coinvolgendoli grazie ai valori che condividono con l’organizzazione.

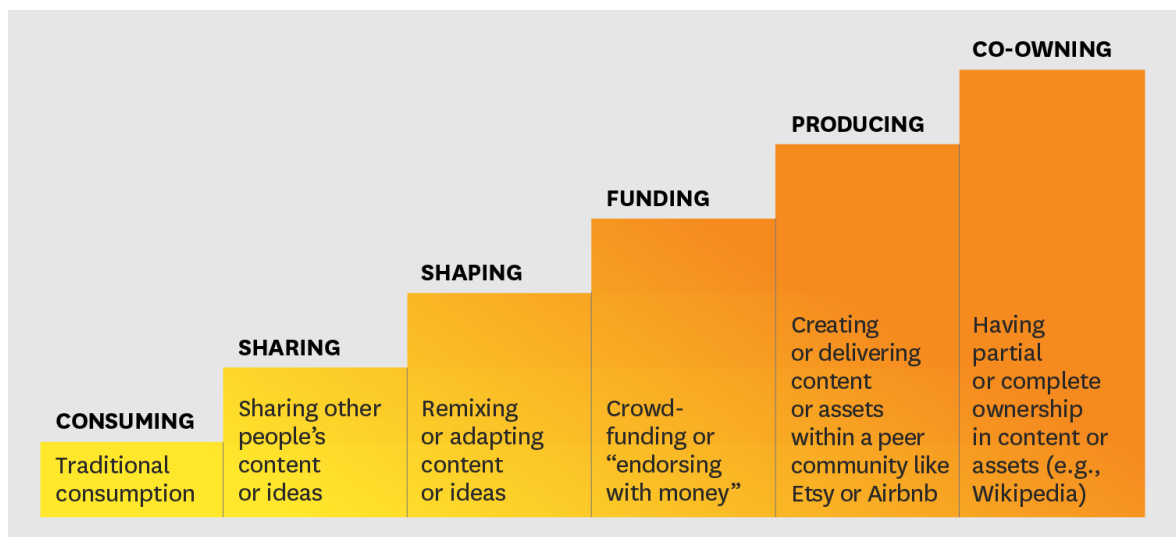


Figura 4.2: New Participation Scale²⁷⁴

²⁷⁴ <https://hbr.org/visual-library/2014/12/the-participation-scale> (consultato il 10/06/2020)

Secondo Ventoruzzo è necessario che ci si sposti dai grandi piani di comunicazione a campagne molto tattiche, in quanto attivano i pubblici e si mette al centro un valore. Il comunicatore ed il relatore pubblico devono sempre più lavorare come dei *campaign manager*, sapendo attivare gli stakeholder più che attraverso un piano di comunicazione, che spesso diventa inefficace a causa di imprevisti o fattori esterni che intervengono, attraverso campagne. La *purpose* in questo senso indica la direzione, mentre le campagne sono le azioni per attivare le persone.

Se il relatore pubblico, attraverso le sue comunicazioni, riesce a coinvolgere gli stakeholder sulla base di una condivisione di valori, allora questi diventeranno i primi *advocates* dell'organizzazione, in quanto la proteggeranno e la promuoveranno in maniera positiva, ed essendo esterni verranno percepiti come non interessati ai suoi profitti e di conseguenza più credibili ed affidabili rispetto alle comunicazioni trasmesse direttamente dall'azienda stessa.

4.2.3 La Reputazione nel Web: pervasività e perdita di controllo. Il lavoro del Relatore Pubblico

Oggi la capacità degli stakeholder di reperire informazioni è aumentata notevolmente, grazie ai nuovi mezzi di comunicazione e di informazione. Mentre una volta essere un'azienda etica era un "*nice to have*", oggi è diventato un "*must*": se non si è etici, non si può fare business. Esso quindi non rappresenta più un fattore utilizzato, in modo sincero o meno, per attirare gli stakeholder, ma una licenza ad operare, un elemento senza il quale non si è legittimati dai propri stakeholder.

Secondo Ventoruzzo, l'etica oggi si sta spostando sempre di più dal "fare le cose giuste" ad un concetto di trasparenza e di coerenza tra il dichiarato ed il comportamento. In questo senso, è necessario un impegno da parte dei

comunicatori nell'accertarsi di non comunicare ciò che verrà fatto, ma raccontare ciò che si sta facendo.

Ventoruzzo afferma che sono due gli elementi che hanno cambiato in maniera più significativa la gestione della reputazione con l'avvento dell'era digitale: la pervasività dello strumento e la capacità di controllare la comunicazione.

Nell'era pre-Web, quando si trasmetteva una comunicazione, ad esempio attraverso un determinato quotidiano, si sapeva perfettamente a chi ci si rivolgeva; oggi il *digital* non permette una conoscenza di questo tipo, in quanto il pubblico cui ci si rivolge è potenzialmente infinito, e non è nemmeno possibile controllare in toto ciò che viene detto.

Rispetto alla professione di relatore pubblico, il Web sicuramente non ha modificato le sue basi. Ciò che è cambiato nettamente rispetto a prima, è che non si può più ragionare in senso verticale, per compartimenti stagni, ma bisogna lavorare trasversalmente, possedere diverse competenze, essere in grado di utilizzare i nuovi strumenti offerti dal digitale, ed integrare tutte le diverse aree di comunicazione per comprendere al meglio come agire.

Sicuramente – afferma Fabio Ventoruzzo – *vi è una contaminazione più forte rispetto al passato con tutte le altre funzioni di business*. Una volta il reparto comunicazione era isolato rispetto agli altri, e collaborava al massimo con il marketing o con le risorse umane. Oggi il reparto comunicazione ha una collaborazione molto forte con la strategia, offrendo soluzioni integrate con il marketing ed altre aree interne all'impresa. È cresciuta l'autorevolezza e la credibilità dei comunicatori, che sono finalmente entrati nel board dell'azienda, contribuendo alla sua formazione e alle decisioni: tale riconoscimento è dato in gran parte dal fatto che anche l'area di comunicazione ha ad oggi dati reali ed oggettivi su cui lavorare che aumentano la considerazione della professione. I dati oggi presenti nelle mani dei comunicatori non sono considerati solo degli output ma anche input da interpretare ed analizzare per prendere decisioni insieme.

4.2.4 Output o Outgrowth? Riflessione sulla valutazione dei risultati

Rispetto allo spostamento nella valutazione dei risultati delle attività di Relazioni Pubbliche di cui si è parlato nel Capitolo 2, Ventoruzzo ritiene che in precedenza il reparto comunicazione ha in un certo senso abituato il top management delle aziende a ricevere output, ovvero risultati nel breve periodo, e ciò ha “viziato” le aspettative dei vertici.

Ad oggi i comunicatori stanno cominciando a ragionare sulla logica del medio-lungo periodo, ma allo stesso tempo i vertici continuano a chiedere risultati nel breve: non c'è quindi ancora una cultura della valutazione sul medio-lungo termine da parte dei vertici, ma comincia ad esserci da parte dei comunicatori. Questi ultimi dovrebbero cominciare ad educare il top management facendo notare che ci sono degli indicatori che necessariamente sono di medio-lungo periodo, come quello della reputazione ad esempio. Secondo Ventoruzzo non si tratta però di un totale spostamento dall'output all'outgrowth, ma va costruita una scala di indicatori, che va dagli output agli outgrowth, per poterli monitorare in maniera costante e continuativa e valutare risultati sia di breve che di medio-lungo termine.

4.3 Gianluca Comin: giornalista, Relatore Pubblico, imprenditore

Vanta un curriculum piuttosto ricco: Gianluca Comin inizia la sua esperienza professionale come giornalista presso il quotidiano “Il Gazzettino” di Roma. È stato portavoce e capo ufficio stampa del ministro dei Lavori Pubblici durante il primo governo Prodi (1997-1998). In seguito ha lavorato in Montedison e poi in Telecom Italia nell'ambito comunicativo. Nel 2002 entra in Enel, dove lavorerà come Direttore della Comunicazione e delle Relazioni

Esterne per dodici anni. È stato presidente FERPI per quattro anni (2007-2011) ed ha ricoperto diverse cariche pubbliche. Nel 2014 diventa imprenditore aprendo una sua società di consulenza, la Comin & Partners, che racchiude al suo interno una serie di professionisti del mondo della comunicazione.

Oggi i comunicatori si trovano ad affrontare una realtà molto complessa, dove i pubblici sono sempre più interconnessi ed esigenti e ricercano le informazioni in maniera indipendente, rifiutando le intermediazioni tradizionali. Per poter rispondere in modo efficiente a tale complessità è necessario implementare con nuovi strumenti la propria cassetta degli attrezzi, così da poter rintracciare ed analizzare quelli che sono i bisogni e le aspettative degli stakeholder e rispondere in maniera integrata. Si ritiene quindi indispensabile utilizzare tutti quegli strumenti ed attivare tutti quei processi, come lo stakeholder engagement, l'uso di una comunicazione integrale, media relations, public affairs e digital PR, che permettono una gestione efficace dei sistemi di relazione.

Negli ultimi dieci anni si è assistito alla crisi della pubblicità tradizionale, al declino dei media cartacei e all'avvento dell'era digitale, dei big data e dei dispositivi mobili di comunicazione. Ma non si tratta di una chiusura netta rispetto al passato, piuttosto di una fase di transizione in cui i vecchi strumenti non possono essere abbandonati, ma è necessario utilizzarne anche di nuovi. Questo perché le imprese devono comunicare ed instaurare relazioni con pubblici anche molto diversi tra loro che traggono informazioni da fonti differenziate. Per poter raggiungere un'audience così vasta è necessario avere a disposizione un mix di competenze ed esperienze diverse che possano rispondere ai molteplici interessi espressi dai pubblici.

4.3.1 Comunicare in modo integrato

Un'organizzazione, al fine di costruire e mantenere la propria reputazione, dovrebbe prevedere dei modelli relazionali tra le risorse che prendono parte alla costruzione del valore, mansione che spetta al relatore pubblico. Questo aspetto rappresenta un passaggio essenziale per la creazione di un'immagine e il rafforzamento della propria identità, soprattutto in contesti competitivi caratterizzati dall'incertezza. Inoltre, per migliorare la propria reputazione è necessario identificare una spoke person, una voce univoca, in grado di trasmettere i valori e i messaggi di un'azienda. Questa deve mostrarsi autorevole non mancando, però, mai di empatia, elemento fondamentale per comunicare. Infine, per migliorare ulteriormente la propria reputazione, è necessario utilizzare una visione strategica integrata che si basi sul coinvolgimento e sulla corretta coordinazione delle diverse "aree" dell'organizzazione, dalla cui interazione dipende l'efficacia della strategia complessiva dell'impresa.

Oggi le aree di marketing e comunicazione hanno assunto maggior valore all'interno delle imprese, tanto che lavorano a stretto contatto con il top management. Queste due funzioni, inoltre, sono molto più vicine e integrate rispetto a prima, vi è una vera e propria collaborazione tra le due, e ciò consente una maggior coerenza tra i messaggi trasmessi dall'organizzazione e le sue azioni. Secondo Comin si va sempre di più verso un rapporto orizzontale tra direttori di comunicazione e marketing.

4.3.2 I vantaggi di una buona reputazione e le opportunità del Web

Una buona reputazione aziendale può essere alla base di livelli superiori di profitto e di valore sui mercati finanziari, di maggiore resistenza in situazioni di crisi e di posizioni di vantaggio competitivo. Il ruolo della corporate reputation, in particolare, è duplice perché legato alla possibilità di ridurre l'incertezza, sia dal punto di vista degli stakeholder, che vedranno ridotte le asimmetrie informative e un conseguente risparmio in termini di costi necessari per la ricerca delle informazioni dirette sull'agire dell'organizzazione, sia dal punto di vista dell'organizzazione stessa, che avrà la possibilità di sviluppare una relazione stabile con i propri interlocutori e una maggiore consapevolezza ed efficacia nel fronteggiare le minacce derivanti dall'ambiente circostante. Infine, il Web ed i social hanno certamente aumentato l'importanza e la rilevanza della reputazione.

In Italia, sono purtroppo ancora molte le aziende che non comprendono l'importanza di comunicare nel Web, in quanto ritengono che non sia utile al proprio business. In realtà, non essere nel Web e non monitorare ciò che gli altri dicono dell'azienda è un grave errore che porta solo svantaggi. Lo spazio digitale offre alle aziende l'opportunità di creare relazioni più dirette con i propri stakeholder e di offrire servizi più personalizzati ed incentrati sul singolo cliente, costruendo un rapporto basato sull'ascolto e sull'empatia, con la possibilità che il tutto possa trasformarsi in un passaparola positivo per l'azienda. Comin afferma che fiducia, disintermediazione e influenza siano gli elementi chiave per comunicare nell'*online*.

Uno dei nuovi strumenti a disposizione delle aziende consiste nel coinvolgimento di influencers, che possono consolidare il posizionamento dell'organizzazione *online*. La scelta deve necessariamente essere ponderata

e ricadere su una persona che sia percepita come affine e coerente rispetto ai valori che l'azienda sostiene e vuole mostrare ai suoi pubblici.

4.3.3 Gestire le crisi reputazionali nel Web

La gestione della reputazione *online* richiede certamente un cambiamento di prospettiva. Il comunicatore interagisce con una platea molto più vasta e con target altamente diversificati. Secondo Comin, a cambiare drasticamente è il fattore tempo: la gestione della reputazione *online* richiede un monitoraggio continuo e risposte repentine, spesso istantanee. Questo comporta la creazione e l'attuazione immediata delle strategie comunicative. Infine, non bisogna sottovalutare le conseguenze relative all'esplosione delle crisi *online*: una semplice frase può montare velocemente, creando importanti falle nella reputazione di aziende, organizzazioni e istituzioni anche di rilevante importanza. Il crisis management 2.0 diventa quindi sempre più complesso.

Comin afferma che per affrontare una crisi c'è bisogno di tre elementi: una strategia, una forte capacità di reazione e professionalità. La crisi va affrontata quando non c'è, ovvero bisogna essere preparati e costruire una strategia di gestione prima che questa si verifichi e sia troppo tardi, attraverso la preparazione di piani e attività di monitoraggio sia nell'*online* che nell'*offline*. In molte imprese non c'è la preparazione necessaria per affrontarle, ed i manager non reagiscono in maniera immediata ad essa, provocando forti ricadute sull'azienda in termini di reputazione.

Attraverso la messa a punto di piani strategici multidisciplinari mirati ad un rafforzamento della reputazione e al miglioramento delle tecniche di comunicazione, è possibile contrastare più facilmente le crisi, o addirittura trasformarle in opportunità.

I rischi di una crisi aziendale o reputazionale ci sono sempre stati. Ciò che è cambiato rispetto al passato è che i nuovi strumenti e le nuove forme di

comunicazione hanno reso più visibili quegli eventi che prima sarebbero rimasti isolati e in un certo senso “nascosti”, amplificandone la portata e la velocità di diffusione. Oggi un post mal interpretato o una risposta “poco cortese” sul Web possono provocare gravi conseguenze sulla percezione degli stakeholder rispetto all’impresa, che possono allargarsi a gran velocità a causa della forte risonanza provocata dalla rete e all’interconnessione dei canali mediatici. Inoltre, i social network hanno aggiunto nuove sfide alla gestione della reputazione: alla costruzione della reputazione che è stata in qualche modo “riaggiornata”, si sono affiancate tecniche di reputation cleaning, che consistono nel ripulire la rete da notizie false o poco coerenti rispetto all’organizzazione.

4.3.4 Il monitoraggio in rete

Oggi la difesa della reputazione di un brand passa soprattutto attraverso delle azioni proattive sulla rete e sui social network per minimizzare i rischi di una crisi.

Il reputation management *online*, come già accennato, richiede un grandissimo lavoro di monitoraggio. Un’attenta e precisa attività di monitoraggio risulta infatti necessaria per ascoltare le persone che parlano in rete, identificando quali sono i punti di forza e di debolezza dell’organizzazione, società o persona in oggetto sul Web, e su quali piattaforme sono più attivi i pubblici di riferimento. Il lavoro di monitoraggio è funzionale per identificare gli influencer da coinvolgere eventualmente nella fase di esecuzione della strategia, intercettare eventuali crisi o intravedere nuovi orizzonti di business e creare nuove strategie. Il relatore pubblico deve quindi continuamente monitorare e adattare le proprie strategie comunicative per cercare di intercettare e scongiurare eventuali crisi. Questo richiede aggiornamenti in tempo reale e risposte tempestive: Comin ritiene che le azioni intraprese nelle prime 24 ore risultino decisive.

Questa attività è necessaria per rendersi conto se vi siano situazioni contestate, di chi siano i soggetti coinvolti nella narrazione *online* e come stanno evolvendo le *impressions* del target di riferimento che la portano avanti e delle ragioni per cui lo fanno. Dunque, per costruire la propria reputazione *online*, il monitoraggio può essere svolto su due livelli: informatizzato e qualitativo. Nello specifico, il monitoraggio della rete avviene seguendo i seguenti passaggi:

- monitoraggio delle conversazioni;
- selezione delle conversazioni rilevanti;
- segnalazione delle opportunità/criticità e delle azioni suggerite;
- decisione sulle azioni da intraprendere;
- eventuale pubblicazione *online*.

Inoltre, bisogna ricordare che con lo strumento *online* non basta parlare all'audience, bisogna anche interagire con questo: lo scopo dei social network è il confronto, la comunicazione e lo scambio e la comunicazione diventa da unidirezionale a bidirezionale.

4.3.5 Dipendenti e comunicazione interna

Secondo Comin, per preservare e migliorare la reputazione bisogna concentrarsi sui dipendenti e sulla comunicazione interna. Questo aspetto, spesso sottovaluto, ha mostrato tutta la sua importanza nel corso dell'emergenza Covid-19. I dipendenti sono, infatti, i primi *ambassador* dell'azienda: informarli opportunamente, renderli partecipi delle iniziative e delle attività dell'azienda, coinvolgerli nei processi decisionali, sentire i loro

pareri, è importante per l'implementazione della reputazione aziendale. Rendere il tessuto dipendente coeso aiuterà a comunicare attraverso una voce univoca, fondamentale per la comunicazione corporate. È necessario, dunque, dare vita ad una efficace comunicazione interna.

4.3.6 Il contributo della CSR alla Reputazione

Essere responsabili nei confronti dell'ambiente, supportare buone cause, avere una positiva influenza sulla società, comportarsi in modo etico ed essere attrattivi per i propri dipendenti e per i giovani sono oggi, secondo Comin, i principali elementi costitutivi del successo delle grandi aziende. Secondo quanto riportato dal Rapporto Socialis 2018, il 50% delle imprese che ha investito in CSR ha rilevato un miglioramento del posizionamento, dalla reputazione e anche un aumento della notorietà; in quasi 4 casi su 10 si è riscontrato un aumento della fidelizzazione dei clienti. Aumentano anche le ricadute positive sul clima interno all'azienda: il 44% registra un miglioramento del clima e un maggior coinvolgimento del personale.

Le pratiche di CSR hanno in un certo senso umanizzato e personalizzato le imprese, che sempre di più agiscono come soggetti sociali più che economici: il rapporto che viene a crearsi tra azienda e stakeholder grazie all'adozione di pratiche di *corporate social responsibility* si basa su una relazione più profonda basata sulla condivisione di idee e valori tra le parti che contribuiscono al miglioramento della reputazione delle aziende.

CONCLUSIONI

L'attività di Relazioni Pubbliche si è nel tempo trasformata ed arricchita: è cambiato lo scopo stesso della professione ed i modelli di comunicazione, sono aumentati gli strumenti ed i canali attraverso cui può raggiungere i pubblici, andando sempre di più verso la costruzione di relazioni orizzontali, stabili e durature, che portino benefici ad entrambe le parti in causa. Si sono ampliati gli ambiti su cui interviene, e ciò comporta la necessità di possedere competenze trasversali che possano rispondere in modo efficace alle diverse sfide che si trovano ad affrontare. A cambiare è anche il ruolo del relatore pubblico all'interno delle organizzazioni: in un mondo dove tutto ciò che accade può essere interpretato in chiave comunicativa, il professionista di Relazioni Pubbliche assume maggior rilevanza e autorevolezza, prendendo parte alle decisioni dei vertici aziendali che oggi riconoscono maggiormente il valore apportato dal loro operato.

Tutto questo deriva in larga misura da un aumento in termini di importanza attribuito a quelli che sono gli asset intangibili, i quali rappresentano l'84% del valore totale di mercato²⁷⁵, e in cui rientra, tra gli altri, la reputazione. Il relatore pubblico opera sempre di più per alimentare e rafforzare il capitale sociale delle organizzazioni attraverso la costruzione di sistemi di relazioni di qualità, tramite i quali è possibile sviluppare una reputazione positiva: la gestione delle relazioni ed il coinvolgimento attivo dei pubblici hanno infatti un'influenza diretta sul miglioramento della reputazione.

Al fine di instaurare relazioni vere e durature che impattino positivamente sulla reputazione, la fase di ascolto risulta primaria e decisiva, una preconditione necessaria che consente di conoscere e comprendere a fondo le esigenze e le aspettative dei propri stakeholder cambiando il proprio punto di vista, e di rispondere ad esse agendo di conseguenza. In particolare, quello che viene definito "ascolto organizzato" è una pratica utilizzata per ricercare e raccogliere

²⁷⁵ Bocconi, S. (2020). La reputazione? Vale oro e rende ricchi i brand. Al top Lego, Ferrari, Disney. In Corriere Della Sera, 22 giugno 2020.

informazioni con lo scopo di progettare e valutare l'efficacia delle azioni comunicative, incorporando gli obiettivi dei pubblici a quelli dell'organizzazione e sviluppando così un processo decisionale inclusivo. Questa fase di ascolto volta a rilevare e monitorare le opinioni dei pubblici permette inoltre di identificare e differenziare gli stessi in base al loro peso e alla loro influenza rispetto all'organizzazione.

Tale pratica deve necessariamente essere parte del processo comunicativo, ma all'interno delle organizzazioni ciò accade di rado: spesso, infatti, l'importanza ed il valore dell'ascolto vengono sottovalutati, e tale pratica viene separata dal complessivo processo di comunicazione.

Dall'altra parte, anche il concetto di reputazione ha subito notevoli modificazioni: sono cambiati gli elementi che la compongono, le modalità e gli strumenti attraverso cui può essere costruita, sviluppata e migliorata. I media digitali, in questo senso, hanno certamente contribuito a tale cambiamento, aumentando i pubblici attraverso i quali la reputazione si forma, gli elementi che la costituiscono, come anche i rischi cui è esposta l'azienda.

Al fine di comprendere al meglio tale concetto e di rintracciare quali siano stati gli sviluppi ed i mutamenti rispetto ad esso, si è ritenuto opportuno chiarire quelle che sono le basi della reputazione aziendale, attraverso l'esposizione di numerose e diverse definizioni che gli sono state conferite nel tempo.

Ad oggi, non è possibile indicare una definizione univoca ed universale, ma attraverso questa analisi si sono potute identificare le caratteristiche di fondo che la descrivono, che si riportano di seguito:

- la reputazione è il prodotto dell'interazione e della relazione che viene ad instaurarsi tra l'impresa ed i suoi pubblici di riferimento attraverso gli scambi comunicativi, e deriva dalla stratificazione di più percezioni sedimentate nel tempo.
- È di natura collettiva, in quanto basata sulla condivisione delle opinioni degli stakeholder rispetto ad un'organizzazione.

- Il concetto di reputazione deve sempre essere contestualizzato ad un gruppo specifico di riferimento ed in un determinato lasso temporale: imprese, istituzioni ed organizzazioni godono presso i pubblici di reputazioni diverse in base ai criteri di valutazione utilizzati, ai valori posseduti dagli individui, alle informazioni provenienti da fonti diverse e all'esperienza diretta degli stakeholder con l'organizzazione; inoltre si tratta di un concetto mutevole, che si rafforza e si sviluppa nel corso del tempo.
- È un concetto multidimensionale, ovvero è formato da una serie di dimensioni differenti. Anche in questo caso, coesistono teorie divergenti su quali siano gli elementi che la costituiscono; in generale, è possibile affermare che essa sia frutto di dimensioni sia razionali che irrazionali.
- Essa è influenzata dagli atteggiamenti e dai comportamenti dell'organizzazione. A differenza dell'immagine che può essere costruita a tavolino, la reputazione può essere semplicemente aiutata dalle azioni e dalle comunicazioni trasmesse dall'organizzazione.
- La reputazione non è imitabile, è un elemento che differenzia l'azienda dalle concorrenti, e costituisce per questo un vantaggio competitivo, anche in termini economici.

A partire da queste considerazioni, si è approfondito il ruolo della comunicazione nella costruzione e nel rafforzamento di una reputazione positiva. Essa rappresenta infatti un elemento fondamentale per gestire e sviluppare la reputazione delle organizzazioni: la comunicazione d'impresa nasce proprio con l'obiettivo di trasmettere all'esterno un'immagine positiva e di veicolare i valori su cui si basa l'organizzazione nel suo operato. In particolare, è attraverso la comunicazione istituzionale di tipo corporate che le aziende mostrano ai propri pubblici gli elementi identitari che la distinguono, la propria filosofia ed i propri valori. In generale, affinché risultino efficaci, le comunicazioni trasmesse dalle aziende, che siano commerciali, istituzionali o interne, devono necessariamente essere coerenti tra loro, ma allo stesso tempo personalizzate il più possibile rispetto ai gruppi specifici cui si rivolge di volta in volta. È necessario dunque un uso integrato delle tecniche e degli

strumenti per trasmettere affidabilità e credibilità a tutti gli stakeholder, ma anche comunicazioni mirate ai singoli gruppi. Inoltre, la comunicazione deve essere utilizzata come uno strumento per comprendere e rispondere ai bisogni ed agli interessi dei propri pubblici.

Dunque, per rafforzare la propria reputazione, le aziende devono raccontarsi, in modo non banale, ma sensibile alle necessità dei pubblici e in maniera coerente rispetto ai valori dell'organizzazione. A questo proposito, come affermato da Fabio Ventoruzzo, le organizzazioni ad oggi devono concentrarsi sempre di più sulla valorizzazione della *purpose* aziendale, ovvero comunicare all'esterno quella che è la visione valoriale dell'organizzazione, grazie alla quale è possibile costruire migliori relazioni con i pubblici e coinvolgerli attivamente attraverso una condivisione più profonda dei valori.

Oltre che per il business delle aziende, la reputazione si rivela un elemento di grande valore nell'attrarre i migliori talenti in cerca di lavoro, sempre più attenti e orientati nella loro scelta sulla base di elementi corporate quali la leadership e la responsabilità sociale delle aziende, fattori che contribuiscono alla valutazione della reputazione.

I dipendenti rappresentano una risorsa di grande valore per l'organizzazione: essi infatti sono la prima fonte di informazione per gli stakeholder esterni. L'opinione dei dipendenti rispetto all'azienda per cui lavorano dipende da diversi elementi, il cui peso varia nel tempo anche rispetto a fattori esterni che possono verificarsi. Un esempio in questo senso risiede nello spostamento di rilevanza per i dipendenti verso la propria posizione ed il proprio benessere, il ruolo sociale dell'organizzazione e la sua visione rispetto al futuro, avvenuto durante l'emergenza Covid-19. Le aziende che hanno saputo intercettare questa variazione di aspettative nei pubblici, hanno infatti trasmesso comunicazioni diverse rispetto al solito, dove la narrazione su prodotti e servizi viene messa da parte a favore di altri *driver* reputazionali quali la leadership, il *workplace* e la *citizenship*.

Dall'altra parte, l'opinione del personale è fortemente influenzata anche da come l'azienda viene percepita all'esterno: se questa gode di una reputazione positiva, i dipendenti si sentono orgogliosi di farne parte, e di conseguenza supportano l'organizzazione diventando i primi sostenitori della stessa. Ciò crea un circolo virtuoso che può attrarre nuove risorse di qualità.

In questo senso, la cultura organizzativa diffusa grazie alla comunicazione interna svolge un ruolo essenziale, in quanto attraverso la condivisione di valori, significati, obiettivi e credenze, i dipendenti sviluppano senso di appartenenza e si crea una forte integrazione tra i membri dell'organizzazione. Comin ritiene indispensabile concentrarsi sulla comunicazione interna e sui dipendenti per sviluppare una reputazione positiva: è necessario informarli, coinvolgerli ed ascoltare i loro pareri.

Tale allineamento risulta inoltre fondamentale affinché le comunicazioni trasmesse dall'organizzazione e dai dipendenti risultino coerenti e univoche: un contrasto tra le due può danneggiare la credibilità e di conseguenza la reputazione dell'azienda.

La ricerca ha rilevato come uno degli elementi più incisivi nella costruzione della reputazione sia la fiducia, ingrediente essenziale su cui poggiano le relazioni. Essa si basa non solo sul funzionamento o sulla qualità del prodotto o del servizio erogato, ma soprattutto sui valori intangibili che l'organizzazione sostiene e condivide con i suoi stakeholder.

La fiducia permette una più rapida creazione di sistemi di relazione, e di conseguenza lo sviluppo di una reputazione positiva. Essa è diventata l'elemento primario su cui poggiano gli scambi sociali e, agendo come riduttore di incertezza, orienta le decisioni degli individui.

Costruire relazioni basate sulla fiducia può richiedere investimenti considerevoli, i cui frutti possono essere visibili solo nel lungo periodo, motivo per il quale molte aziende ancora non ne comprendono il reale vantaggio. Ad oggi, anche a causa dello sviluppo tecnologico, per poter costruire relazioni

basate sulla fiducia che incrementino la sua reputazione, l'azienda deve comunicare con apertura ed in maniera trasparente.

Inoltre, per creare e sviluppare fiducia nei suoi stakeholder, l'azienda deve andare oltre il proprio dovere, cercando un equilibrio tra quelli che sono i suoi obiettivi e quelli dei suoi pubblici, apportando un valore aggiuntivo: ciò produce senso di appartenenza, coesione ed una maggiore partecipazione e sostegno all'organizzazione.

I livelli di fiducia e reputazione possono quindi essere influenzati grazie al lavoro delle Relazioni Pubbliche: assumendo il ruolo di tessitore sociale, il relatore pubblico può sviluppare sistemi di relazione che generano fiducia e accrescono la reputazione degli attori in causa.

L'avvento dei media digitali ha modificato profondamente i modelli di comunicazione, le modalità attraverso cui si creano e si gestiscono i sistemi di relazione, ampliato i pubblici cui le aziende si rivolgono, cambiato il comportamento dei consumatori, la struttura, le modalità di apprendimento e le prestazioni delle aziende. Le organizzazioni hanno dovuto ripensare il proprio ruolo all'interno della società, la propria identità, la missione e la visione, affinché possano essere percepite come credibili, affidabili e degne di fiducia.

Il capitale reputazionale nel Web è diventato un asset imprescindibile per le aziende, una licenza ad operare senza la quale non possono sopravvivere. Esso deve essere sostenuto ed alimentato in maniera continuativa attraverso comunicazioni bidirezionali volte a favorire dialogo, coinvolgimento e partecipazione tra tutti gli stakeholder dell'organizzazione.

Molte aziende ancora oggi non sono abbastanza consapevoli dell'importanza di essere presenti in rete e sottovalutano questi nuovi canali di comunicazione, ritenendoli non rilevanti per la propria azienda. Questa considerazione nasce da un'errata percezione dei mezzi stessi: infatti, che lo vogliano o meno, le aziende sono comunque presenti in rete tramite le pagine non ufficiali ed i

commenti diffusi dagli utenti. Ignorare ciò che i propri pubblici affermano sull'organizzazione è un grave errore che può avere un impatto negativo sulla reputazione, e non permette di raccogliere tutte quelle informazioni utili, e disponibili in maniera quasi gratuita, a conoscere le opinioni e le aspettative dei pubblici di riferimento.

Per poter gestire in qualche modo la reputazione, diviene essenziale per il relatore pubblico “governare la percezione” che i pubblici si formano nei confronti dell'organizzazione. Ciò è possibile attraverso l'analisi dei numerosi dati che ad oggi si hanno a disposizione, grazie ai quali è possibile estrapolare quelle che sono le reali aspettative ed i bisogni dei pubblici di riferimento, per poterli poi interpretare e attribuirgli significato. Molto spesso, manca nelle aziende la consapevolezza dell'importanza di predisporre dei canali di ascolto attraverso i quali ricavare tali informazioni. L'interpretazione dei dati risulta invece essenziale al fine di costruire strategie di comunicazione mirate ed efficaci al raggiungimento degli obiettivi.

I media digitali hanno inoltre provocato la perdita di controllo da parte dell'organizzazione sulle comunicazioni riguardanti le aziende: essi danno la possibilità a chiunque di esprimere la propria opinione, e la velocità di diffusione delle informazioni si amplifica notevolmente. Per poter fronteggiare le nuove sfide poste dai media digitali, le aziende devono predisporre delle attività di monitoraggio volte ad ascoltare i propri pubblici, a rintracciare i punti di forza e di debolezza che vengono evidenziati, ad intercettare potenziali crisi, in modo da poter sviluppare di conseguenza strategie comunicative funzionali. La perdita di controllo, la pervasività dei nuovi strumenti, il fatto che le azioni e le comunicazioni siano sotto gli occhi di tutti e si diffondano a grande velocità, aumentano i rischi per le aziende di dover affrontare una crisi: un solo post sui social network può generare reazioni negative da parte dei pubblici e diventare virale, provocando gravi conseguenze sulla reputazione dell'azienda. Per poter contrastare una crisi è bene predisporre di un piano strategico di gestione prima che questa si verifichi, che sarà poi modellato sulla base della natura della stessa. Inoltre, bisogna considerare che più l'azienda gode di una buona reputazione, minore sarà l'impatto della crisi, e vi sarà la possibilità di

trasformarla in un'opportunità; per cui lavorare sulla reputazione ed accrescerla risulta un buon metodo per poter scongiurare che la crisi abbia ripercussioni negative sull'azienda.

Oltre ad un aumento dei rischi, il Web offre alle aziende nuove opportunità di crescita: tra queste, uno dei punti più rilevanti risiede nella possibilità per le aziende di coinvolgere in modo proattivo gli stakeholder, facendoli sentire parte dei processi di progettazione, produzione e valutazione, trasformandoli non più in target da colpire, ma in sostenitori dell'organizzazione, che con il loro passaparola positivo possono influenzare ed implementare il business dell'azienda.

Per poter comprendere in che modo la comunicazione stia impattando sulla reputazione bisogna predisporre degli indicatori di valutazione di riferimento, che molto spesso mancano all'interno delle aziende. Esistono numerosi modelli per la misurazione e la valutazione dei risultati delle attività delle Relazioni Pubbliche e della reputazione, basati su indicatori sia razionali che irrazionali. Per quanto riguarda l'attività di Relazioni Pubbliche, risulta fondamentale analizzare in senso critico i risultati raggiunti, in modo da definire le azioni future. Tale misurazione deve essere realizzata non solo alla fine del progetto, ma anche nelle fasi intermedie e ad intervalli costanti nel tempo, in modo da verificare l'andamento dello stesso, e poter eventualmente intervenire in tempo reale su eventuali distorsioni verificate.

Molto spesso all'interno delle aziende l'aspetto della misurazione e della valutazione dei risultati viene sottovalutato, e nella maggior parte dei casi in cui viene effettuata la misurazione, essa è mirata a rilevare solo gli output, i quali individuano i risultati ottenuti nel breve periodo. Ciò è dovuto in gran parte dallo scarso riconoscimento dell'importanza di tale valutazione da parte dei vertici dell'organizzazione: mentre si afferma tra i comunicatori una cultura sulla valutazione dei risultati di medio-lungo termine, i vertici aziendali continuano a richiedere output.

Rispetto alla valutazione della reputazione, come si è visto coesistono molti modelli che determinano il livello di reputazione sulla base di indicatori diversi.

Uno dei più noti, e l'unico utilizzato a livello internazionale, è il RepTrak sviluppato da RepTrak Company (ex Reputation Institute), il quale permette alle organizzazioni di capire quali siano gli aspetti sui quali concentrarsi per sviluppare una reputazione positiva.

La tesi mi ha permesso di indagare su un tema molto attuale che negli ultimi anni ha assunto ancor più valore, e di comprendere quale sia l'apporto delle Relazioni Pubbliche nella gestione della reputazione.

Partendo dall'esplorazione di quelle che sono le attività e le pratiche di base delle Relazioni Pubbliche, ho potuto analizzare quali siano stati gli sviluppi più recenti. Accanto alle pratiche tradizionali del relatore pubblico se ne sono aggiunte di nuove, alle quali corrispondono nuovi obiettivi e nuovi strumenti tesi ad accrescere e migliorare il capitale relazionale e reputazionale delle organizzazioni. In seguito, l'approfondimento sul concetto di reputazione mi ha permesso di tracciarne lo sviluppo ed i nuovi fattori che lo costituiscono, con il fine di delineare le modalità attraverso cui si opera su di esso. Accanto a questi cambiamenti, sono stati progettati nuovi modelli di misurazione e valutazione della reputazione e dell'attività di Relazioni Pubbliche.

Attraverso l'elaborato ho quindi cercato di definire quelli che sono i nuovi elementi fondanti ed i nuovi scenari rispetto alle attività di Relazioni Pubbliche e al concetto di reputazione.

Lo spostamento di rilevanza verso gli asset intangibili ha certamente aumentato l'autorevolezza del relatore pubblico, ma ritengo che non vi sia ancora la giusta consapevolezza all'interno delle organizzazioni dell'importanza dei comunicatori e del contributo che possono apportare anche in termini di reputazione. Inoltre, la continua richiesta da parte dei vertici aziendali di risultati nel breve periodo rende miopi rispetto a quello che è il quadro generale, agli obiettivi di lungo termine, nel quale rientrano il capitale relazionale e reputazionale sviluppati ed accresciuti dalle attività delle Relazioni Pubbliche. Sarebbe dunque necessaria una maggior educazione del top management sotto questo aspetto, affinché possa comprendere ed

apprezzare il reale valore apportato dall'operato delle Relazioni Pubbliche e l'importanza di piani e di valutazioni sul lungo periodo.

Rispetto al passato, sono stati compiuti sicuramente molti passi avanti in questo senso, nonostante il cammino per una effettiva affermazione della professione e per il riconoscimento dei vantaggi che l'organizzazione può trarre da un uso consapevole e professionale della sua attività, sia ancora lungo.

BIBLIOGRAFIA

Argenti, P. A., (2011). "Digital Strategies for Powerful Corporate Communications" THW European Financial Review (February-March): pp. 61-64.

Arpan, L.M., (2005). Integration of information about corporate social performance. *Corporate Communication: An International Journal*, 10(1), 83-98.

Arru, B., Ruggeri, M., (2016) I Benefici della Corporate Social Responsibility nella Creazione di Valore Sostenibile: il Ruolo delle Risorse di Competenza e del Capitale Reputazionale. Pavia, Giugno 2016 Vol. 7 - N. 1/2016.

Benasso, F. (2019). Il messaggio di Davos: la fiducia asset cruciale dell'era digitale. In *Sole24Ore*, 29 Gennaio 2019.

Berens, G., Van Riel, C.B.M. (2004). "Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature", *Corporate Reputation Review*, Vol. 7, N. 2.

Bernays, F. (1977) "Down with Image, Up with Reality", *Public Relations Quarterly*, n. 22.

Bistoncini, F., & Giannino, O. (2011). *Vent'anni da sporco lobbista*. Guerini e associati.

Blanchard, P. (2019). The Importance Of Brand Reputation: 20 Years To Build, Five Minutes To Ruin. In *Forbes*. 27 Dicembre 2019.

Bocconi, S. (2020). La reputazione? Vale oro e rende ricchi i brand. Al top Lego, Ferrari, Disney. In *Corriere Della Sera*, 22 giugno 2020.

Breakenridge, D. K. (2008). *PR 2.0: New media, new tools, new audiences*. FT Press.

Burgess, W. (2016). A Bad Reputation Costs a Company at Least 10% More Per Hire. In *HBR*. 29 Marzo 2016.

Cancel, A. E., Cameron, G. T., Sallot, L. M., & Mitrook, M. A. (1997). It depends: A contingency theory of accommodation in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 9(1), 31-63.

Carroll, C.E. (2011). The role of the news media in corporate reputation management. In R.J. Burke, G. Martin, & C.L. Cooper (Eds), *Corporate reputation: Managing threats and opportunities* (pp. 199–216). Surrey, UK: Gower.

Carroll, C.E. (2013). Themes, variations, and future directions: A communication scholar's response. Paper presented at the Oxford University's Centre for Reputation's 4th Annual Reputation Symposium, Corpus Christi College, University of Oxford, Oxford, England.

Carroll, C.E. (2015). Matching Dimensions of Reputation and Media Salience for Feedback, Alignment, and Organizational Self-awareness. In *VIKALPA*, Vol. 40. Ottobre-Dicembre 2015.

Carroll, C.E., & Deephouse, D. (2014). The foundations of a theory explaining organizational news: The VT4 framework of organizational news content and five levels of content production. In J. Pallas, L. Strannegård, & S. Jonsson (Eds), *Organizing in new media landscape* (pp. 81–95). New York, NY: Routledge.

Carroll, C.E., Huang-Horowitz, N.C.L., McKeever, B.W., & Williams, N.L. (2014). Key messages and message integrity as concepts and metrics in communication evaluation. *Journal of Communication Management*, 18(4), 386–401.

Castriotta, M., Floredu, P. B., Di Guardo, M. C., & Cabiddu, F. (2013). Disentangling the strategic use of social media in the insurance industry: A value co-creation perspective. *Advanced Series in Management*, 11, 63—86.

Chiarazzo, S. (2020). *Social CEO. Reputazione digitale e brand advocacy per manager che lasciano il segno*, FrancoAngeli.

Chieffi, D. (2013). *Online Crisis Management: Strategie ai tempi dei social media* (No. 37). Apogeo Editore.

Chieffi, D. (2020). La nostra nuova vita digitale. In *Donna Moderna*, pp. 50-51.

Chieffi, D. (2020). *La reputazione ai tempi dell'infosfera: Cos' è, come si costruisce, come si difende*. FrancoAngeli.

Cho, M., Schweickart, T., & Haase, A. (2014). Public engagement with nonprofit organizations on Facebook. *Public Relations Review*, 40(3), 565–567.

Comin, G. (2019). *Comunicazione integrata e reputation management*. Luiss University Press.

Corradini, I. (2014). “Cyber risks, social network e rischi reputazionali”, *ICT Security*, Marzo, Tecna Editrice, Roma.

Corradini, I., & Nardelli, E. (2016). *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*. FrancoAngeli.

Corradini, I., Ferraris di Celle, B., a cura di (2014). *La reputazione. Nel tuo nome il tuo valore*, FrancoAngeli, Milano.

Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of management*, 26(6).

Dossena, C. (2012). *Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community: Il ruolo delle online community*. FrancoAngeli.

Dowling, G., & Moran, P. (2012). Corporate reputations: Built in or bolted on? In *HBR California Management Review*, 54. 01 Febbraio 2012.

Dreher, S. (2014). Social media and the world of work: A strategic approach to employees' participation in social media. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(4), 344–356.

- Dutton, J.E., Dukerich, J.M., & Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263.
- Fabris, G. (2010). *La società post-crescita. Consumi e stili di vita*, Egea, Milano.
- Falconi, T. M. (2004). *Le relazioni pubbliche nelle organizzazioni complesse*. Lupetti.
- Feldman, P.M., Bahamonde, R.A., Bellido, I.V. (2014). “A new approach for measuring corporate reputation”, *RAE, Revista de Administracao de Empresas*, Vol. 54, N. 1, 2014, Sao Paolo.
- Fertik, M., & Thomson, D. (2010). *Wild West 2.0: How to protect and restore your online reputation on the untamed social frontier*. New York: AMA.
- Floreddu, P. B., Cabiddu, F., & Evaristo, R. (2014). Inside your social media ring: How to optimize online corporate reputation. *Business Horizons*, 57(6), 737-745.
- Floridi, L. (2017). *La quarta rivoluzione: come l'infosfera sta trasformando il mondo*. Raffaello Cortina.
- Fombrun C.J., Van Riel C.B.M. (1997). “The Reputational Landscape”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, N. ½.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
- Foux, G. (2006). Consumer-generated media: Get your customers involved. *Brand Strategy*, 202, 38–39.
- Freberg, K. (2015). Social Media as an Evolving Crisis Messaging Channel for Reputation Management. In *VIKALPA*, Vol. 40. Ottobre-Dicembre 2015.
- Freeman, R. E. (2001). A stakeholder theory of the modern corporation. *Perspectives in Business Ethics* Sie, 3.

- Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, September 13(1970), 32-33.
- Giordani, M. (2016). La reputazione come ingrediente chiave del digital marketing. In *HBR Italia*. 26 Maggio 2016.
- Gistri, G. (2018). *Reputazione aziendale e crisis management: una prospettiva accademica e professionale*. FrancoAngeli.
- Gorry, G. A., & Westbrook, R. A. (2009). Winning the internet confidence game. *Corporate Reputation Review*, 12(3), 195-203.
- Grasso, M. (2003). *Il management del buon senso. Riflessioni, bivi, orizzonti lungo la strada del cambiamento del management (Vol. 82)*. FrancoAngeli.
- Grunig, J. E. (2014). Replacing images, reputations, and other figments of the mind with substantive relationships. In *Global stakeholder relationships governance: An infrastructure* (pp. 56-82). Palgrave Pivot, London, p. 62.
- Grunig, J. E. (2017). *Public (&) Relations. Teorie e pratiche delle Relazioni Pubbliche in un mondo che cambia*. FrancoAngeli.
- Heyd, D., & David, H. (1982). *Supererogation*. Cambridge University Press.
- Highhouse, S., Brooks, M. E., & Gregarus, G. (2009). An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. *Journal of Management*, 35(6), 1481-1493.
- Invernizzi, E., & Romenti, S. (2011). La valutazione dei risultati della comunicazione aziendale: quali sviluppi? *Sinergie Italian Journal of Management*, (68), 41-54.
- Invernizzi, E., & Romenti, S. (2013). *Relazioni pubbliche e corporate communication*. Vol. 2, Milano, McGraw-Hill.
- Invernizzi, E., & Romenti, S. (2014). *Progetti di comunicazione per la reputazione aziendale*. FrancoAngeli.

- Kaul, K., Chaudhr, V. (2015). Social Media: The New Mantra for Managing Reputation. In VIKALPA, Vol. 40. Ottobre-Dicembre 2015.
- Kelleher, T., & Miller, B. (2006). Organizational blogs and the human voice: Relational strategies and relational outcomes. *Journal of Computer-mediated Communication*, 11(2), 395–414.
- Kirsch, R. (2019). Three Critical Strategies For Online Reputation Management. In Forbes. 29 Aprile 2019.
- Kumar, R. (2015). A Values-driven Response to Environmental Challenges to Reputation. In VIKALPA, Vol. 40. Ottobre-Dicembre 2015.
- Leary, M.R., & Kowalski, R.M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34–47.
- Lee, S.Y. (2015). Can Companies Gain CSR Reputation via Social Media? In VIKALPA, Vol. 40. Ottobre-Dicembre 2015.
- Lehmann, W. (2019). *The Public Relations Writer's Handbook*. Routledge.
- Mattiacci, A. (2019). Elogio della reputazione. In HBR ITALIA. 04 Dicembre 2019.
- Mazzei, A., & Ravazzani, S. (2014). *Dialogare con gli stakeholder. Ascolto e sensibilità interculturale per le relazioni pubbliche e la comunicazione d'impresa*. FrancoAngeli.
- Milton, F. (1962). *Capitalism and freedom*. University of Chicago.
- Money K., Hillenbrand C. (2006), "Using reputation measurement to create value: an analysis and integration of existing measures", *Journal of General Management*, Vol. 32, N. 1, pp. 1-12.
- Naím, M. (2013). *La fine del potere*. Edizioni Mondadori.
- Nelli, R. P. (2012). Corporate reputation: valore per l'impresa, garanzie per il consumatore. *Consumatori, diritti e mercato*, (3).

- Nelli, R. P., & Bensi, P. (2003). *L'impresa e la sua reputazione: l'evoluzione della media coverage analysis* (Vol. 4). Vita e Pensiero.
- Pastore, A., Vernuccio, M. (2008). *Impresa a comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing customer relationships: A strategic framework*. John Wiley & Sons.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2012). *Massima fiducia: L'onestà come vantaggio competitivo*. EGEA spa.
- Ponzi, L.J., Fombrun, C.J., Gardberg N.A. (2011). "RepTrak TM Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, Vol. 14, N. 1.
- Quaglino, G.P., Cortese, C., Ronco, P. (1995). "Clima organizzativo e qualità delle relazioni interne", *Sviluppo & Organizzazione*, N. 147, Gennaio-Febbraio.
- Scipioni, A., & Vecchiato, G. (2002). *Marchio d'area: strumento di competizione turistica. Manuale operativo* (Vol. 88). FrancoAngeli.
- Siehl, C., Martin, J. (1984). "The role of symbolic management: how can managers effectively transmit organizational culture?", in Hunt J.C., Hosking D., Schriesheim C., Stewart R., eds., *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, 7, p. 227, New York
- Taylor, F. W. (1998). *The principles of scientific management*. 1911.
- Trusov, M., Bucklin, R.E., & Pauwels, K. (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: Findings from an internet social networking site. *Journal of Marketing*, 73(9), 90–102.
- Valor, J. (2009, July 29). Blogs can help schools win the marketing war. *Financial Times*.
- Vasquez, G. M., & Taylor, M. (2001). Public relations: An emerging social science enters the new millennium. *Annals of the International Communication Association*

- Vecchiato, G. (2006). *Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali* (Vol. 20). FrancoAngeli.
- Vecchiato, G. (2015). *Manuale operativo di relazioni pubbliche. Metodologia e case history*. FrancoAngeli.
- Vecchiato, G. (2019), appunti del corso “Relazioni pubbliche”.
- Vecchiato, G. (Ed.). (2005). *Relazioni Pubbliche: valore che crea valore* (Vol. 305). FrancoAngeli.
- Vecchiato, Poma, Finucci; *Il Sole 24 Ore*; 2012.
- Venturuzzo, F., (2020). “Reputazione, il peso sociale del brand vale il 40%”. In “ilsole24ore”, 25 gennaio 2020.
- Venturini, R., (2015). *Relazioni pubbliche digitali: Pensare e creare progetti con blogger, influencer, community*. EGEA spa.
- Walker, K., (2010). “A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement, and theory”, *Corporate Reputation Review*, 12 (4).
- Watson, T., (2001). “Integrating Planning and Evaluation: Evaluating the Public Relations Practice and Public Relations Programs”, in Heat R., 2001, *Handbook of public relations*, Sage, Thousand Oaks, 2001.
- Watson, T., (2013). *2014 Change and communication ROI study*.
- Xiong, L., King, C., & Piehler, R. (2013). ‘That’s not my job’: Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 348–359.
- Yang, S.U., (2007). An integrated model for organization–public relational outcomes, organizational reputation, and their antecedents. *Journal of Public Relations Research*, 19(2), 91–121.

SITOGRAFIA

<http://www.misurarelacomunicazione.it/2011/04/29/u-s-reprak-pulse-study-il-modello-emozionale-e-razionale-della-reputazione/>

<http://www.resquon.com/reputazione-aziendale-analisi-open-source-intelligence/>

La “Reputazione aziendale come fattore strategico per il valore d’impresa”, consultato il 10/04/2020.

<https://cecerecoaching.it/perche-linnovazione-bisogno-della-fiducia/#comment-10>

Cecere, A., “Perché l’innovazione ha bisogno della fiducia?”, consultato il 3/04/2020.

<https://eiuperspectives.economist.com/sites/default/files/> consultato il 4/04/2020.

<https://hbr.org/visual-library/2014/12/the-participation-scale>

<https://pdfs.semanticscholar.org/1686/849464d226d0278e0a7d1a816b76ab05361d.pdf> Slee, C., “The impact of social media on corporate reputation”, consultato il 7/04/2020.

<https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/reputazione-del-brand-ecco-le-regole-doro-per-sostenerla-ed-evitare-disastri/>

Cutrufo, M.A., “Reputazione del brand, ecco le regole d’oro per sostenerla (ed evitare disastri)”, consultato il 9/04/2020.

<https://www.digitaldictionary.it/blog/report-digital-2020-scenario-digitale-mondo-e-italia> Zanon, R., "Report Digital 2020: lo scenario nel mondo e in Italia", consultato il 2/05/2020.

<https://www.ferpi.it/news/cosa-sono-le-relazioni-pubbliche-la-nuova-definizione>
Panico, G., "Cosa sono le Relazioni pubbliche: la nuova definizione", consultato il 27/02/2020.

<https://www.ferpi.it/news/litaliano-toni-muzi-falconi-presidente-della-commissione-ricerca-dellinstitute-for-public-relations>

<https://www.ferpi.it/news/next-stop-bled>

<https://www.lettera43.it/reputazione-azienda-comunicazione-fiducia-credibilita/>
Comin, G., "Il vero valore della reputazione? Si misura in fiducia e credibilità", consultato il 7/ 04/2020.

<https://www.uomoemanager.it/la-fiducia-e-la-reputazione-due-valori-da-difendere/>
Di Castro, D., "La fiducia e la reputazione: due valori da difendere", consultato il 20/03/2020.

<https://www.youtube.com/watch?v=rVt5mYQsD4c>