Numero 12 | Giugno 2024

THE CORPORATE COMMUNICATION MAGAZINE

CORPORATE REPUTATION
SFIDE E TENDENZE NELL'ERA DIGITALE

TURISMO E REPUTAZIONE: SERVE UNA STRATEGIA TURISTICA PER L'ITALIA
Intervista ad Alessandra Priante (ENIT)

IL MADE IN ITALY ESPRESSIONE DELLA PERCEZIONE NEL MONDO DELL'ITALIA
Intervista a Luca Di Persio (Agenzia ICE)

PERCEZIONI, CREDIBILITÀ E FIDUCIA: LA COSTRUZIONE DELLA REPUTAZIONE IN POLITICA
Intervista a Lorenzo Pregliasco (Youtrend)

www.icch.it
segreteria@corporatecommunicationhub.eu

edison.it

e se il futuro non fosse questione di tempo, ma di scelte?

EDISON | Diventiamo l'energia che cambia tutto.

Numero 12 | Giugno 2024

THE CORPORATE COMMUNICATION MAGAZINE

@INTERNATIONAL CORPORATE COMMUNICATION HUB

@ICCH_ITALIA

@INTERNATIONAL CORPORATE COMMUNICATION HUB

www.icch.it
segreteria@corporatecommunicationhub.eu

2. **EDITORIALE**
Stefania Romenti ed Elanor Colleoni

6. **COVER STORY**
Stefania Romenti, Elanor Colleoni e Grazia Murtarelli

12. **INSTITUTIONAL AFFAIRS**
Alessandra Priante | Luca Di Persio

18. **PROFESSORS' VIEW**
Michael Etter | Julien Jourdan | Tijs van den Broek

30. **OPINION LEADER**
Vittorio Cino | Lorenzo Pregliasco

38. **MANAGERS' VIEW**
Rodolfo Belcastro | Rosalba Benedetto | Enrico Bocedi | Erika Mandraffino
Cristina Parenti | Costanza Barbara Tarola | Stefano Tassone | Fabio Ventoruzzo

56. **NEWSROOM**
Ivan Torneo

58. **BACK TO SCHOOL**
Doga Deniz Karademir | Diletta Servodio

62. **MEDIA SCOPE**
Margherita D'Innella Capano

66. **EVENTI**

68. **LIBRERIA**

70. **IL COMITATO SCIENTIFICO**

LA REPUTAZIONE AZIENDALE NELL'ERA DIGITALE: NAVIGARE LA COMPLESSITÀ E COSTRUIRE RESILIENZA

di ***Stefania Romenti*** *ed* ***Elanor Colleoni****, Università IULM*

Oltre quattro decenni di ricerca accademica in tutto il mondo hanno confermato il ruolo vitale della reputazione come risorsa strategica. Una forte e buona reputazione può influenzare in modo significativo la percezione degli stakeholder, aumentare la fedeltà dei clienti e il valore complessivo dell'organizzazione (Fombrun & Shanley, 1990; Fombrun & Van Riel, 1997). Tuttavia, i processi attraverso i quali si forma la reputazione aziendale hanno subìto profondi cambiamenti negli ultimi due decenni, principalmente a causa dei rapidi progressi tecnologici, della crescente interconnessione globale e del cambiamento delle aspettative sociali verso le imprese (Etter, Ravasi & Colleoni, 2019). In un mondo sempre più interconnesso, la reputazione aziendale è divenuta ancora più importante.

I social media hanno democratizzato l'accesso alle informazioni e dato voce a una moltitudine di stakeholder, rendendo la costruzione e la gestione della reputazione un processo sempre più complesso e dinamico (Castellano & Dutot, 2017). Sono ormai lontani i giorni in cui le aziende potevano curare la propria immagine gestendo semplicemente i pro-

pri canali di comunicazione, con il pieno controllo quindi dei contenuti diffusi. Oggi un singolo tweet o video realizzato con tecniche amatoriali possono distruggere la reputazione creata in anni di attività nel giro di poche ore (Kietzmann, Hermkens, McCarthy & Silvestre, 2011).

La crescente attenzione su questioni legate alla sostenibilità ambientale e sociale hanno ridefinito le aspettative degli stakeholder (Lamin & Zaheer, 2012). Non è più sufficiente che le aziende si limitino a fornire prodotti o servizi di qualità; devono anche dimostrare un impegno genuino per avere un impatto positivo sulla società e sul pianeta.

Un recente rapporto di Edelman (2021) ha rilevato che il 68% dei consumatori ritiene che le aziende dovrebbero prendere posizione sulle questioni sociali e il 53% ritiene che i marchi possano fare di più per risolvere i problemi sociali rispetto ai governi. Questo ha portato all'emergere di nuovi concetti chiave che stanno diventando sempre più pressanti per le aziende, quali la legittimità organizzativa, trattata ampiamente in questo nuovo magazine.

In questo contesto, i manager della comunicazione affrontano l'arduo compito di sviluppare strategie efficaci per gestire e migliorare la reputazione delle loro organizzazioni.

Ciò richiede una profonda comprensione di come si forma la reputazione nell'era digitale, nonché la capacità di anticipare e rispondere alle aspettative in continua evoluzione dei diversi stakeholder (Arthur W. Page Society, 2019).

Per avere successo in questo impegno, i manager non devono solo adottare un approccio alla gestione della reputazione basato sui dati (Gaines-Ross, 2020), ma soprattutto usare questi dati per ascoltare e imparare dai propri stakeholder agendo in modo sempre più trasparente e proattivo (Yang & Kent, 2014). Ciò può comportare l'adattamento delle strategie di comunicazione, il perfezionamento delle iniziative di responsabilità sociale d'impresa o anche la rivalutazione delle pratiche aziendali per allinearsi meglio ai valori e alle aspettative degli stakeholder (Romenti, 2010).

Inoltre, i manager devono riconoscere che costruire e mantenere una solida reputazione richiede un approccio olistico a lungo termine (Forman & Argenti, 2005). Non si tratta solo di gestire le crisi o di creare campagne di comunicazione, ma di dimostrare costantemente un impegno per l'integrità, la trasparenza e la responsabilità sociale in ogni aspetto del business (Fombrun, Gardberg & Barnett, 2000).

Ciò è particolarmente importante in tempi di turbolenza macro-sociale, come la pandemia di COVID-19, i conflitti geopolitici e l'instabilità economica. Durante questi tempi difficili, gli stakeholder osservano attentamente come rispondono le aziende e se danno priorità ai profitti a breve termine rispetto al benessere dei propri dipendenti, clienti e comunità (Donthu & Gustafsson, 2020). Le aziende che dimostrano empatia, adattabilità e resilienza di fronte alle avversità hanno maggiori probabilità di emergere con la propria reputazione intatta, o addirittura migliorata (Chaudhri & Gupta, 2021).

In definitiva, la chiave del successo in questa nuova era della reputazione aziendale risiede nella capacità di ri-

manere agili, autentici e in sintonia con le esigenze e le aspettative degli stakeholder (Argenti, 2020). Adottando un approccio alla gestione della reputazione basato sui dati e incentrato sugli stakeholder, i manager possono aiutare le proprie organizzazioni a costruire e mantenere la fiducia, la credibilità e la resilienza necessarie per prosperare in un mondo sempre più complesso e incerto.

Argenti, P. A. (2020). Corporate Communication (8th ed.). McGraw-Hill Education.
Arthur W. Page Society. (2019). The CCO as Pacesetter: What It Means, Why It Matters, How to Get There. https://page.org/insights/report/the-cco-as-pacesetter

Castellano, S., & Dutot, V. (2017). Investigating the Influence of E-Word-of-Mouth on E-Reputation. International Studies of Management & Organization, 47(1), 42-60.

Chaudhri, V., & Gupta, N. (2021). Communicating Corporate Social Responsibility in Times of Crisis: A Case Study of India's Top 100 Companies during COVID-19. International Journal of Business Communication. https://doi.org/10.1177/23294884211018293

Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. Journal of Business Research, 117, 284-289.

Edelman. (2021). Edelman Trust Barometer 2021. https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer

Etter, M., Ravasi, D., & Colleoni, E. (2019). Social Media and the Formation of Organizational Reputation. Academy of Management Review, 44(1), 28-52.

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. Business and Society Review, 105(1), 85-106.

Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. Academy of Management Journal, 33(2), 233-258.

Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (1997). The Reputational Landscape. Corporate Reputation Review, 1(1), 5-13.

Forman, J., & Argenti, P. A. (2005). How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study. Corporate Reputation Review, 8(3), 245-264.

Gaines-Ross, L. (2020). Corporate Reputation Management in the Age of Data. MIT Sloan Management Review. https://sloanreview.mit.edu/article/corporate-reputation-management-in-the-age-of-data/

Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. Business Horizons, 54(3), 241-251.

Lamin, A., & Zaheer, S. (2012). Wall Street vs. Main Street: Firm Strategies for Defending Legitimacy and Their Impact on Different Stakeholders. Organization Science, 23(1), 47-66.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77.

Romenti, S. (2010). Reputation and Stakeholder Engagement: An Italian Case Study. Journal of Communication Management, 14(4), 306-318.

Yang, A., & Kent, M. (2014). Social media and organizational visibility: A sample of Fortune 500 corporations. Public Relations Review, 40(3), 562-564.

IL NUOVO VOLTO DELLA REPUTAZIONE AZIENDALE

di ***Stefania Romenti***, ***Elanor Colleoni*** *e* ***Grazia Murtarelli***, *Università IULM*

La reputazione aziendale, da lungo tempo riconosciuta come asset intangibile critico, sta attraversando una fase di profonda trasformazione. Definita da Fombrun e van Riel (1997) come una rappresentazione collettiva delle azioni e dei risultati passati di un'azienda che descrive la capacità dell'azienda di fornire risultati apprezzati da diversi stakeholder, la reputazione aziendale ha sempre giocato un

ruolo fondamentale nel successo e nella sostenibilità delle organizzazioni. Tuttavia, in un'epoca caratterizzata da rapidi cambiamenti tecnologici e sociali, la natura e la gestione della reputazione stanno subendo modifiche sostanziali.

Le radici di questo campo di studio possono essere ricondotte al lavoro pionieristico di economisti come Stigler

(1962), che esplorò il ruolo della reputazione nelle dinamiche di mercato. Stigler dimostrò come la reputazione possa mitigare i problemi di asimmetria informativa, fungendo da meccanismo essenziale per ridurre l'incertezza e costruire fiducia tra i partecipanti al mercato. Questa intuizione fondamentale ha posto le basi per comprendere l'importanza strategica della reputazione nel contesto aziendale.

Negli anni '90, studiosi come Fombrun e Shanley (1990) hanno approfondito l'analisi, spiegando come si forma la reputazione e le implicazioni strategiche della sua gestione. Il loro lavoro ha fornito un quadro completo per comprendere gli antecedenti e le conseguenze della reputazione aziendale, sottolineando il ruolo sia delle azioni specifiche dell'azienda che dei fattori esterni, come la copertura mediatica e le norme del settore.

Oggi, in un panorama caratterizzato da una connettività senza precedenti e da una maggiore consapevolezza sociale, le aziende si trovano di fronte a nuove sfide e opportunità nella gestione della loro immagine pubblica. L'ascesa dei social media e delle piattaforme digitali ha democratizzato l'accesso all'informazione e ha dato voce a una moltitudine di stakeholder, rendendo la costruzione e la gestione della reputazione un processo sempre più complesso e dinamico (Etter et al., 2019). Inoltre, la crescente attenzione verso temi quali la responsabilità sociale d'impresa, la sostenibilità ambientale e la trasparenza ha ridefinito le aspettative degli stakeholder, richiedendo alle aziende un impegno concreto e autentico in questi ambiti (Carroll, 1999).

In questo contesto in rapida evoluzione, comprendere le nuove dinamiche della reputazione aziendale diventa cruciale per il successo a lungo termine delle organizzazioni. Questo articolo si propone di esplorare le tendenze emergenti che stanno ridefinendo il panorama della reputazione aziendale, offrendo spunti preziosi per manager e leader aziendali. Attraverso un'analisi approfondita della letteratura accademica recente e delle conversazioni sui social media, mira a fornire una panoramica completa delle sfide attuali e delle opportunità future nella gestione della reputazione aziendale.

Per colmare il divario tra la teoria accademica e le manifestazioni pratiche di queste tendenze emergenti, e per offrire una prospettiva che integri sia il rigore scientifico che le dinamiche del mondo reale, è stata condotta una ricerca nell'ambito del Centro per la comunicazione strategica (CECOMS) dell'Università IULM.

Per far luce su questa tematica, la ricerca ha combinato un'analisi approfondita della letteratura scientifica sulla reputazione aziendale degli ultimi dieci anni con un monitoraggio delle conversazioni sui social media. Sono stati esaminati oltre 400 articoli scientifici pubblicati nelle più prestigiose riviste di management e sono state analizzate le discussioni di un panel di 300.000 individui early adopter e opinion leader sui social media (analisi effettuata con software Nextatlas). Questo approccio metodologico misto ha permesso di identificare le tendenze più rilevanti e di comprendere come queste si manifestino concretamente nel discorso pubblico e nelle percezioni degli stakeholder.

Di seguito si riportano i principali trend identificati dall'analisi congiunta di social media e letteratura accademica.

1

STATUS ORGANIZZATIVO E **PERFORMANCE** AZIENDALE

Il primo trend significativo riguarda l'interazione tra lo status organizzativo e la performance aziendale nella formazione della reputazione. Lo status, inteso come la posizione relativa di un'azienda all'interno della gerarchia del suo settore, gioca un ruolo cruciale nel plasmare le percezioni

degli stakeholder.

Un fenomeno particolarmente interessante in questo contesto è l'emergere dei "brand di culto". Questi brand non si limitano a offrire prodotti, ma creano vere e proprie esperienze e identità che risuonano profondamente con i consumatori. L'analisi prevede un aumento del 26% dell'interesse verso questo fenomeno nei prossimi 12 mesi, come illustrato nella figura 1.

Fonte: Nextatlas

Figura 1. Popolarità delle conversazioni social sul tema "brand di culto"

I brand di culto, come Undercover o Loewe, dimostrano come uno status elevato possa amplificare l'impatto positivo delle performance aziendali, creando un ciclo virtuoso che rafforza ulteriormente la reputazione. Questi marchi godono di quello che in letteratura viene definito "buffer di azione", ovvero una maggiore tolleranza da parte degli stakeholder che permette loro di sperimentare e innovare con minori rischi reputazionali.

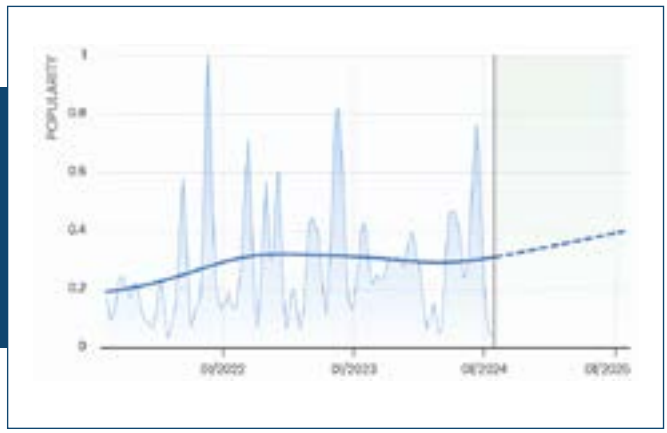
Per i manager, questo trend suggerisce l'importanza di investire non solo nella qualità dei prodotti, ma anche nella creazione di una forte identità di marca e di una comunità di seguaci appassionati. La capacità di posizionarsi come leader o figura di spicco nel proprio settore diventa quindi un elemento chiave nella gestione della reputazione.

2
REPUTAZIONE AZIENDALE E **FIDUCIA** ORGANIZZATIVA

Il secondo trend cruciale riguarda il legame sempre più stretto tra reputazione aziendale e fiducia organizzativa. In un'epoca di crescente consapevolezza e sensibilità sociale, le aziende sono valutate non solo per i loro successi finanziari, ma anche per la loro capacità di costruire e mantenere la fiducia degli stakeholder.

Un fenomeno che illustra perfettamente questa tendenza è l'emergere degli "splurge-worthy items", ovvero prodotti "degni di una pazzia". Questa tendenza riflette un cam-

biamento significativo nelle aspettative dei consumatori, che ora cercano non solo prodotti di alta qualità, ma anche esperienze significative e allineamento con i propri valori. I dati generati con software di intelligenza artificiale generativa Nextatlas prevedono un aumento del 28% dell'interesse verso questo fenomeno nei prossimi 12 mesi (figura 2).



Fonte: Nextatlas

Figura 2. Popolarità delle conversazioni social sul tema "splurge-worthy items"

I settori più influenzati da questa tendenza sono il Retail, Beauty & Cosmetics, e Fashion & Accessories. Le aziende in questi settori si trovano di fronte a consumatori sempre più esigenti e informati, alla ricerca di prodotti che non solo soddisfino le loro esigenze funzionali, ma che offrano anche un'esperienza superiore e un senso di esclusività.

Per i manager, questo trend implica la necessità di un approccio olistico alla gestione della reputazione. Non si tratta più solo di offrire prodotti di qualità, ma di creare un ecosistema di valori, esperienze e significati che risuonino con i consumatori. La trasparenza, l'autenticità e l'allineamento tra i valori dichiarati e le azioni concrete dell'azienda diventano elementi fondamentali per costruire e mantenere la fiducia.

3
LEGITTIMITÀ E IMPATTO SOCIALE DELLA REPUTAZIONE AZIENDALE

Il terzo trend fondamentale riguarda il crescente ruolo della legittimità e dell'impatto sociale nella formazione della reputazione aziendale. Le aziende sono sempre più valutate non solo per i loro successi economici, ma anche per il loro contributo positivo alla società e all'ambiente.

Un esempio emblematico di questa tendenza è la crescente importanza della trasparenza sulla disclosure climatica. La nostra analisi prevede un aumento del 64% delle discussioni su questo tema nei prossimi 12 mesi, come illustrato nel seguente grafico 3.

Fonte: Nextatlas

Figura 3. Popolarità delle conversazioni social sul tema "trasparenza climatica"

Questo trend riflette un cambiamento paradigmatico in cui le pratiche aziendali trasparenti e sostenibili non sono più solo preferite, ma attese e richieste dagli stakeholder. La legislazione in California è un esempio concreto di come queste aspettative si stiano cristallizzando in obblighi normativi.

È interessante notare come questo tema coinvolga diversi settori, con la pubblica amministrazione, il settore finanziario e quello agricolo in prima linea nelle discussioni. La trasversalità di questo fenomeno sottolinea come la trasparenza e la responsabilità ambientale siano diventate imperativi che attraversano l'intero spettro economico.

Per i manager è importante comprendere come la legittimità aziendale richieda oggi giorno un impegno costante verso pratiche etiche e responsabili che vadano oltre la mera conformità normativa. Ciò implica l'implementazione di politiche di diversità e inclusione, la trasparenza nelle pratiche retributive, e un impegno tangibile verso la sostenibilità ambientale e sociale.

CONCLUSIONI E IMPLICAZIONI FUTURE

L'analisi di questi tre trend rivela un panorama della reputazione aziendale in profonda evoluzione. Stiamo assistendo a una ridefinizione fondamentale del ruolo delle aziende nel tessuto sociale ed economico globale. Non si tratta più solo di creare valore per gli azionisti, ma di bilanciare le esigenze di una vasta gamma di stakeholder in un ecosistema interconnesso e sempre più consapevole.

Le implicazioni per il futuro della gestione della reputazione aziendale sono significative. Sarà necessario un approccio olistico e integrato, che bilanci autenticità, innovazione responsabile, engagement attivo con gli stakeholder e adattabilità ai rapidi cambiamenti sociali. Le aziende che sapranno integrare autenticamente principi di sostenibilità, responsabilità sociale e trasparenza nel cuore del loro business, saranno quelle meglio posizionate per costruire e mantenere una reputazione solida e duratura.

In ultima analisi, stiamo assistendo a una trasformazione fondamentale nel contratto sociale tra aziende e società. Le imprese non sono più entità isolate il cui unico scopo è massimizzare i profitti, ma attori sociali con responsabilità e aspettative crescenti. Questo cambiamento richiede un ripensamento radicale delle strategie aziendali, dei modelli di leadership e dei sistemi di misurazione del successo. Le organizzazioni che comprenderanno e abbracceranno questo nuovo paradigma non solo sopravvivranno, ma prospereranno, diventando catalizzatori di un cambiamento positivo su scala globale. La gestione della reputazione aziendale nell'era contemporanea non è più solo una questione di immagine o di relazioni pubbliche, ma una leva strategica per guidare l'innovazione, promuovere la sostenibilità e contribuire a plasmare un futuro più equo e sostenibile per tutti.

Referenze

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility:
Evolution of a definitional construct. Business & Society, 38(3), 268-295.

Etter, M., Ravasi, D., & Colleoni, E. (2019). Social media and the formation of organizational reputation. Academy of Management Review, 44(1), 28-52.

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

Fombrun, C., & van Riel, C. (1997). The reputational landscape.
Corporate Reputation Review, 1(1), 5-13.

Stigler, G. J. (1962). Information in the labor market.
Journal of Political Economy, 70(5, Part 2), 94-105.

Automobile Club d'Italia

VIAGGIA IN **LEGGEREZZA**, ENTRA NEL **CLUB ACI.**

Con la tessera Club accedi al mondo dei vantaggi ACI a un prezzo leggerissimo.

È il primo passo per scoprire tutta la convenienza di essere un socio ACI. Ti garantisce un soccorso stradale ovunque in Italia anche se l'auto non è la tua o non stai guidando tu. E se le esigenze di lavoro o della famiglia cambiano, puoi sempre passare alla tessera Gold o Sistema.

ACI. Il modo italiano di dire mobilità.

TURISMO E REPUTAZIONE: SERVE UNA STRATEGIA TURISTICA PER L'ITALIA

*Intervista ad **Alessandra Priante**, Presidente ENIT*

Partiamo dall'Italia. Se lo consideriamo come un brand, qual è la nostra reputazione e la percezione che diamo a livello internazionale?

"L'Italia è un brand. Un brand molto conosciuto. Da un punto di vista di desiderio, di presenza dell'immaginario, noi siamo associati a qualsiasi tipo di viaggio, siamo identificati a tutta una serie di asset valoriali legati alla bellezza, al buon cibo, all'Italian lifestyle. Per quello che riguarda la reputazione, dobbiamo stare molto attenti a non sottovalutare alcuni driver di motivazione al viaggio, ovvero la sicurezza, la presenza di assistenza sanitaria, la pulizia, la sostenibilità ambientale e sociale, l'organizzazione. Tutti fattori che incideranno negativamente se non stiamo attenti continuando a darli per scontati, se pensiamo di non averne bisogno facendo poco per consolidare il marchio e declinarlo in maniera uniforme nelle nostre Regioni. Dobbiamo lavorare affinché i turisti non debbano venire ma tornare. Quindi lavorare sulle esperienze positive della vacanza in Italia in maniera consapevole, gestirle e programmarle in maniera seria. Il turista deve essere assistito dall'inizio alla fine.

Osservo che in Italia la consapevolezza del valore del brand ancora non è così chiara. C'è ancora un po' di 'scontatezza' in alcuni casi nell'approccio al turismo, cui si pensa come qualcosa di automatico, senza sforzo e di facile gestione. L'approccio strategico invece è necessario a tutti i livelli, non solo centrali. Una strategia che deve essere basata su numeri molto precisi e molto chiari, numeri prevalentemente predittivi e di analisi qualitativa; il numero storico è importante per dare dimensione e volume, ma ancora più importante è il flusso, perché il turismo vive di prenotazioni e quindi per definizione è proiettato nel futuro. Abbiamo bisogno di più consapevolezza e coraggio nel definire la strategia turistica, che non è semplicemente settare un obiettivo ma anche definire, creare e formare gli strumenti con un approccio più scientifico. Determinare con precisione il flusso turistico in uno specifico momento dell'anno senza lasciare nulla al caso."

Nell'era del post Covid abbiamo visto un notevole incremento del turismo. Di quali numeri parliamo? Quanto è attrattiva l'Italia in questi termini?

"Il turismo è un settore molto elastico e resiliente. A livello mondiale parliamo di un rebound quasi oltre il break-even,

recuperando al 100%. Un dato positivo ma che non ci deve far dimenticare il problema dell'over-tourism, del troppo turismo che non riusciamo a gestire correttamente. I numeri sono importanti, ma lo è ancora di più leggere il turismo sotto una chiave diversa: il viaggio corrisponde a dei bisogni cosiddetti 'primari' che accompagnano le persone nella scelta del viaggio, elementi che influenzano la memoria e i ricordi. In questo senso la vacanza diventa un bene irrinunciabile che orienta anche le scelte di vita.

Per questo il numero, da solo, non è più un KPI sufficiente. Gli indicatori che descrivono un fenomeno anche a livello qualitativo oggi sono tanti, come il livello di soddisfazione o l'indice di felicità. Il numero in sé, invece, deve essere un segnale d'allarme di obiettivo massimo, di limited capacity per un paese. Un problema che si affronta avendo prodotti alternativi e una strategia che consente di segmentare e selezionare le varie tipologie di turisti su cui poter agire fornendo loro un'esperienza memorabile cucita su misura. In termini di capacity, infatti, potrebbe esserci una tendenza al riequilibrio, probabilmente anche a una diminuzione dei flussi, per garantire livelli di gestione più adeguati e quindi un'esperienza migliore per chi sceglie il nostro Paese."

L'Italia delle grandi città ma anche dei piccoli borghi. Cosa ricercano i turisti che visitano il nostro Paese?

"Le persone scelgono le grandi città che ricevono facilmente i flussi perché ci sono più collegamenti. Banalmente, gli aeroporti. In realtà i borghi sono sempre stati molto attraenti e meta di turismo, ovviamente con numeri ridotti rispetto ai grandi centri. Il flusso turistico nei piccoli comuni è determinato da alcuni fattori chiave, quali i collegamenti, la presenza di strutture ricettive e di servizi, la connessione internet, la sicurezza. Così il borgo diventa una destinazione. Le Regioni devono avere un network di destinazioni a più piccola dimensione con una narrativa culturale, gastronomica, ambientale. I borghi devono fare parte del prodotto allargato per rendere il turista più soddisfatto grazie a un'esperienza a 360 gradi."

Turismo che incide positivamente anche sulla nostra economia. Come?

"Molto bene, questo è chiaro. Ma l'economia del turismo non può essere misurata solo nel breve, dobbiamo avere una visione di medio e lungo periodo. Invece, siamo ancora in una fase di approccio poco consapevole perché non abbiamo i dati e quelli che abbiamo sono sperequati, diversi, in ritardo e quindi non utilizzabili. Perciò il primo passo è digitalizzare l'Italia intera, digitalizzare l'offerta turistica con gli strumenti per gestirla. La parte trasporti, la parte energetica, la parte ospitalità, la parte ristorazione devono parlarsi per monitorare, osservare e avere gli strumenti giusti per intervenire. Perché il nostro vero problema è che non sappiamo chi c'è e quando, è tutto casuale."

Vivere di rendita non basta. La reputazione del Paese va costruita giorno dopo giorno. Tanti i fattori che influiscono - qualità dei servizi per citarne uno. Quali sono gli asset per la crescita della nostra attrattività all'estero?

"Essere consapevoli che la nostra attività deve essere focalizzata sulla formazione e sulla market intelligence per poter disegnare al meglio prodotti turistici intelligenti, diversificati e ricchi di contenuto. Perché il prodotto c'è - il cibo, l'arte, la natura, la bellezza. Dobbiamo essere molto bravi nello storytelling specie per le cosiddette aree interne. Ricordo, infine, che il turismo per l'Italia è una materia di competenze esclusiva delle Regioni dove il ruolo dello Stato è di aiuto. Come ENIT siamo al servizio delle specificità di ciascuna con la nostra capacità di aggregazione e coesione."

di Susanna Fiorletta

IL MADE IN ITALY ESPRESSIONE DELLA PERCEZIONE NEL MONDO DELL'ITALIA

*Intervista a **Luca Di Persio**, Direttore Centrale Innovazione, Marketing, Servizi per l'Export e il Made in Italy Agenzia ICE*

In un mondo che corre veloce dal punto di vista tecnologico e digitale, è importante che le aziende offrano sempre prodotti innovativi. Le imprese italiane sono grandi esportatrici di innovazione nel mondo?

"Certamente. Possiamo dire che l'innovazione è sempre stato il segno distintivo dell'Italia, e continua a esserlo. Allo stato attuale in Italia abbiamo 246 mila imprese attive nei settori high tech, come riportato da Istat e Registro imprese. Fra i settori in più rapida crescita in Europa consideriamo quelli delle scienze della vita, delle energie rinnovabili, dell'industria farmaceutica e della robotica.

Se guardiamo ai dati, l'esportazione dei prodotti farmaceutici di base ha avuto una crescita percentuale del 5,2% nel 2023 rispetto al 2022, mentre i medicinali e i preparati farmaceutici hanno avuto un aumento del 2,8% nel 2023 con un export di oltre 46 miliardi di euro, mentre l'incremento percentuale dal 2022 al 2023 è stato del 46,2%. Inoltre, con il 3% dell'export mondiale l'Italia è il sesto Paese esportatore di tecnologie rinnovabili nel mondo, circa il 25% della produzione europea di moltiplicatori di velocità e oltre il 30% di quella di parti elettriche per macchine è stata realizzata in Italia.

L'Agenzia ICE è molto attenta a sviluppare tale potenziale e, di conseguenza, dedica grande attenzione alle startup innovative. Punta di diamante dell'attività realizzata in questo senso è il Global Start Up Program, un progetto oramai arrivato alla V edizione, che offre ai partecipanti la possibilità di usufruire di un percorso di accelerazione all'estero grazie al coinvolgimento di acceleratori internazionali selezionati da ICE.

Quest'anno il programma è riservato a 70 startup innovative italiane impegnate nello sviluppo di innovazioni di

prodotti o di servizi che verranno ospitate all'estero per quattro settimane. Cinque i Paesi esteri selezionati.

L'Italia è uno dei paesi più automatizzati al mondo ed è rispettato a livello internazionale per la sua produzione di qualità di macchinari, componenti e robot. I macchinari rappresentano il principale settore di esportazione italiano, rappresentando il 18% del commercio internazionale, consentendo al Paese di essere il quinto maggiore esportatore di macchinari al mondo. Sono 5.000 le aziende italiane specializzate in tecnologie all'avanguardia per la creazione di strumenti meccanici e componenti di macchinari, che generano 80 miliardi di euro a livello mondiale e che garantiscono standard tecnologici elevati e supporto alla vendita. L'Italia poi è anche una potenza mondiale nell'industria della robotica, oltre che quella dei ricambi e delle componenti auto di alta qualità."

Sulla reputazione influisce sicuramente la qualità del prodotto. Come ci distinguiamo a livello globale?

"Il Made in Italy nel 2023 ha avuto un valore pari a 626 miliardi di euro di esportazioni ed è il risultato di una serie di elementi tra cui non possiamo non considerare la percezione che si ha nel mondo dei nostri prodotti: la tendenza a puntare all'innovazione mantenendo sempre l'occhio fisso sulla tradizione, la maturazione di una cultura volta a garantire rispetto per l'impatto ambientale, sviluppo delle esperienze digitali, qualità, previsione, la predilezione per materiali pregiati, iconicità e design di alta qualità. Tutti questi sono elementi che rappresenteranno il lessico del Made in Italy e, dunque, espressione della sua percezione nel mondo.

Raccontare il Made in Italy, oggi, è di grande rilevanza se vogliamo narrare cosa caratterizza il nostro tessuto imprenditoriale. Che tali caratteristiche siano apprezzate dai consumatori stranieri in merito al brand Made in Italy emerge anche dall'indagine 'Quale valore del brand Made in Italy nel mondo' (2024) realizzata da Unioncamere in collaborazione con Assocamerestero e la rete delle Camere di Commercio Italiane all'estero. Le imprese operanti nei settori trainanti del Made in Italy (abbigliamento, automotive, alimentare e arredamento) occupano 2,1 milioni di lavoratori, generano 454 miliardi di euro di fatturato, 105,5 miliardi di valore aggiunto e 193,4 miliardi di export sul totale di 420 miliardi di tutti i settori legati al Made in Italy. Secondo l'indagine indicata, di questi ultimi oltre un terzo si stima siano legati all'iconicità del marchio Made in Italy, ossia a quell'insieme di caratteristiche che i consumatori associano a un prodotto italiano.

Inoltre, sempre con riferimento al marchio Made in Italy (dai dati di QuiFinanza per la Giornata Nazionale del Made in Italy), l'Italia è nona al mondo con un valore di 2,18 miliardi di euro. Possiamo dire che il Made in Italy sia una sorta di brand trasversale, che coinvolge ambiti estrema-

mente diversi fra di loro spaziando dall'agroalimentare alla moda, dalla tecnologia all'oggettistica e all'arredo. L'enorme prestigio è punto di forza nella promozione dei prodotti e dei servizi italiani sul mercato globale, ed è lo strumento per consolidare l'immagine del Paese nel suo complesso, favorendo la crescita economica e la valorizzazione della cultura e dell'identità italiana nel mondo."

Oggi grande attenzione da parte del pubblico e delle istituzioni anche ai principi di CSR e ESG, che devono essere integrati all'interno delle strategie di sviluppo di business. Sono asset importanti per la crescita della propria reputazione?

"Un'impresa è sostenibile se riesce a integrare nei suoi processi tre differenti concetti di sostenibilità: ambientale, sociale ed economica. La rilevanza di questa considerazione vale per tutte le imprese ovviamente, ma ancor di più per quelle che esportano. Le imprese sostenibili esportano di più e, tendenzialmente, le imprese che esportano di più investono di più nella sostenibilità. È una sorta di circolo vizioso, dal valore positivo.

In base a quanto emerge da un'indagine condotta dal Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne e Unioncamere per SACE, le imprese eco-investitrici, infatti, sono più dinamiche sui mercati esteri rispetto a quelle che non investono. Un dato su tutti: nel biennio 2020-21, le imprese che hanno investito in processi e prodotti a maggior risparmio energetico o con minor impatto ambientale sono il 14% tra quelle esportatrici contro il 7% tra quelle non esportatrici.

Le aziende sono sempre più attente agli impatti ambientali delle loro attività produttive, la sostenibilità costituisce una leva strategica fondamentale per la competitività nell'attuale contesto internazionale. L'ICE è assolutamente consapevole del valore della sostenibilità e del ruolo che essa riveste per le imprese.

Fra i progetti che l'ICE ha introdotto in tale direzione si evidenzia TrackIT Blockchain rivolto alle aziende italiane dell'agroalimentare e bevande, del sistema moda, del settore cosmetica e dell'arredamento e design che esportano e desiderano acquisire un maggiore vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza nazionale e mondiale. Il servizio standard per la tracciabilità in blockchain comporta vari vantaggi, e tra di essi rientra quello volto alle proprie certificazioni e le caratteristiche sostenibili dei propri prodotti. Ci piace considerare questo progetto come un alleato per rassicurare il consumatore finale in merito alla sostenibilità del prodotto in quanto consente all'azienda di mettere in risalto le certificazioni conseguite e la trasparenza della realtà aziendale.

Inoltre, l'ICE, nell'ambito del piano 'Made in Italy', in linea con l'Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile dell'ONU, ha organizzato dei percorsi tecnico-formativi sulla sostenibilità con l'obiettivo di fornire ai partecipanti conoscenze e competenze necessarie per sviluppare le management capability, dando forma a un'organizzazione sostenibile sia da un punto di vista finanziario che etico. Le tematiche di questo programma, denominato 'Sostenibilità: Export, nuove regole', vertono su scenari di innovability, comunicazione e marketing della sostenibilità, logistica e packaging, la catena del valore sostenibile, green marketing e

gestione finanziaria. Il corso, a costo zero, tocca l'intero territorio nazionale.

Per concludere, possiamo dire che la sostenibilità oggi non è più un'opzione, ma un elemento indispensabile per il successo aziendale, oltre che per il benessere del pianeta."

A quali mercati dovrebbero guardare le aziende italiane adesso?

"Dare una risposta univoca a questa domanda presuppone avere una conoscenza approfondita dell'azienda: della sua strategia di internazionalizzazione, della tipologia di prodotto o di servizio che intende esportare, della sua dimensione, della sua strutturazione.

Certamente i numeri ci vengono in aiuto mettendo in evidenza che ad aprile 2024 l'Italia ha esportato 52,7 miliardi di beni, 5,1 in più dell'aprile 2023 e che le esportazioni sono cresciute in media del 10,7%, di cui l'8,2% nella Ue e il 13,6% nell'area extra Ue. Notiamo, poi, un incremento dell'export nei Paesi dell'Europa che non sono parte dell'Unione Europea (+25,3%) e in Africa settentrionale, con un +20,6%.

Parlando proprio di Africa, come tutti sanno il Piano Mattei, recentemente avviato dal governo italiano, rappresenta un simbolo della nuova stagione in cui l'Italia si propone quale ponte tra l'Europa e l'Africa. Il Piano mira a promuovere lo sviluppo economico e la cooperazione tra due continenti.

Nel corso del 2023, i dati ci parlano di 59,5 miliardi di euro di interscambio, con un export pari a 20,4 miliardi di euro e un import di 39 miliardi di euro. E l'ICE, in questo contesto, svolge un ruolo cruciale nel supportare le imprese anche attraverso i 12 uffici, 8 Desk e 8 Osservatori.
I dati Istat ed Eurostat, inoltre, evidenziano che per la prima volta nell'anno e dopo mesi di continue flessioni, crescono anche le esportazioni verso la Germania (+3,8%), grazie soprattutto ai beni di consumo e agli intermedi. Come facilmente consultabile sul portale export.gov.it, l'export italiano continua a privilegiare mercati consolidati come Germania, Svizzera, Stati Uniti, Francia e Cina. E fra questi, la Germania continua a essere il primo partner commerciale. Il mercato americano, possiede una solida passione per il Made in Italy, e dunque offre opportunità per i settori food & beverage, lifestyle, moda e cultura. L'accordo sulla sospensione delle tariffe aggiuntive per l'export agroalimentare italiano rappresenta un ulteriore incentivo per le aziende del Bel Paese. La Cina, infine, è in questo momento, e continuerà a esserlo in futuro, un mercato trainante per tutte le economie asiatiche negli anni a venire.

Ma oltre ai partner consolidati, si sta assistendo a un'espansione dell'export italiano anche verso nuovi mercati emergenti come i Paesi del Golfo, India, Thailandia, Vietnam, Messico, Brasile e Croazia, che offrono nuove opportunità. La domanda di beni Made in Italy poi è in crescita in Qatar, Arabia Saudita ed Emirati Arabi Uniti, dove i nostri prodotti hanno registrato tassi di incremento a doppia cifra nel 2023, con previsioni di crescita superiori al 5% nel 2024. Anche l'America Latina rappresenta un'area ricca di opportunità per le aziende italiane: il Messico per la struttura manifatturiera e il Brasile, per la vendita di macchinari italiani."

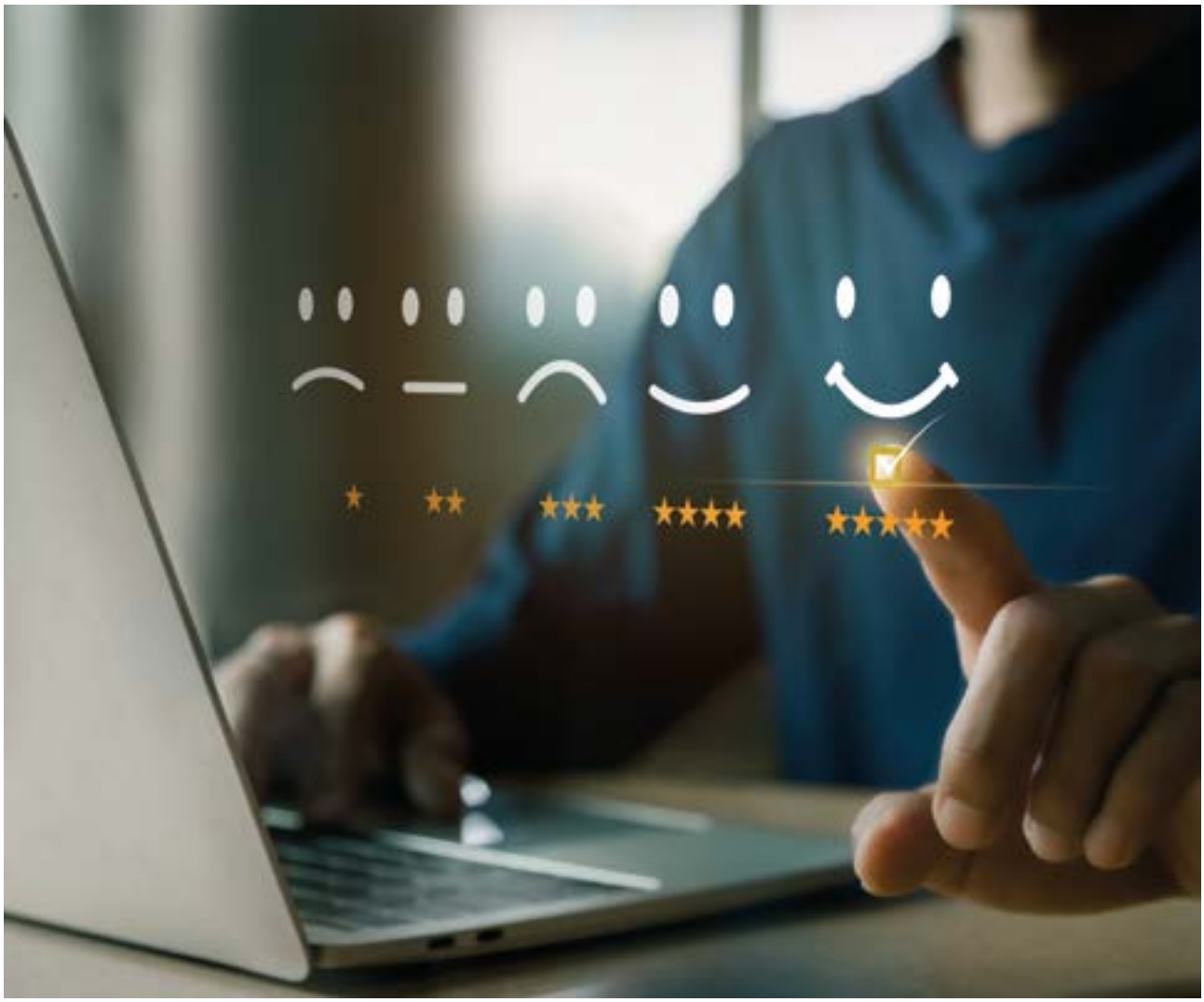
40 ANNI DI REPUTAZIONE AZIENDALE: EVOLUZIONE, SFIDE E STRATEGIE NELL'ERA DIGITALE

di ***Michael Etter***, *King's Business School London (UK)*

La reputazione aziendale è un tema di studio che affonda le sue radici in oltre 40 anni di ricerca, eppure la sua rilevanza rimane immutata nel tempo. Non è un'esagerazione affermare che la reputazione rappresenta uno degli asset strategici più preziosi per le organizzazioni. Una parte significativa del valore di un'azienda, infatti, è strettamente legata alla sua reputazione, che può essere definita come la promessa di creazione di valore futuro basata sulle performance passate.

La reputazione svolge un ruolo fondamentale nel colmare le lacune informative riguardanti un'azienda. Quando non siamo in grado di valutare direttamente la qualità dei prodotti o servizi di un'organizzazione, una solida reputazione ci rassicura sulla probabilità che questi siano di alto livello. In questo modo, la reputazione compensa la mancanza di informazioni concrete, influenzando il nostro processo decisionale.

Tuttavia, il processo di costruzione della reputazione ha subìto una significativa evoluzione nel corso degli anni, principalmente a causa dei continui cambiamenti nel panorama informativo. L'ascesa dei media digitali e i recenti progressi nel campo dell'intelligenza artificiale hanno trasformato il modo in cui la reputazione viene costruita e percepita. L'abbondanza di informazioni provenienti da fonti diverse pone nuove sfide, come la proliferazione delle fake news e il



loro impatto sulla reputazione. Inoltre, la crescente polarizzazione degli individui, spesso alimentata da notizie false e contenuti mirati generati dall'intelligenza artificiale, mette in dubbio la possibilità di raggiungere una comprensione collettiva delle organizzazioni, suggerendo invece l'emergere di una pluralità di reputazioni individuali e talvolta contrastanti.

In questo nuovo contesto, le aziende devono adattare le proprie strategie per costruire e preservare la propria reputazione. Se da un lato l'aumento dei media digitali e la maggiore consapevolezza dei consumatori riducono il controllo delle grandi aziende sulle informazioni che le riguardano, dall'altro offrono l'opportunità di convincere il pubblico della qualità delle proprie prestazioni e dei propri valori, andando oltre le costose campagne di immagine tradizionali. Ciò significa

abbandonare le grandi campagne in favore di micro-azioni comunicative mirate e personalizzate.

Inoltre, la reputazione oggi si estende in modo importante verso la valutazione non solo del prodotto, ma anche del carattere di un'organizzazione in un senso più ampio. Molti manager sentono la pressione non solo di incentrare le proprie azioni sull'efficienza e la qualità, ma anche sull'etica, prendendo posizione su questioni sociali, politiche e culturali, modellando il carattere aziendale in modi nuovi. Tuttavia, assumere una posizione comporta anche dei rischi, come quello di alienare i clienti che non condividono la visione dell'azienda o di essere percepiti come non autentici. Per mitigare questi rischi, le aziende devono conoscere a fondo i propri clienti e allineare la propria posizione di conseguenza.

Un esempio di successo è quello di Nike, che ha preso posizione scegliendo Colin Kaepernick, giocatore di football americano e attivista impegnato nel movimento dei diritti civili, come testimonial, basandosi sulla profonda conoscenza dei propri clienti, urbani e progressisti, e anticipando la loro risposta positiva. Se il target di riferimento non è chiaro, è preferibile evitare grandi prese di posizione e concentrarsi su azioni piccole e mirate che dimostrino il carattere etico dell'azienda a specifiche tipologie di stakeholder.

Guardando al futuro, l'era dell'intelligenza artificiale generativa presenta nuove sfide per la reputazione aziendale. Le aziende rischiano di vedere la propria reputazione attaccata a causa di fake news e recensioni fasulle.

In risposta, possiamo ipotizzare che nel futuro, aumenterà sempre di più

l'importanza dei "gatekeeper", figure considerate custodi di informazioni affidabili. Questi guardiani, che possono essere giornalisti, esperti del settore o personalità influenti all'interno di comunità specifiche, svolgeranno un ruolo cruciale nel distinguere le informazioni autentiche dal rumore di fondo delle fake news. Il loro sostegno o la loro critica alla reputazione di un'azienda avranno un peso significativo, poiché i consumatori cercheranno sempre più fonti affidabili per guidare le proprie scelte. Ne segue che le aziende dovranno concentrarsi sulla costruzione di rapporti solidi con questi guardiani, fornendo loro informazioni trasparenti e accurate per aiutarli a valutare e comunicare efficacemente la reale reputazione dell'organizzazione.

Inoltre, le aziende stesse dovranno assumere un ruolo ancora più attivo nel diventare custodi della propria reputazione. Ciò potrebbe richiedere investimenti in tecnologie avanzate per individuare e contrastare le recensioni false, nonché una comunicazione proattiva con gli stakeholder per fornire chiarezza e trasparenza sui propri prodotti, servizi e valori.

In conclusione, la reputazione aziendale rimane un aspetto critico per il successo delle organizzazioni nel panorama complesso e in continua evoluzione di oggi. Solo attraverso un approccio proattivo, trasparente e orientato agli stakeholder, le organizzazioni potranno navigare con successo in questo nuovo contesto, proteggendo e rafforzando il proprio più prezioso asset strategico: la reputazione.

COLTIVARE FORTI RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER PER COSTRUIRE LA REPUTAZIONE AZIENDALE

*di **Julien Jourdan**, HEC Paris (FR)*

Negli ultimi 30 anni il modo in cui le aziende vengono valutate dal loro pubblico ha subìto cambiamenti significativi. Dalla reputazione aziendale a varie altre valutazioni sociali, come la legittimità e la popolarità, i ricercatori hanno studiato diversi aspetti del modo in cui gli stakeholder percepiscono e giudicano le aziende. Queste valutazioni sociali fungono come standard predefinito per gli stakeholder per la valutazione di un'azienda quando mancano informazioni più complete, aiutando a riempire gli spazi vuoti e a guidare i processi decisionali.

La reputazione, ad esempio, riflette le prestazioni future previste di un'azienda in un'area specifica, come la qualità o la sostenibilità. La legittimità organizzativa, invece, si riferisce all'adeguatezza percepita del comportamento di un'azienda all'interno di un dato contesto sociale. Lo status sociale indica la posizione di un'azienda nella gerarchia sociale e la sua desiderabilità complessiva, mentre la popolarità denota quanto sia conosciuta un'azienda. Sebbene questi aspetti siano spesso correlati, non sempre sono allineati. Ad esempio, la Ferrari può avere uno status sociale elevato, ma la sua reputazione di affidabilità ha oscillato nel tempo.

La letteratura descrive le valutazioni sociali come "risorse" (asset) immateriali che le aziende possono sviluppare. Costruire dei solidi precedenti è un modo per raggiungere

questo obiettivo, come esemplificato dalla reputazione di Apple per la fornitura di prodotti meticolosamente progettati e realizzati. La coerenza è fondamentale; se un'azienda offre una qualità eccezionale per la maggior parte dei suoi prodotti ma alcuni non sono all'altezza, la fiducia si può erodere e la sua reputazione può risultarne danneggiata.

Tuttavia, costruire valutazioni sociali forti va oltre il semplice fatto di avere una solida storia. L'associarsi a personalità di alto profilo può elevare lo status di un'azienda, come un marchio di fast fashion che collabori con un famoso designer. Al contrario, essere associati a entità di basso profilo può comportare rischi. Le valutazioni sociali possono anche essere ereditate, come si vede nella classificazione dei vini di Bordeaux stabilita nel 1855, che è rimasta sostanzialmente invariata nonostante le variazioni nella qualità del vino all'interno di ciascuna categoria.

Sebbene le risorse di valutazione sociale possano offrire un valore immenso per un'azienda, sono anche fragili. Un singolo incidente o scandalo può distruggere una reputazione, danneggiare la legittimità e far cadere un'azienda dal suo piedistallo. La Walt Disney Company, una volta classificata nel 2014 al 4° posto nel sondaggio Harris Corporate Reputation, è scesa al 77° posto nel 2023 dopo essere stata accusata di promuovere una "agenda woke" durante la "guerra culturale" degli Stati Uniti nel 2022. Ciò sottolinea il fatto che le valutazioni sociali risiedono nella mente delle persone e possono cambiare rapidamente, richiedendo una vigilanza costante da parte delle aziende.

La formazione della reputazione e delle valutazioni sociali ha subìto cambiamenti significativi negli ultimi anni non solo a causa dell'avvento

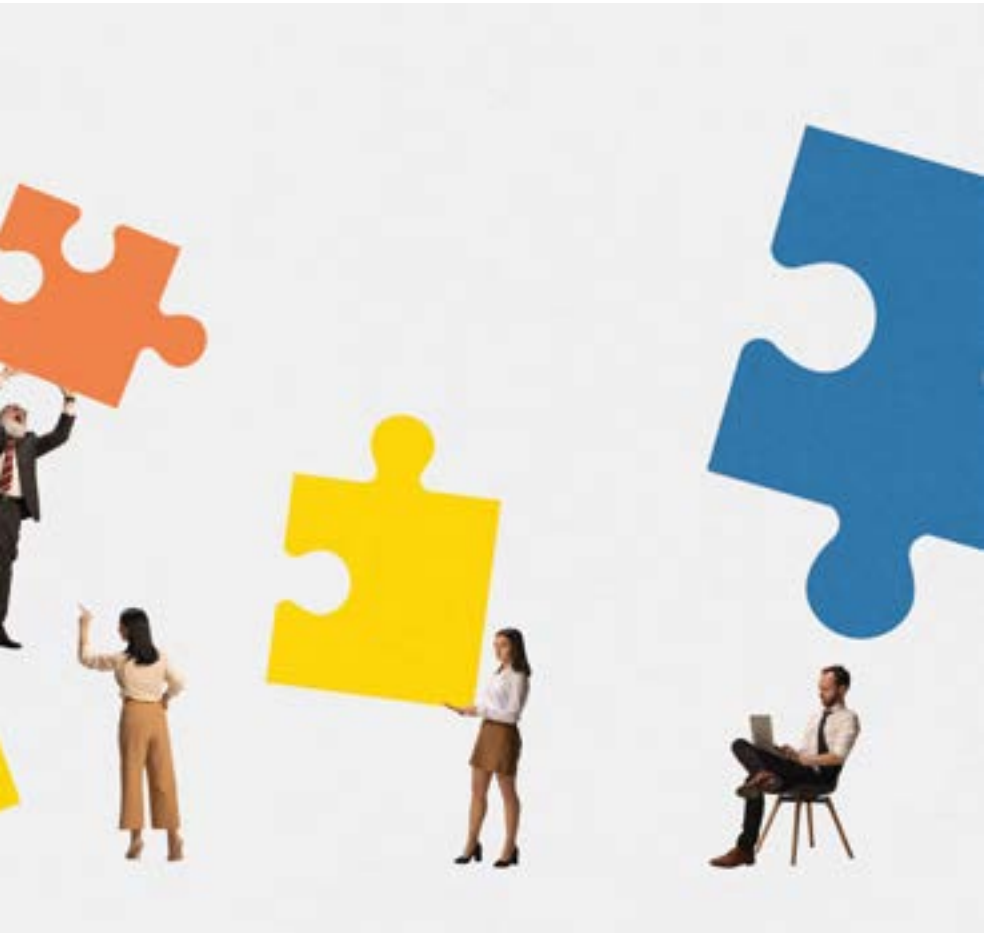
dei social media ma anche dell'introduzione di nuove tecnologie che possono rafforzare o mettere a repentaglio la reputazione. La maggior parte di ciò che le persone sanno di un'azienda deriva spesso da ciò che leggono sulla stampa e vedono nei media, comprese recensioni, articoli e rapporti finanziari. Questa natura "mediata" delle valutazioni sociali significa che le aziende devono navigare in un panorama mediatico molto diverso rispetto a pochi decenni fa.

In passato, le aziende si trovavano ad affrontare un panorama mediatico relativamente stabile con un numero limitato di "guardian", come giornalisti e dirigenti dei media. Sebbene il controllo non sia mai stato assoluto, le aziende avevano un certo livello di influenza su ciò che i media riportavano. Oggi, tuttavia, il panorama è drasticamente cambiato. I social media hanno offerto a tutti una piattaforma per esprimere le proprie opinioni sulle aziende, sulle loro strategie e sulle loro azioni. Piattaforme specializzate come IMDb e Rotten Tomatoes consentono agli utenti di pubblicare valutazioni, saturando il pubblico con informazioni di diversa affidabilità.

Invece di rendere inutili le valutazioni sociali, questo nuovo panorama le ha rese ancora più cruciali. Poiché le aziende non possono controllare direttamente la conversazione, devono fare affidamento su soggetti esterni, come influencer e agenzie di ranking, per modellare le percezioni. Questi influencer chiave possono essere riluttanti ad associarsi ad aziende sconosciute o controverse, rendendo una solida reputazione e uno status elevato ancora più vantaggiosi. Tuttavia, il rovescio della medaglia di un alto status è un maggiore controllo: ogni azione viene attentamente osservata e analizzata.

Una delle implicazioni per i manager

è l'importanza di costruire e mantenere rapporti di lunga durata con i principali attori dei media, anche quelli che in passato sarebbero stati scartati. Questo è altrettanto importante, se non di più, del contenuto e del messaggio della comunicazione stessa. I manager devono anche essere consapevoli che nessuno è immune dallo scandalo. La cattiva condotta può nascondersi in aree trascurate dell'organizzazione, in particolare nelle comunità grandi e omogenee in cui l'azienda occupa una posizione di rilievo. Le aziende di alto profilo sono particolarmente vulnerabili, poiché sono spesso esaminate attentamente dagli attivisti e dai media. Le aspettative cambiano nel tempo, come si è visto con l'impatto del movimento Me Too sul posto di lavoro, rendendo difficile per le aziende mantenere stabile la propria virtù.



Quando si verifica uno scandalo, le dinamiche possono essere brutali. Spesso l'opinione pubblica giudica rapidamente l'azienda accusata, ritenendola colpevole senza prove concrete. L'azienda ha poche opportunità di essere ascoltata nel dibattito pubblico, per cui è fondamentale essere preparati ad affrontare tali situazioni, comprese le accuse ingiuste.

In conclusione, navigare nel panorama delle valutazioni sociali nell'era digitale richiede un approccio proattivo e adattivo. Le aziende devono lavorare attivamente per costruire e proteggere la propria reputazione, legittimità e status promuovendo forti relazioni con influencer chiave, mantenendo coerenza nelle loro prestazioni e rimanendo in sintonia con le mutevoli aspettative della società. Comprendendo la fragilità delle valutazioni sociali e il potenziale di scandalo, i manager possono posizionare meglio le loro aziende per prosperare in un mondo sempre più complesso e critico.

OLTRE LA REPUTAZIONE: PERCHÉ LA LEGITTIMITÀ È IMPORTANTE PER LE AZIENDE DI OGGI

di **Tijs van den Broek**, *Vrije Universiteit Amsterdam (NL)*

La reputazione aziendale è fondamentale per le aziende, e i CCO sono ben consapevoli che monitorare la reputazione a breve termine della propria azienda e pianificare interventi di comunicazione per migliorarla è una parte fondamentale del loro ruolo. Tuttavia, oltre alla reputazione, ci sono altri costrutti rilevanti che gli stakeholder considerano quando valutano un'azienda.

In particolare, la legittimità organizzativa sta diventando una dimensione sempre più centrale nelle valutazioni degli stakeholder. Essa può essere definita come la licenza di un'organizzazione a operare; la desiderabilità di un'organizzazione nella percezione dei suoi stakeholder all'interno di un sistema contestualizzato di norme sociali. Con "sistema" possiamo riferirci a un paese, come l'Italia, o più generalmente al contesto in cui opera l'or-

ganizzazione, caratterizzato da determinate norme.

Un'organizzazione è considerata legittima quando gli stakeholder la percepiscono come aderente alle norme. Al contrario, quando viola queste norme, l'azienda può subire conseguenze negative, a volte ancora più gravi rispetto al semplice danneggiamento della reputazione. Mentre il termine reputazione aziendale si riferisce alla percezione a breve termine dell'affidabilità di un'organizzazione da parte dei propri stakeholder. La legittimità organizzativa è quindi l'accettazione a lungo termine dell'organizzazione da parte degli stakeholder, necessaria come base per il funzionamento dell'azienda stessa.

Esistono diverse fonti di legittimità. Da un lato, in ogni società, esistono stakeholder autorevoli, come i legislatori, i media tradizionali e la corte di giustizia, che forniscono alle organizzazioni l'autorizzazione a operare, rendendole "legittime per legge". Tuttavia, accanto a essi, esistono una molteplicità di ulteriori stakeholder. Ad esempio, gli utenti dei social media, che formulano giudizi di legittimità individuali sulle organizzazioni, che si aggregano in quello che potremmo definire una sorta di giudizio collettivo su un'organizzazione. Questo giudizio è solitamente abbastanza stabile nel tempo ma può

cambiare quando un'organizzazione è coinvolta in uno scandalo o in una crisi. Questa momentanea sospensione della legittimità può diffondersi rapidamente, richiedendo una risposta da parte delle organizzazioni o di stakeholder autorevoli.

Esistono anche diverse forme di legittimità. La legittimità morale è il riconoscimento che l'organizzazione fa del bene alla società ed è quindi moralmente accettabile. La legittimità pragmatica, al contrario, discende dal valore strumentale dell'azienda per i suoi stessi stakeholder: essi traggono beneficio dall'organizzazione e quindi ne riconoscono la legittimità. Ad esempio, i dipendenti ritengono legittima un'organizzazione quando paga gli stipendi e riconosce buoni benefit. Legittimità cognitiva, infine, significa che le parti interessate riconoscono l'esistenza, le attività o le strategie dell'organizzazione; l'organizzazione è data per scontata dai propri stakeholder.

Negli ultimi anni la legittimità è diventata sempre più rilevante per di-

verse ragioni. In primo luogo, è noto che se le organizzazioni sono legittime, possono fare affidamento su un "cuscinetto morale" quando si verificano crisi, scandali o altre forme di turbolenza ambientale, il che significa che le parti interessate tendono a essere più indulgenti nei loro giudizi di legittimità. In secondo luogo, nella nostra società sempre più polarizzata e con tensioni visibili sui social media, gli stakeholder sono più propensi a giudicare la legittimità delle aziende, che non possono mai considerarsi isolate dalle discussioni, poiché sempre sollecitate ad allinearsi (o meno) ai valori. Un esempio recente è la guerra in Ucraina e il modo in cui le aziende hanno dovuto prendere posizione al riguardo.

In breve, la legittimità sta diventando un parametro di valutazione essenziale, ancora di più quando parliamo di innovazione. Prendiamo il caso della carne coltivata in laboratorio, argomento che ha creato grande fermento in Italia. Questa innovazione è in cerca di legittimazione da parte delle autorità di regolamentazione, che, nel frattempo, vogliono verificare che sia sicura, moralmente accettata e aderente a tutti gli standard. Nel dibattito potrebbero entrare altri stakeholder - agricoltori, consumatori, attivisti, organizzazioni di lobby - ognuno dei quali giudicherà la legittimità della

carne coltivata in laboratorio e le cui opinioni, quindi, potrebbero collidere. I consumatori potrebbero considerarla moralmente legittima perché garantisce il benessere degli animali o per il suo ridotto impatto ambientale, ma potrebbero anche considerarla negativa perché in contrasto con i valori dell'allevamento tradizionale o della cultura gastronomica italiana. Soprattutto per le nuove organizzazioni, come per il caso della carne coltivata in laboratorio, costruire la propria legittimità è un passo molto importante per la crescita e la sopravvivenza.

In estrema sintesi, la costruzione della legittimità è legata a doppio filo a una gestione proattiva degli stakeholder: un buon CEO o CCO deve essere un buon stakeholder manager. Il punto di svolta è saper spiegare la legittimità della propria organizzazione alle diverse categorie di stakeholder e, in alcuni casi, accettare di negoziare o modificare le proprie strategie per ottenere più legittimità. La costruzione della legittimità è diversa dalla costruzione della reputazione: per aumentare la reputazione è possibile agire attraverso campagne di comunicazione o pubblicitarie e rispondere efficacemente alle crisi. La costruzione della legittimità è invece un'attività più nascosta dietro le quinte: è una conversazione continua con i propri stakeholder.

PERSONALITÀ E COERENZA, TEMPO E COSTANZA: I PILASTRI DI UN BRAND

*Intervista a **Vittorio Cino**, Direttore Centromarca*

Come si costruisce la reputazione nel tempo? Pensiamo quindi alle grandi marche e ai brand di largo consumo.

"Partiamo da un presupposto: il concetto di base del brand è indifferente, cambia il settore, industriale o merceologico, ma non cambia il concetto. Il brand si costruisce innanzitutto definendo la sua personalità: quali emozioni e quali stimoli deve rappresentare per il mondo esterno, per i consumatori e gli stakeholder? Una volta definita la personalità, l'altro strumento indispensabile è la coerenza. Il brand si costruisce nel tempo, e non all'improvviso, come un insieme simbolico di gesti, emozioni, atteggiamenti e percezioni che devono rappresentare qualcosa nell'immaginario della singola persona che ci viene in contatto. E poi va costruito attraverso la comunicazione che deve essere coerente con i propri valori. Ed è quindi la coerenza che nel tempo porta all'identificazione del brand nell'immaginario del consumatore che quando ci viene in contatto ne ricava immediatamente una percezione - di felicità o di gioia, per esempio."

Per i beni di massa la reputazione è fondamentale per indirizzare la scelta e la fidelizzazione del consumatore. C'è quindi una correlazione tra reputazione e fiducia?

"C'è più di una correlazione, c'è un rapporto diretto tra brand, valore del brand, attrazione per il brand (brand love) e fiducia (trust). Quanto più il consumatore è attratto da un brand, tanto più ha fiducia nei suoi confronti, tanto più la reputazione del brand ne trae vantaggio. E quanto più il consumatore ha fiducia in un brand, e quindi in un prodotto o servizio, tanto più è propenso ad acquistarlo o a usarlo. Quindi c'è una doppia correlazione tra valore del brand e fiducia e tra fiducia e propensione all'acquisto o all'uso."

Qualche esempio?

"Pensiamo a due prodotti di larghissimo consumo e molto popolari, Coca-Cola e Nutella, due classici esempi di forte connessione emozionale tra brand e percezione del consumatore. Il refrain di Coca-Cola è 'to share' - condividere: le grandi campagne dell'azienda esprimono il concetto della condivisione in occasioni in cui c'è una massima comunicazione emozionale. Nel caso di Nutella, invece, il tema è la personalizzazione, la fidelizzazione del consumatore. Le più belle pubblicità sono quelle che raccontano la crescita degli individui, da bambini ad adulti, sempre accompagnati nei loro momenti della giornata da Nutella."

Oggi c'è grande attenzione alla sostenibilità ambientale e ai diritti dei lavoratori lungo tutta la catena del valore che influenza il comportamento di acquisto dei consumatori. Questi sono nuovi parametri per la reputazione delle imprese? E chi non li segue rimane indietro?

"La sostenibilità è indispensabile. Oggi i brand che non si occupano di sostenibilità non fanno il loro mestiere perché

i consumatori non distinguono i brand sulla base della sostenibilità ma danno per scontato che se ne occupino già. Perché essere un brand implica essere all'avanguardia dell'evoluzione, mai in retroguardia. I brand fanno innovazione in tutti i campi, altrimenti perderebbero la loro forza nel tempo.

In materia di comunicazione della sostenibilità, poi, ci sono due errori da evitare. Il primo è il greenwashing: dichiarare qualcosa che poi non si fa danneggia la reputazione del brand per cui ci vogliono anni per costruirla e poche ore per distruggerla. L'altro errore, invece, è comunicare poco la sostenibilità: è giusto raccontare all'esterno le attività sviluppate per rafforzare la propria reputazione. Oggi infatti una delle funzioni dei brand è anche quella di educare: viene chiesto loro di assumere un ruolo di guida, di educazione, di leadership su temi al centro dell'agenda sociale tra cui la sostenibilità."

Ovviamente, la reputazione si sviluppa e si accresce anche attenendosi a quello che viene dichiarato. Un termine oggi molto usato, infatti, è "rainbow washing". Cosa accade quando le aspettative sono troppo alte rispetto alla fattibilità delle azioni da intraprendere?

"I due pilastri di un brand sono la credibilità e la coerenza. Puntare su tematiche seguendo la moda è un grande errore. Perché il brand, prima di tutto, deve essere identico solo a se stesso, deve avere una sua identità. Ogni brand, ogni azienda è un portato di storia, di memoria, di cultura e tradizioni locali. Oggi, ormai, anche le grandi multinazionali e i brand globali si stanno localizzando, stanno cercando di instaurare un rapporto più stretto con il territorio.

E in questa costruzione del rapporto bisogna rispettare quelle che sono le convinzioni, le aspettative e le preoccupazioni dei diversi territori. Su tutti i temi, anche quelli più caldi, il brand non deve mai perdere di vista il rapporto con il proprio consumatore fatto di coerenza e valori. Un ultimo aspetto da tenere in considerazione è il fatto che un brand non deve avere paura delle critiche. Certo, queste non sono da sottovalutare, vanno gestite perché sono un campanello d'allarme, ma più della critica il brand deve temere l'indifferenza, la banalità. Il brand non può essere mai banale, perché dalla banalità passa all'indifferenza e dall'indifferenza alla caduta della reputazione."

di Susanna Fiorletta

Passa a Pulsee Luce e Gas, scegli Limt.e

e metti un tetto al costo della componente energia.

pulsee.it

PULSEE
Luce e Gas
marchio Axpo Italia S.p.A.

Messaggio pubblicitario. L'assenza di cambiamenti in bolletta è riferita solo ed esclusivamente alla componente energia ed è in ogni caso circoscritta ai soli 12 mesi. Scopri di più su pulsee.it

PERCEZIONI, CREDIBILITÀ E FIDUCIA: LA COSTRUZIONE DELLA REPUTAZIONE IN POLITICA

*Intervista a **Lorenzo Pregliasco**, Direttore Youtrend*

Partiamo proprio dall'inizio. In ambito pubblico (istituzionale e politico) cos'è la reputazione e che ruolo ha nella costruzione e nella crescita del consenso?

"La reputazione è una dimensione che tocca tanti aspetti e può essere misurata in tanti modi. In particolare in politica e nell'ambito istituzionale è molto legata al concetto di credibilità, che è una cifra chiave per il cittadino-elettore che riconosce a un leader politico, a una figura istituzionale o a un amministratore, la capacità di essere conseguente tra ciò che dice e ciò che fa, ciò che propone e ciò che attua. Questa è la chiave principale della reputazione per una personalità politica. Inoltre, la credibilità è una precondizione per il consenso politico: il sostegno elettorale e il voto derivano, tendenzialmente, da una valutazione positiva (o meno negativa) sul partito, leader o candidato rispetto agli altri da parte dell'elettore."

Parliamo anche di fiducia. Che ruolo gioca? E quanto è difficile mantenere un alto grado di fiducia nel tempo? Sappiamo che in politica molte idee si scontrano poi con la realtà.

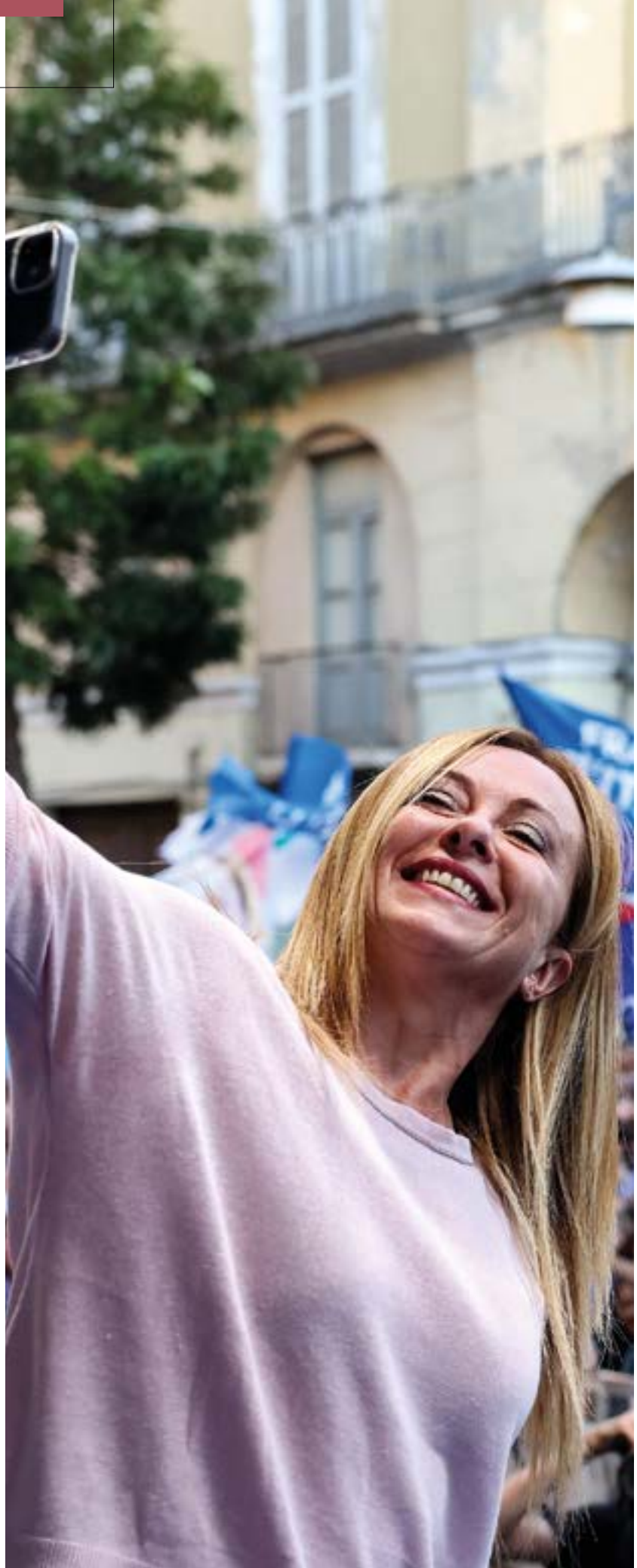
"La fiducia, insieme alla credibilità, è un altro elemento chiave. Ha a che fare con la percezione che i cittadini hanno dell'affidabilità di un leader politico: è qualcuno con cui possono considerarsi sicuri? È qualcuno nelle condizioni di operare da amministratore, da leader, con credibilità e coerenza? Tutti elementi che entrano in gioco nel dare alle persone un percepito di fiducia o meno sul leader politico. Nell'attuale contesto sociale e politico la fiducia è merce rara non solo in Italia: il tasso di fiducia nei confronti dei leader politici è piuttosto basso, con poche eccezioni.

Tipicamente, le figure considerate meno divisive e polarizzanti godono di una fiducia più elevata nei sondaggi: per fare un esempio, il nostro Presidente della Repubblica tende ad avere un tasso di fiducia molto più alto di qualunque altro leader politico, proprio perché è visto come una figura che unisce. Invece, per i leader di partito spesso il livello di fiducia non è alto e, soprattutto, è più semplice acquisire fiducia che riac-

quisirla. Spesso figure considerate super partes, così come amministratori locali, godono di un livello di fiducia molto alto da parte dei cittadini, perché più ci si allontana dalla dinamica strettamente partitica e partigiana più è facile avere indicatori alti di fiducia. Ma attenzione: la fiducia non si trasforma automaticamente in consenso, sono due dimensioni molto diverse."

In Italia (e non solo) oggi i partiti vivono una fase di personalizzazione. La fiducia nei leader quanto incide sulla valutazione del partito?

"Molto del consenso a un partito deriva dalla fiducia e dall'apprezzamento del suo leader. Talvolta abbiamo l'impressione errata che l'elettorato decida quale partito votare in funzione dei temi e dei programmi peraltro mediamente non noti a tutti gli elettori. L'elemento di personalizzazione, di leaderizzazione, è entrato nella mentalità delle persone, che non considerano il partito come indipendente rispetto al leader, al contrario lo percepiscono come estensione della figura del leader, che non è transitoria. Dunque, un livello di fiducia elevato in un leader di partito tendenzialmente si accompagna a un consenso più elevato del partito stesso. Non è un passaggio automatico e non necessariamente un alto livello di fiducia nel leader si trasforma in voto. L'offerta politica è ampia e crea competizione, si può apprezzare un leader ma rimanere fedeli a un altro partito, magari della stessa area politica. Per chiudere, la fiducia nel leader è una condizione necessaria ma non sufficiente per votare il partito del leader."



Fiducia nei leader e giudizio sul governo: c'è una correlazione tra le due metriche?

"Sono due elementi che si influenzano a vicenda. Mi spiego: un elettore che ha fiducia in un governo tenderà ad avere un orientamento politico valoriale che lo farà essere più vicino ai leader dei partiti di governo rispetto a quelli di opposizione. Questo è abbastanza chiaro ed emerge in tutti i sondaggi: se analizziamo il segmento di cittadini italiani che hanno un giudizio positivo nei confronti del governo noteremo che in quel segmento i leader dei partiti di governo sono più apprezzati.

Tuttavia, la valutazione e il giudizio sull'attività di governo nel suo complesso non sono esattamente identici alla fiducia di chi ne è a capo, e questo vale sia a livello nazionale che locale. Questo perché il giudizio su un governo o su una giunta comunale è più generale su un organo composto da tante persone, mentre nella valutazione del Presidente del Consiglio o di un sindaco rientrano, evidentemente, anche fattori personali."

Reputazione e percezione pubblica: sono due facce della stessa medaglia o falsi amici?

"Quando parliamo di opinione pubblica, di elettorato, degli orientamenti che ci sono in un paese, parliamo

sempre di percezioni delle persone. L'opinione è qualcosa che è strettamente legata alla percezione. In un sondaggio valutiamo concetti quali reputazione, fiducia, gradimento e popolarità: sono tutte percezioni che, naturalmente, dipendono da tanti fattori diversi. La percezione non ha infatti la stessa origine per tutti gli elettori: per alcuni sarà plasmata dalla cultura politica della propria famiglia, per altri peserà l'effetto della tv e per altri ancora quello dei social media.

Ma quando parliamo di reputazione ci riferiamo alle percezioni positive di alcuni attributi e di alcune caratteristiche, tra le più varie - non c'è un'unica reputazione possibile. Questo lo si vede molto bene anche quando si misurano aziende, organizzazioni, istituzioni. Nella misurazione della reputazione è importante analizzare i diversi aspetti della reputazione - ambientale, di responsabilità sociale, sull'innovazione, tutti elementi diversi che insieme forniscono una mappa della reputazione di un soggetto. Lo stesso vale per le figure di leadership politica. Nei sondaggi per guidare la strategia di una campagna elettorale spesso si testano aspetti diversi del percepito su un candidato: quanto è considerato nuovo, competente, onesto. Tutti elementi del percepito che insieme formano la reputazione."

di Susanna Fiorletta

I PILASTRI DELLA REPUTAZIONE: TRASPARENZA, CONSISTENZA, COERENZA, FIDUCIA E SOSTENIBILITÀ

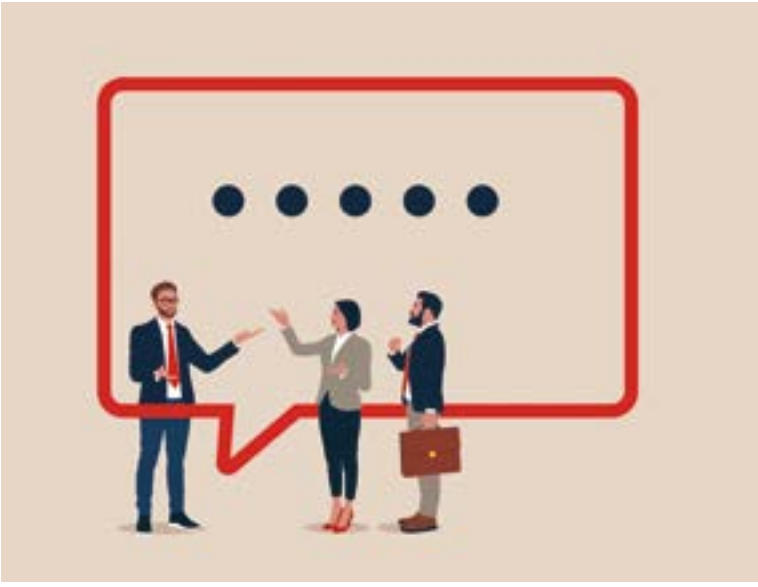
*Intervista a **Rodolfo Belcastro**, Chief Communications Officer SACE*

Partiamo dall'inizio. Come definirebbe la reputazione aziendale?

"La reputazione aziendale è l'essenza stessa dell'identità di un'azienda, un tesoro intangibile costruito su una base di fiducia, integrità ed eccellenza. È il riflesso di come un'azienda è percepita da tutti coloro che interagiscono con essa: clienti, dipendenti, investitori e la comunità. La reputazione non è solo ciò che facciamo, ma come lo facciamo, con quali valori e con quale passione. È la nostra promessa mantenuta, la nostra storia raccontata attraverso ogni azione e ogni parola. È un asset imprescindibile dell'azienda, un patrimonio che ci distingue e ci caratterizza."

SACE aiuta molte PMI nella realizzazione ed espansione del proprio business. Una costruzione che implica, inevitabilmente, la crescita di reputazione con gli stakeholder (interni ed esterni). Come si crea una reputazione solida nel tempo?

"Costruire una reputazione solida è un cammino che richiede visione e dedizione. È un processo che si basa su alcuni pilastri fondamentali, che per esempio da noi in SACE si intrecciano con i valori identificativi: trasparenza, consistenza, coerenza, fiducia e sostenibilità. Senza dimenticare anche l'importanza di coinvolgere in questo processo le persone che compongono l'azienda, veri ambasciatori nella comunità della cultura aziendale. Agire ogni giorno questi valori, al fianco delle PMI, vuol dire crescere non solo in termini di business ma anche di reputazione, con l'obiettivo di costruire insieme (da qui il nome del nostro Piano Industriale al 2025 #Insieme2025) una crescita solida e di lungo termine."



Una reputazione forte aiuta anche a rialzarsi più velocemente nei momenti di crisi di un'organizzazione. È così?

"Una reputazione forte è essenziale per affrontare i momenti di crisi aziendali e reputazionali. Quando gli stakeholder valutano un'azienda che ha sempre operato con integrità, trasparenza e coerenza sono più inclini a sostenere e credere nel suo riscatto. La fiducia guadagnata nel tempo diventa il carburante che alimenta la resilienza permettendo all'azienda di rialzarsi, imparare e crescere più forte di prima. È nei momenti di difficoltà che la solidità di una reputazione si rivela, mostrando la sua capacità di sostenere il brand e l'azienda."

La reputazione si costruisce con un dialogo continuo con e tra gli stakeholder (dipendenti, investitori, consumatori). Come si intreccia quindi con la comunicazione?

"Dialogo e ascolto sono due asset importantissimi per le organizzazioni, per instaurare un rapporto di partnership solido con i propri clienti e stakeholder. SACE sta portando avanti molte iniziative di ascolto attivo, come il co-design: eventi in cui lavoriamo insieme ai nostri stakeholder (PMI, intermediari, fondi di venture capital) per disegnare soluzioni sempre più vicine alle esigenze delle imprese e per accompagnarle nel loro percorso di crescita sostenibile. La comunicazione è per definizione il filo che lega l'azienda alla comunità e per questo deve rappresentarne mission e purpose e andare di pari passo con le scelte aziendali.

È un elemento cruciale nella costruzione della reputazione, perché è il canale attraverso il quale l'azienda trasmette la sua identità, i suoi valori, le sue ambizioni e le sue realizzazioni al mondo esterno. Una comunicazione coerente e credibile aiuterà le imprese a costruire una reputazione forte e solida. Non solo, la comunicazione ha anche il compito importantissimo di difendere la reputazione aziendale, azionando le sue leve strategiche, per aiutare l'impresa a superare i momenti di crisi aziendale, rendere l'organizzazione resiliente agli attacchi e a uscirne anche più forte."

BRAND MANAGEMENT DI SUCCESSO: PROFONDITÀ, COERENZA E IDENTIFICAZIONE NEL BRAND

*di **Rosalba Benedetto**, Chief of staff e comunicazione di presidenza, Responsabile comunicazione, marketing, public affairs & sustainability Banca Ifis*

Rafforzare la conoscenza e la reputazione di un brand, trasmetterne i valori e, allo stesso tempo, renderlo attrattivo per giovani talenti e professionisti è stato il punto di partenza del lavoro che ho avviato nel 2019 in Banca Ifis. Un obiettivo che, grazie al commitment del Presidente, insieme a tutta la mia squadra, ho coltivato e nutrito con entusiasmo iniziando a costruire un percorso che, a distanza di 5 anni, ha consentito alla Banca di ottenere risultati tangibili sia in termini di equity che di awareness, oltre a prestigiosi riconoscimenti.

In questi anni, abbiamo misurato e monitorato con metriche oggettive il lavoro svolto e i risultati confermano l'efficacia della strategia adottata. Nel 2024, per la prima volta nella sua storia, il brand Banca Ifis ha superato i 200 milioni di euro di valore, con una crescita del 63% post operazione rebranding. La Banca è entrata nella classifica Top 500 Banking Brands, la graduatoria delle maggiori 500 banche al mondo per valore del brand condotta da Brand Finance, società indipendente leader mondiale nella valutazione economica dei marchi. Un riconoscimento molto importante, se si considera che la classifica viene pubblicata annualmente da The Banker, il mensile del Financial Times dedicato ai temi della finanza internazionale.

Il rebranding è stato il momento fondativo di questo percorso. Abbiamo definito l'identità e ripensato tutta l'architettura del brand, sviluppando una serie di iniziative per alimentare il marchio con progetti coerenti e di valore: dalla prima campagna di lancio, "Il valore di crescere insieme", a quella che ha celebrato i 40 anni, "Da 40 anni finanziamo il futuro", fino a "Siamo il credito per la tua azienda", lanciata lo scorso giugno.

Penso che la carta vincente di una strategia di branding efficace sia un approccio che abbracci tutte le leve di comunicazione. Ecco perché le nostre campagne sono state - e rappresentano tutt'ora - strumenti efficaci, ma allo stesso tempo non sufficienti, per dar visibilità alla Banca che siamo. Per questo, negli ultimi anni, ab-

biamo attivato numerose partnership in ambito sportivo, artistico e culturale. Dalla sponsorizzazione in qualità di Main Jersey Sponsor di U.C. Sampdoria alla 60° Esposizione Internazionale d'Arte - La Biennale di Venezia, fino alla partnership come title sponsor di Casa Sanremo, l'hospitality riservata ad artisti, organizzatori e appassionati del Festival della canzone italiana.

La distintività è il nostro marchio di fabbrica, quindi anche sulle iniziative di posizionamento abbiamo voluto esprimere il nostro modo di interpretare la comunicazione: che deve sempre essere coerente e concreta. La costituzione di Kaleidos, il Social Impact Lab che raccoglie tutte le iniziative a elevato impatto sociale ne è un esempio. Stiamo parlando di un progetto che, nel triennio 2022-2024, ha avuto investimenti per 7 milioni di euro e che, ad oggi, ha visto realizzate oltre 30 iniziative sociali.

Come sperimento tutti i giorni da più di 20 anni, la comunicazione deve essere concreta e misurabile. È con questo spirito che, nel 2023, abbiamo sviluppato un "Modello di misurazione dell'impatto sociale" assieme al Politecnico di Milano che ci permette di quantificare l'impatto concreto delle nostre azioni, traducendo così la dimensione sociale dell'acronimo ESG in risultati tangibili. In termini pratici, significa che ogni euro investito da Banca Ifis in iniziative sociali oggi genera più di cinque euro di impatto positivo per la società e tutti gli stakeholder del progetto. È qualcosa che mi rende davvero fiera di far parte della grande famiglia Ifis e sotto il cui segno mi riconosco.

L'ultimo progetto in ordine di tempo al quale abbiamo lavorato è Ifis art: il brand che raccoglie tutte le iniziative della Banca per la valorizzazione del patrimonio artistico e culturale e che trova la sua massima espressione nel Parco Internazionale di Scultura all'interno dei 22 ettari di giardino di Villa Fürstenberg, a Mestre. Un Parco che ogni domenica, gratuitamente, tramite prenotazione sulla app Ifis art, accoglie i visitatori con opere di maestri di fama internazionale. Più di 20 opere monumentali, tra cui 9 opere della permanente "Horse Power" di Nico Vascellari, che valorizzano le peculiarità del rapporto tra uomo e natura.

Tra i progetti più significativi vi è il recupero e il restauro di "The Migrant Child", una delle due opere di Banksy presenti in Italia, espressione della volontà della Banca di attivare partnership virtuose tra il pubblico e il privato, e che con l'acquisto di Palazzo San Pantalon, dove l'opera è stata realizzata nel 2019, vuole rappresentare l'occasione per creare uno spazio espositivo aperto dedicato agli artisti più giovani.

I casi che ho raccontato traducono concretamente quella che a mio avviso è la migliore ricetta per un brand management di successo: profondità di valori, coerenza di messaggi e persone che si identificano nel brand. È per questo che abbiamo creato il progetto LinkedIn Ambassador Program, un programma di formazione dedicato alle Ifis People per diventare ambassador su un canale strategico come LinkedIn. Persone che si riconoscono nel brand e, di conseguenza, lo amplificano. Con entusiasmo e autenticità.

GESTIRE LA **REPUTAZIONE AZIENDALE** TRA SFIDE E OPPORTUNITÀ

*di **Enrico Bocedi**, Global Public Affairs, Communications & Sustainability Senior Director Campari Group*

La reputazione di un'azienda è da sempre un elemento importante, che ne accompagna il successo e funziona da argine nelle fasi critiche. Negli ultimi anni, tuttavia, una serie di trasformazioni, derivanti soprattutto da evoluzioni tecnologiche e sociali, ha reso la reputazione corporate un asset strategico ancor più decisivo, sulla cui costruzione e tutela vengono investite crescenti risorse, specialmente per far fronte ad alcune aree particolarmente critiche.

POLARIZZAZIONE E RADICALIZZAZIONE DEL DIBATTITO

L'avvento dei social media e la conseguente disintermediazione hanno portato a nuove modalità di dialogo diretto tra utenti online, in cui la progressiva scomparsa di sfumature ha polarizzato le conversazioni.

Posizioni dialetticamente distanti si sono così trasformate in fazioni radicali in cui le differenze non sono più soltanto di opinione, ma percepite come esistenziali.

Gli accesi scambi tra utenti si sono presto replicati anche nei confronti delle aziende, rendendo estremamente delicata ogni conversazione online: è fondamentale quindi adottare un approccio tempestivo ed empatico in ogni eventuale interazione.

TENSIONI GEOPOLITICHE INTERNAZIONALI

Instabilità geopolitica, ripresa di conflitti e inizio di un nuovo multipolarismo globale: questi fattori impattano significativamente le imprese, in particolare quelle operanti su scala internazionale, non soltanto a causa dell'imposizione di sanzioni economiche e di varie forme di restrizioni commerciali. Le imprese devono infatti considerare anche il possibile impatto reputazionale derivante dal-

la loro presenza in luoghi al centro di tensioni, e le relative implicazioni nei confronti della percezione dell'opinione pubblica.

TECNOLOGIA ED ESPOSIZIONE GLOBALE

La diffusione capillare di tecnologia avanzatissima e la sua portabilità hanno fatto sì che oggi persino il più insignificante evento negativo possa avere un'esposizione virale e globale nel giro di poche ore. Forte etica e senso della responsabilità sono quindi elementi fondamentali della cultura di ogni impresa che voglia operare nel contesto socio-economico odierno, a cui è fondamentale abbinare un costante monitoraggio della propria presenza online per assicurarsi che la conversazione sul proprio brand rifletta gli sforzi messi in atto dall'organizzazione.

PROLIFERAZIONE DI FAKE NEWS

Anche in assenza di azioni o eventi realmente negativi, la diffusione di notizie false potrebbe colpire la propria organizzazione. Oggi infatti la proliferazione di fake news è sempre più facile: l'avanzamento della tecnologia consente di creare contenuti falsi qualitativamente sofisticati, economicamente accessibili e prêt-à-porter, la cui rapida diffusione può danneggiare severamente la reputazione di un'impresa. È quindi fondamentale che le organizzazioni investano in una comunicazione chiara, trasparente e tempestiva, che possa arginare la diffusione di notizie false.

ATTIVISMO DEI CONSUMATORI

Un ulteriore elemento da considerare è la crescente attenzione del consumatore nei confronti delle pratiche aziendali. Abituato a esprimere la propria opinione online, consapevole della forza della propria voce, il consumatore attivista può spingere un'organizzazione ad adottare nuove pratiche, ritenute più in linea con il proprio sentire, specialmente in ambiti come sostenibilità e trasparenza. Le aziende devono quindi ascoltare con attenzione le istanze dei propri consumatori, agendo nella maniera più idonea a tutelare la propria reputazione.

Concludendo, la tutela della reputazione aziendale è un'attività che necessita di un costante adattamento per far fronte alla continua evoluzione dei rischi e poter cogliere le opportunità che emergono da un contesto globale di crescente complessità.

REPUTAZIONE NELL'ERA DIGITALE: UN APPROCCIO OLISTICO E DATA-DRIVEN

di ***Erika Mandraffino***, *Direttore Comunicazione Esterna ENI*

Costruire, gestire e salvaguardare la reputazione efficace, asset intangibile ma essenziale nel nostro mondo interconnesso, richiede l'uso di diverse leve strategiche, adattate alle dinamiche attuali del mercato e alle aspettative degli stakeholder.

La pandemia ha accelerato molti cambiamenti nel modo in cui le aziende operano. Non possono più limitarsi a offrire prodotti e servizi di qualità; devono anche costruire e mantenere una reputazione solida che possa influenzare positivamente la percezione degli stakeholder, la fedeltà dei clienti e, in ultima analisi, il valore complessivo dell'organizzazione.

Ora, più che mai, è importante avere una voce chiara, uno scopo definito, una strategia coerente e una visione a lungo termine. Può fare la differenza posizionarsi come guida in questi tempi incerti perché le aziende ottengono risultati migliori quando considerano il loro ruolo nella società e agiscono nel miglior interesse di dipendenti, clienti, comunità e azionisti. Per questo motivo è importante creare spazi per la ricerca, il dialogo e il dibattito. Questo aiuta a capire meglio le relazioni con gli stakeholder e come l'impegno verso questi ultimi possa aumentare il valore per gli azionisti.

Ma per costruire, mantenere e proteggere la reputazione in un'epoca in cui l'informazione viaggia velocemente e le opinioni si formano in un istante e in cui sempre più spesso si assiste a una polarizzazione delle informazioni, dobbiamo ridefinire il concetto di reputazione e propendere per un approccio multiplo e audience-driven.

Un'azienda possiede diverse reputazioni per aspetti specifici, in base ai differenti pubblici di riferimento e si troverà spesso a decidere, per essere efficace, per cosa vuole essere riconosciuta e da chi. Questo perché la reputazione non si possiede, non si può controllarla ma influenzarla.

Per farlo è necessario:

- Definire con **CHIAREZZA** come si intende portare a termine i propri obiettivi e non limitarsi a chiarire quali sono le proprie capacità e i propri asset;
- Identificare una solida **STRATEGIA DI NETWORKING**;
- Sviluppare una **NARRATIVA** semplice, autentica ed efficace, coinvolgendo gli stakeholder più importanti nella costruzione della cultura aziendale: le persone.

Vincere la sfida del cambiamento significa creare nuove strategie e promuovere opportunità. Da sempre nelle grandi trasformazioni la comunicazione assume un ruolo centrale, ancora di più oggi con le opportunità offerte dal digitale per valorizzare la cultura d'impresa.

Tecnologia e innovazione possono essere utilizzate come bussole. Le nostre vite sono influenzate nel profondo dalla tecnologia e dall'uso che ne facciamo, anche se credo fortemente che le persone rimarranno centrali nei processi reputazionali, dove la relazione gioca un ruolo fondamentale e diventa un elemento distintivo e di successo.

L'era digitale è un'opportunità per trasformare e migliorare l'esperienza umana, per questo un obiettivo imprescindibile per la gestione della reputazione è quello di dotarsi di tutti gli strumenti, operativi e strategici, che ci aiutino a realizzare delle scelte realmente data-driven, che ci consentano di prendere delle decisioni con tempestività e su fatti oggettivi.

Non ci sono più solo i presupposti per accontentarsi del semplice monitoring. L'uso strategico della tecnologia può supportarci nell'intercettare trend, interessi, target che ci consentano di costruire una strategia di comunicazione sempre più efficace soprattutto in ambiti prioritari per i nostri stakeholder evolvendo l'ascolto in un vero e proprio sistema di intelligence reputazionale.

Gestire la reputazione aziendale richiede chiaramente un approccio strategico e olistico. Le aziende devono essere proattive nella comunicazione con i loro stakeholder, trasparenti nelle loro operazioni e responsabili nelle loro azioni. Questo include la gestione delle crisi in modo efficace, l'impegno in pratiche commerciali etiche e la promozione di iniziative di responsabilità sociale. La reputazione non è solo una questione di marketing, ma deve essere integrata nella cultura aziendale e nei processi decisionali a tutti i livelli dell'organizzazione.

La gestione della reputazione è sempre stata una sfida complessa, ma con la giusta attenzione e con un approccio strategico, possiamo navigare efficacemente le sfide del panorama globale.

SFIDE GLOBALI PER LA CORPORATE REPUTATION: IA, GEOPOLITICA E CAMBIAMENTO CLIMATICO

*di **Cristina Parenti**, Direttore Comunicazione e Relazioni Esterne Edison*

Nell'era dell'intelligenza artificiale, delle policrisi e dello scoppio di nuovi conflitti armati, le aziende sono chiamate più che mai a essere autentiche, affidabili e relazionali.

Spesso si dice che ci vogliono anni per costruire una reputazione e secondi per distruggerla, questo spiega perché le imprese sono costantemente in allerta nel preservare o migliorare la loro reputazione. In questo senso, e sulla base della mia esperienza e del mio osservatorio, intravvedo nel breve periodo alcune sfide globali per la corporate reputation alle quali dedicare attenzione.

In particolare, la prima sfida è rappresentata dall'intelligenza artificiale e dal suo crescente impatto sulle attività aziendali. La buona notizia è che l'uso crescente dell'intelligenza artificiale, ad esempio gli strumenti utili all'ascolto della rete e alla gestione in caso di crisi, renderà più efficace la gestione della reputazione. Sarà infatti possibile personalizzare la comunicazione verso pubblici e stakeholder critici in modo efficiente e veloce. La potenziale minaccia indotta dall'uso della IA è invece data dai rischi connessi alla violazione della sicurezza o ancora dall'uniformazione del linguaggio e della narrativa. Le aziende devono quindi

investire in policy e strumenti per proteggere i dati propri e dei loro clienti e contatti, affrontando inoltre il crescente rischio di disinformazione a causa dei cosiddetti deep fake. È essenziale, infine, che l'utilizzo della IA avvenga secondo solidi principi di etica e trasparenza.

La seconda minaccia alla reputazione aziendale viene dalle turbolenze geopolitiche. Per alcune aziende, la crisi ha un impatto diretto - un conflitto, ad esempio, o un disastro ambientale - e la risposta è quindi necessaria e pertinente. Oggi, tuttavia, ci si aspetta che le imprese prendano posizione in risposta a un evento particolare (come la guerra tra Israele e Hamas o a un movimento sociale come diversità e inclusione) anche se questo non ha un impatto diretto sulle sue attività.

La sfida è capire quando e come prendere una posizione. Il rischio è quello di esprimere un'opinione generica seguendo la maggioranza e dando l'impressione di non essere autentici. Il fenomeno noto come "policrisi" può offrire, invece, l'opportunità di rafforzare la propria reputazione rispondendo agli eventi in modo da esprimere i valori e il purpose aziendali con chiarezza e distintività. Gli stakeholder riconoscono e apprezzano le aziende che dimostrano intelligenza emotiva e parlano con autenticità, mentre l'incapacità di un'azienda a esprimere la sua posizione su un evento importante crea un vuoto che può generare disinformazione o una errata interpretazione.

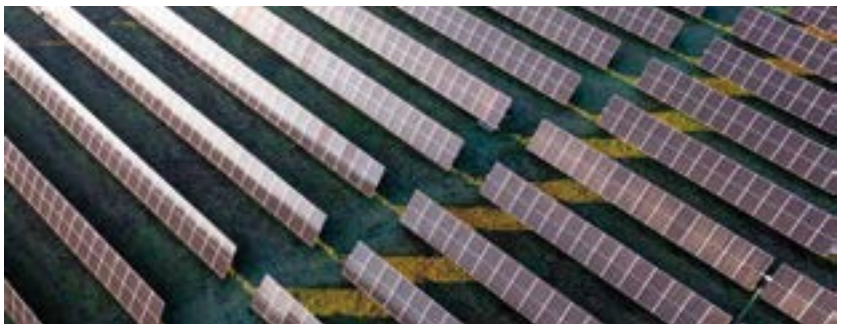
La terza minaccia alla reputazione aziendale è il cambiamento climatico. Man mano che il riscaldamento globale continua inarrestabile, la politica ESG (Environmental, Social, Governance) delle aziende e la rendicontazione non finanziaria assumono un ruolo essenziale nella costruzione della loro reputazione. Ancora una volta, le aziende che comunicano con empatia e sincerità sul cambiamento climatico e sulla loro risposta a esso costruiscono una reputazione di maggiore affidabilità e apprezzamento, anche se il fenomeno del riscaldamento avanza.
Questo atteggiamento di trasparenza e comunicazione richiede il supporto di dati dimostrabili, certificati, accessibili e, in Europa, allineati alla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Per concludere, in un'era di crescente complessità degli strumenti disponibili e dell'ecosistema sociale, economico e politico, nel quale le tre sfide sopra descritte si sovrappongono, le aziende sono chiamate a un grande e costante investimento in preparazione e formazione per gestire la corporate reputation. In questo senso, le imprese devono definire chiaramente il loro purpose, come espressione autentica di valori, personalità e ambizioni.

Quindi esse devono prendere posizioni coerenti, spiegando cosa stanno facendo, perché lo stanno facendo e quale impatto generano per la collettività. Allo stesso modo, se scelgono di non prendere posizione, le aziende devono spiegarne il motivo, con chiarezza e trasparenza. In altre parole, per proteggere la propria reputazione, è sempre necessario argomentare le proprie convinzioni, rimanere fedeli ai propri valori e impegnarsi a essere il più possibile autentici, riconoscibili e distintivi.

LA BRAND REPUTATION DI ENEL
UN VALORE COSTRUITO IN OLTRE 60 ANNI

di ***Costanza Barbara Tarola***, *Head of Brand, Advertising and Internal Communication Enel*



Esistono milioni di definizioni di brand e non sta a me aggiungerne un'altra. Mi piace però sempre ricordare che per l'azienda il brand è un asset. Intangibile certo ma spesso in grado di incidere sulle performance aziendali molto più di tanti asset tangibili, soprattutto nel lungo termine.

Il brand genera valore economico perché, da un lato incide sulle decisioni della clientela, portando ricavi e margini, dall'altro perché crea fedeltà e continuità alla domanda nel tempo, stabilizzando la performance dell'azienda. I brand che hanno maggiore impatto sulla crescita delle aziende sono quelli che hanno imparato a sintonizzarsi con le aspettative dei consumatori, mettendo in campo azioni concrete e diventando tra i principali punti di riferimento per le persone, anche nei periodi di incertezza di mercato.

Il brand Enel è tutto questo grazie alla sua solida reputazione, costruita in oltre 60 anni di lavoro, il che lo rende uno degli asset più di valore della nostra azienda.

Negli ultimi anni il Gruppo Enel ha conosciuto una profonda evoluzione, trasformandosi progressivamente in player internazionale. Pur ampliando i propri confini operativi, il brand è rimasto sinonimo di affidabilità e qualità, posizionandosi anno dopo anno fra i soggetti promotori dell'elettrificazione e della sostenibilità sociale, economica, finanziaria e ambientale.

Per fare questo è stato fondamentale costruire una dimensione glocal, rispettosa dei contesti locali e che ci ha permesso di fornire servizi cuciti sulle esigenze dei singoli Paesi di presenza, comunicando e valorizzando pratiche, abitudini e culture. Internazionali sì, eppure profondamente locali.

CONOSCENZA E RESPONSABILITÀ

Un brand come il nostro - storico, internazionale, vivo - deve essere costantemente alimentato e monitorato. Per questo abbiamo scelto di dotarci di un framework di analisi, il Global Monitoring System, in grado di raccogliere dati sul percepito dei consumatori, comparabili a livello cross-country. Un approccio data driven applicato in tutto il mondo, per capire la solidità e le potenzialità del nostro marchio, partendo dalla sua percezione. Attraverso interviste e analisi del customer journey, raccogliamo informazioni fondamentali per identificare i punti di forza, le aree di miglioramento, definendo le strategie per rafforzare la performance e portare il consumatore a scegliere Enel.

Non a caso in termini di awareness e consideration Enel è costantemente leader. È uno dei primi marchi che spontaneamente i clienti citano, la maggior parte delle persone conosce Enel meglio dei suoi concorrenti, lo considera affidabile, di ottima qualità, con un'ampia gamma di offerte e diverso dai competitor di categoria. Un marchio quindi in grado di guidare le tendenze del mercato, con tutte le responsabilità che ne conseguono.

Fiducia, qualità e centralità del cliente sono le leve principali, trasversalmente in tutti i Paesi oggetto delle nostre analisi e su cui la nostra azienda agisce per rafforzare il proprio marchio. A questo si aggiunge la leva della sostenibilità che necessita di un presidio ad hoc perché è un tema dove le aziende del settore possono davvero fare la differenza ed Enel è pronta a dimostrare la sua leadership. La tutela del marchio Enel è la priorità quotidiana del nostro lavoro ed è per noi una grande responsabilità. Comunichiamo ogni giorno su tutti i touchpoint digitali e fisici, dall'advertising alle sponsorizzazioni ed eventi, puntando su una brand experience fondata sull'identità, la strategia e i valori di Gruppo.

I numeri e le persone ci dicono che quella di Enel è una storia di successo. E sono i numeri e le persone a ispirarci, nel continuare a fare al meglio il nostro lavoro e nel rispetto dell'ambiente in cui viviamo. Una grossa responsabilità con cui fare i conti. Ma è una sfida che accettiamo ogni giorno, da 62 anni a questa parte.

UN GIOCO DI SQUADRA. QUANDO LA REPUTAZIONE AZIENDALE VA OLTRE LA COMUNICAZIONE

di ***Stefano Tassone***, *Head of Group Communications Mediobanca*

Deriva in parte da azioni che è possibile tracciare, quantificare nel corso del tempo, e in parte dagli animal spirits che fanno del mercato un gioco infinito e sostanzialmente imprevedibile.

La reputazione aziendale è considerata a pieno titolo un asset, o un "fattore determinante per il successo" secondo gli studi accademici più recenti, e deve la sua centralità a un affascinante paradosso: quando può essere definita tale, perché permette di generare un valore significativo all'azienda, è stratificata a un livello che è ben al di fuori del suo stesso controllo. Soltanto nella percezione degli stakeholder possono infatti essere attribuite all'azienda unicità e fiducia, concetti tra i più citati in tema di reputazione.

E chissà che non siano queste le ragioni per cui Warren Buffett, investitore che ha finanziato alcune tra le aziende che vantano le valutazioni di mercato più elevate al mondo, ha affermato: "Ci si può permettere di perdere molto denaro, ma non ci si può permettere di perdere nemmeno un briciolo di reputazione". Il denaro lo si scambia continuamente, così come altre risorse, la reputazione è ancor più scarsa e metterla in gioco presenta molti rischi, come sottolineano i manager della comunicazione intervistati nell'Ipsos Global Reputation Council Report 2024 citando in particolare le sfide reputazionali che derivano da operazioni di M&A e dalle attività di sponsorship.

Il valore della reputazione aziendale sta dunque nella diffi-

coltà di addomesticarla. Lo dimostra la necessità per professionisti e ricercatori di riflettere sull'argomento prendendo sempre in prestito concetti legati alla sfera della persona. In ambito aziendale la reputazione, che è prima di tutto un elemento chiave nella relazione tra individui, non si lascia assorbire da elementi quali brand, posizionamento, awareness, che vanno considerati fattori che la precedono, ma che non bastano a determinarla.

È la natura profonda della reputazione: un processo in cui "valutare, stimare, fare i conti" che tradotto in cinese mandarino diventa una parola inserita nel perimetro di senso di "faccia". La reputazione trae origine da fatti ed esperienze, ma il calcolo mentale si traduce presto in una sintesi di emozioni suscitata da un volto. È dimostrato come il cervello ricavi un'impressione dalla vista di un volto in appena un decimo di secondo, con un effetto non dissimile da quello che innesca l'identità visiva di un'azienda esposta a professionisti, clienti, cittadini.
In uno scenario in cui i comunicatori rafforzano il proprio controllo su strumenti e attività a loro disposizione, affinando le capacità utili a interagire con i propri interlocutori all'interno di arene condivise, il campo in cui si definisce la reputazione aziendale si sta allargando. Le tendenze della regolamentazione e dello sviluppo tecnologico consentono alle imprese di assumere un ruolo più incisivo nella società, restando al passo con le aspettative delle persone.

Prendendo il caso del settore bancario, la ricerca si divide prevalentemente in un polo di studi sulla lealtà della clientela e un altro sui rischi reputazionali. Mantenere l'equilibrio nella comunicazione può sostenere la reputazione e sviluppare un approccio più dinamico tra questi due poli, che vada oltre la conservazione di altri asset aziendali. Mentre la reputazione aziendale si fa multidisciplinare, si apre l'opportunità di integrare le competenze dei comunicatori con quelle di altre funzioni aziendali nella gestione delle relazioni con gli stakeholder. Presidiando attivamente il mercato prima che la comunicazione entri in campo, la reputazione aziendale diventa un gioco di squadra in cui ciascuna componente dell'azienda può identificare il proprio ambito di responsabilità.

LA REPUTAZIONE: IL LEGAME EMOTIVO CHE SI COSTRUISCE NEL TEMPO

*Intervista a **Fabio Ventoruzzo**, Corporate Communications & Sustainability Director Sisal*

Partiamo dal binomio reputazione-comunicazione: quanto è importante la seconda nella crescita della prima per l'azienda?

"La reputazione è il risultato finale della comunicazione, un processo di trasferimento di contenuti per costruire relazioni e reputazione. La reputazione però si forma utilizzando canali diversi, alcuni spesso dimenticati (l'esperienza diretta con un prodotto/servizio), molti sottovalutati (è il caso degli owned media, i canali 'proprietari' dell'azienda come il sito o i social), tanti considerati costosi (paid media), altri molto spesso rincorsi affannosamente (gli earned media: quello che gli altri dicono e scrivono di noi). Troppe volte ci concentriamo sul mezzo (la comunicazione) e non sul fine (la reputazione).

E limitiamo l'attenzione all'efficienza della comunicazione anziché alla sua efficacia nel costruire la reputazione. La reputazione influenza le scelte di consumatori e stakeholder. E una buona reputazione protegge l'azienda in caso di crisi. Purtroppo l'ansia di comunicare e la voglia di dimostrare risultati nel breve periodo prendono troppo spesso il sopravvento sulla gestione della reputazione: come descrive Byung-chul Han ne 'La crisi della narrazione' oggi lo storytelling è diventato un accumulo di contenuti per le community e ha reso sempre più difficile la costruzione di un rapporto valoriale con una comunità. Il racconto dell'azienda (la comunicazione) finisce così col prevalere sulla sua capacità di generare legami (la reputazione)."

Come si costruisce fiducia e credibilità? E come si mantiene nel tempo? Integrità, trasparenza e sicurezza sono sicuramente tre pilastri su cui fondare le proprie radici.

"La reputazione è un legame emotivo che lega una persona a un brand. Si sedimenta nel corso del tempo, è un processo lungo e progressivo. È un patrimonio esclusivo dell'azienda che nessuno potrà mai copiare. Ma che si può distruggere in pochissimo. È uno straordinario esercizio di ascolto degli stakeholder perché, a differenza delle attività di branding (come voglio essere percepito dai miei consumatori), la reputazione di un'azienda è di proprietà dei suoi stakeholder: sono loro a decidere la tua reputazione sulla base del legame che hai saputo creare con loro.

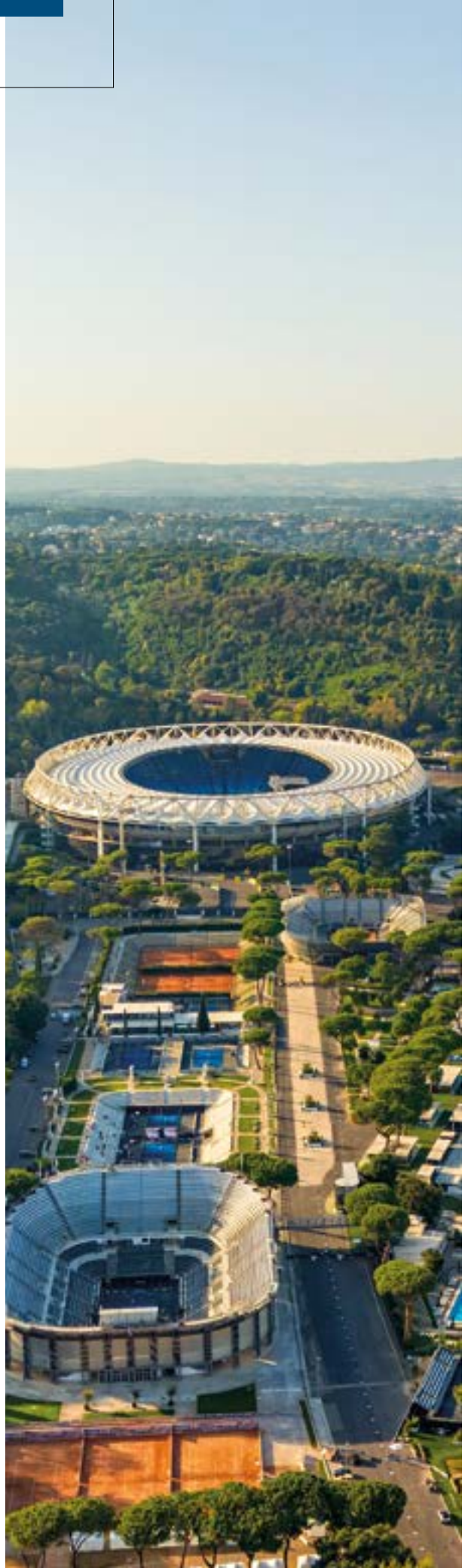
E come ogni relazione, per renderla forte nel tempo, le aziende devono essere in grado di comprendere le aspettative degli stakeholder e la loro evoluzione nel corso del tempo. Oggi 'chi sei/cosa rappresenti' (corporate character) è molto più importante di 'cosa vendi' (business capabilities). In una fase che i sociologi come Nadia Urbinati definiscono di 'assenza di rappresentanza', crescono

le aspettative nei confronti del ruolo sociale delle aziende che devono ricercare la legittimazione su un purpose che vada oltre il business e si proponga di rispondere a istanze sociali (per esempio climate change, women empowerment, social inclusion, etc.). La reputazione delle aziende, quindi, si basa oggi sulla capacità di intercettare e indirizzare bisogni sociali in maniera autentica e credibile rispetto alla natura del loro business. I consumatori oggi scelgono un brand che si pone degli interrogativi rispetto al futuro che stiamo costruendo insieme."

La sostenibilità si inserisce nei processi e nei modelli dell'azienda, dando nuova forma all'organizzazione di questa. Oggi le aziende crescono proprio sulla base di un purpose profondo (deep purpose) che le rende socialmente impegnate. Qual è la vostra strategia ESG?

"Secondo le ricerche di RepTrak®, società riconosciuta a livello globale nella misurazione della corporate reputation, la sostenibilità oggi influenza più del 40% della reputazione di un'azienda. Per questo è sempre più un tema centrale nella costruzione del valore di lungo periodo dell'azienda e della durabilità del suo modello di business. In Sisal la sostenibilità è uno dei tre driver - assieme a innovazione digitale e sviluppo internazionale - che indirizza la nostra strategia di lungo periodo e guida decisioni e azioni. Sisal è sempre stata caratterizzata da una visione sul futuro e da una forte tensione verso la responsabilità: non tutti sanno che il Totocalcio (inventato da Sisal nel 1946) nacque dall'idea di destinare i suoi proventi alla ricostruzione delle infrastrutture sportive distrutte durante la seconda guerra mondiale.

Da quasi 80 anni, il nostro purpose, quindi, è sempre inscindibilmente legato al nostro modello di business. Ci siamo dati un'agenda di sostenibilità ambiziosa ma determinata, caratterizzata da tre Zeri: Zero giocatori problematici (entro il 2030), Zero gender pay gap (entro il 2030), Zero emissioni nette (entro il 2035). Essere coerenti con il nostro purpose, "costruire un futuro più responsabile", oggi significa rispondere con determinazione alle aspettative dei nostri stakeholder sia rispetto alle nostre business capabilities (il gioco responsabile e sicuro) che al nostro corporate character (azienda inclusiva e sostenibile). Oggi



per essere credibili bisogna affrontare con responsabilità gli elementi trasformativi del business e della Società."

Sostenibilità ambientale, ma anche sociale e quindi rispetto e tutela delle comunità, delle persone e dei consumatori. Più impegno significa più fidelizzazione, fiducia e quindi anche ritorno economico per l'azienda?

"C'è sempre stata una forte incomprensione nel contrapporre sostenibilità e competitività delle aziende dove la domanda sottostante riguardava il trade-off tra le due: si può essere sostenibili senza intaccare la capacità di generare profitto? In realtà la domanda non ha ragione di esistere: l'azienda è competitiva se è sostenibile, punto. Non c'è nessun equilibrio da ricercare. Semmai il problema è diverso e riguarda l'orizzonte temporale in cui si definiscono obiettivi e si attendono risultati: nel breve la sostenibilità ha dei costi; nel lungo periodo diventa un investimento perché si trasforma in reputazione che, influenzando la scelta di consumatori e stakeholder, impatta la top line del conto economico (la sostenibilità diventa elemento di brand preference) ma anche la bottom line, riducendo i cosiddetti costi transazionali come talent attraction (diventa meno costoso attirare talenti sempre più attenti a lavorare per un'azienda sostenibile) e crisis recovery (le aziende con una reputazione migliore recuperano market share/value molto prima).

In più, in uno scenario dove i mercati sono sempre più sovrapposti, oggi la sostenibilità è una straordinaria leva per le aziende per competere in arene adiacenti, al di fuori della propria industria di riferimento (è anacronistico, ad esempio, pensare all'industria del gioco senza prendere in considerazione la competizione in atto con altri settori per il tempo libero delle persone). Per questo è fondamentale passare da un approccio di 'compliance' dove la sostenibilità è la ricerca di adesione a norme, standard e best practices a uno di 'commitment' dove l'obiettivo è quello di diventare un punto di riferimento per il settore ma non solo. Per questo la sostenibilità non è solo CSR ma non

è neanche la semplice rendicontazione delle performance non finanziarie. È un impegno che deve coinvolgere ed essere vissuto da tutta l'azienda, top management e dipendenti. La sostenibilità è una destinazione valoriale. E deve essere integrata nella strategia dell'azienda con target e KPI di monitoraggio. Solo così la trasformazione sostenibile diventa competitività."

Oggi la reputazione da parte dei consumatori-clienti viene misurata sui valori. Quali sono i vostri?

"I valori - riprendendo una definizione di Fukuyama - sono una straordinaria 'colla sociale' che crea e tiene assieme una comunità. Per le aziende questo vale nei confronti sia degli stakeholder esterni che interni. Gestire la reputazione significa costruire un legame emotivo forte tra azienda e stakeholder, tra cultura interna e percezione esterna. In caso contrario c'è lo stigma reputazionale (i pubblici esprimono valori contrapposti a quelli dell'azienda) o peggio ancora i patetici tentativi di 'washing' messi subito alla berlina da consumatori e stakeholder sempre più critici e attenti a comportamenti opportunistici da parte delle aziende. I valori aziendali sono l'aspetto più intimo e viscerale delle aziende. Impossibile raccontarli in maniera autentica e credibile all'esterno se non vissuti con consapevolezza all'interno.

Sisal ha una storia basata su responsabilità e innovazione che, assieme all'attenzione per le persone, rappresentano ancora oggi i valori fondanti per il nostro business e il nostro stare assieme: siamo convinti che il motore di ogni innovazione vincente sia la responsabilità, perché grazie a essa mettiamo al primo posto l'ascolto e la tutela delle persone. Secondo molte analisi, tra cui il Trust Barometer di Edelman, i dipendenti sono le fonti di comunicazione più credibili di un'azienda: lavorare sui valori, sulla loro condivisione interna, rappresenta una straordinaria opportunità per trasformare i colleghi in ambasciatori credibili e moltiplicatori della reputazione dell'azienda. La reputazione dell'azienda nasce dal suo interno."

L'ERA SOCIAL DELLA CORPORATE REPUTATION

*di **Ivan Torneo**, studente del Master di giornalismo Università IULM*

La reputazione aziendale è come una pietra preziosa: difficile da trovare, facile da perdere. E nell'epoca dei social media si trova sotto la lente d'ingrandimento di milioni di utenti. Ogni interazione online può essere per un brand, al tempo stesso, un'opportunità o una minaccia.

"Ci sono tre leve che consentono di costruire la reputazione per un'azienda" spiega Alessandra Mazzei, Professoressa associata di Economia e gestione delle imprese all'Università IULM. *"La leva primaria, dei comportamenti, delle scelte, dei prodotti e delle modalità di distribuzione e presentazione. La leva secondaria, basata sulla comunicazione pianificata, incluse le pubblicità e le relazioni con i media. E poi la terza leva, quella del passaparola, di ciò che viene detto sull'azienda nelle reti di relazioni."*

Dinamiche attualissime anche nel mondo virtuale.

Secondo un report degli esperti di pubbliche relazioni di Weber Shandwick, per l'88% dei consumatori le recensioni di altri clienti - oggi monopolio di internet - influenzano le decisioni di acquisto. Tesi note già da tempo, tanto che uno studio del 2012 della società di analisi di mercato Nielsen ha mostrato che il 92% delle persone si fida delle raccomandazioni di amici e familiari rispetto a qualsiasi forma di pubblicità.

Ma le nuove interazioni virtuali rendono complesso gestire il passaparola. Dentro gli algoritmi di un social, infatti, l'azienda ha meno controllo. *"Il commento libero degli utenti trasforma l'azienda da canale a oggetto della comunicazione"* osserva Mazzei. I marchi devono essere più attenti e strategici nella presenza online, gestendo non solo ciò che comunicano, ma anche le interazioni e i feedback degli utenti. Dalla comunicazione top-down si è passati a un paradigma di dialogo continuo, dove si può fidelizzare solo

il consumatore che si sente davvero compreso e ascoltato dall'azienda con cui comunica.

D'altra parte le opportunità offerte dai social network sono innegabili. Al loro interno è possibile raggiungere un pubblico vasto, variegato e targhettizzabile. Ma con il quale occorre trovare il linguaggio giusto. Un'indagine di Sprout Social rileva che il 70% dei consumatori desidera che l'azienda risponda in modo personalizzato in risposta ai propri commenti. *"Il contenuto è la componente più importante perché deve attrarre l'utente, interessarlo e fidelizzarlo"* afferma Mazzei, evidenziando la necessità di un dialogo pacato con i follower e di una gestione costruttiva delle critiche.

"Un'altra strategia emergente è quella dei programmi di ambassadorship, dove i collaboratori vengono formati per sapere come comportarsi sui social e diffondere messaggi aziendali in maniera coerente e autentica" spiega Mazzei. Proprio l'autenticità è un elemento chiave per la reputazione aziendale sui social media. Secondo l'Edelman Trust Barometer, l'81% dei consumatori *"hanno bisogno di credere"* che il brand sappia cosa è giusto fare e lo faccia davvero. *"I consumatori vogliono autenticità e coerenza. Sono molto critici quando scoprono che le politiche dichiarate non sono sostenute dai fatti"* avverte Mazzei.

Tra le tematiche che stanno più a cuore ai consumatori moderni, quelle legate all'ambiente e alla sostenibilità, *"un asset che protegge l'azienda da eventuali crisi e migliora la percezione della sua reputazione"* sottolinea Mazzei.

A rivoluzionare l'approccio alla corporate reputation, negli ultimi anni, è anche arrivata l'intelligenza artificiale (IA). Essa *"diventerà sempre più importante per il monitoraggio e l'analisi approfondita di ciò che si dice in rete sull'azienda"* spiega Mazzei.

In un mondo in cui la percezione pubblica si aggiorna in tempo reale, le aziende devono adattarsi e ripianificare le strategie per emergere nell'oceano virtuale dei social network. *"Occorre valorizzare il contributo dei collaboratori, essere coerenti nelle politiche e utilizzare l'intelligenza artificiale con etica"* conclude Mazzei. *"Solo così le aziende potranno costruire e mantenere una solida reputazione."*

GIOVANI E INFLUENCER: A CHI SI AFFIDANO NELLE LORO SCELTE DI CONSUMO?

*di **Doga Deniz Karademir**, studentessa di Strategic Communication Università IULM*

Oggi, in un'era tecnologicamente avanzata, l'efficacia della pubblicità tradizionale è diminuita, in particolare verso il pubblico più giovane. I social media e l'influencer marketing stanno invece gradualmente guadagnando importanza.

Non possiamo ignorare come i social media influenzino le decisioni di acquisto dei giovani. Giovani che oggi si fidano degli influencer ben più che delle celebrità. Gli influencer hanno la capacità di cambiare il modo in cui i consumatori si comportano e giudicano determinati marchi. Secondo una ricerca di Matter Communications (2023), il 69% dei consumatori ascolta i consigli di influencer o amici più che le informazioni che provengono direttamente da un marchio. Per questo motivo, è fondamentale che le aziende abbiano la giusta cautela quando utilizzano influencer e social media.

Ci sono molte cose che richiedono attenzione quando si tratta di social media e influencer. I giovani si affidano agli influencer, certo, ma non a tutti. Man mano che il numero di influencer cresce diventa più difficile scegliere a chi cre-

dere e le generazioni più giovani hanno criteri specifici per determinare di chi possono fidarsi. Selezionare l'influencer appropriato è quindi fondamentale per un'azienda.

Le giovani generazioni di consumatori non danno più priorità alla qualità del prodotto sopra ogni altra cosa quando effettuano gli acquisti, ma attribuiscono un valore elevato alla reputazione di un marchio in termini di responsabilità ambientale e sociale. Per questo motivo, i brand devono avere la massima cura per il modo in cui si raccontano sui propri account sui social media e per gli influencer con cui collaborano.

Gli influencer hanno un impatto sui propri follower offrendo suggerimenti e commenti su prodotti o qualsiasi altro argomento. Possono rendere un prodotto virale e dare inizio a nuove tendenze. Il ritorno sull'investimento di un'organizzazione aumenta con l'influencer marketing. Secondo uno studio pubblicato sull'Harvard Business Review (2022), l'influencer marketing produce infatti un rendimento dello 0,46% su un investimento dell'1%. Per i brand l'elemento difficile è selezionare l'influencer appropriato che può aiutare le aziende a costruire una solida relazione con il proprio pubblico target. Le aziende devono prediligere influencer che condividono i valori del marchio, che si rivolgono al target giusto e che siano esperti riconosciuti nel proprio settore. Anche l'autenticità degli influencer e il fatto che abbiano costruito rapporti di fiducia con i propri follower conta.

Proprio come gli altri Gen Z, io non mi fido di tutti gli influencer, ma indago sulla loro autenticità e affidabilità prima di ascoltarli. Presto molta attenzione a chi seguo e con quali follower un'azienda collabora prima di effettuare un acquisto. Se un influencer mostra qualsiasi tipo di bigottismo o mancanza di responsabilità sociale, rinuncio all'acquisto. In particolare, quando acquisto vestiti presto molta attenzione se un marchio collabora con influencer che hanno precedentemente promosso il body shaming o esaltato qualche standard di bellezza irraggiungibile. Allo stesso modo, attribuisco un valore elevato all'acquisto da aziende (soprattutto di abbigliamento e cosmetica) che collaborano con influencer che promuovono la body positivity.

Per esempio, apprezzo i contenuti di Megan Jane Crabbe che diffonde messaggi di body positivity, e confido nella sua sincerità. Mi fido dei marchi con cui collabora, tra cui Dove, che si è affermato come un brand che sfida gli standard di bellezza convenzionali, e Nike. Ciò dimostra quanto sia importante l'influencer per la reputazione di un marchio.

IL RUOLO DELLA **CORPORATE REPUTATION** NELLA GEN Z

*di **Diletta Servodio**, studentessa di Strategic Communication Università IULM*

Sono a Milano e durante la pausa dallo studio mi ricordo che devo andare al supermercato a prendere qualcosa per cena. Penso di cucinare una frittata, una ricetta veloce così posso ripassare dopo aver mangiato. Arrivata allo scaffale delle uova però, mi torna in mente un reel visto su Instagram qualche giorno prima che domandava: "Non è assurdo che in questo periodo scegliamo i prodotti in base a come sono stati trattati gli animali?" Mi vengono i brividi. Leggo sulla confezione che le uova provengono da animali allevati a terra, ma so bene che non si tratta della vecchia fattoria che mi figuravo un tempo. Desisto dal comprare le uova e opto per la pasta.

Questo è un esempio del conflitto in cui io e molti della mia generazione ci troviamo quando facciamo scelte di consumo. È chiaro quindi che la corporate reputation svolge un ruolo critico con un target di persone che volenti o nolenti questionano costantemente sui loro acquisti.

Come ben risaputo, la mia generazione è particolarmente sensibile alle tematiche etiche e sostenibili. Vorrei sottolineare alcuni aspetti meno citati dell'argomento che potrebbero essere cruciali per comprendere questo target.

CONFLITTO TRA **SCELTE DI CONSUMO E BUDGET LIMITATO**

Spesso, studenti e giovani lavoratori devono fare i conti con un budget limitato che non sempre consente di agire secondo i propri principi. Le opzioni più sostenibili sono spesso anche le più costose, creando un conflitto tra desideri etici e possibilità economiche. Questo genera frustrazione e senso di colpa. La Generazione Z è consapevole dell'impatto delle proprie scelte, ma spesso si scontra con la realtà economica. Le aziende che riescono a offrire soluzioni accessibili e sostenibili possono guadagnarsi la fedeltà dei giovani consumatori.

SOCIAL MEDIA
E MICRO-INFLUENCER

I social media giocano un ruolo fondamentale nel modo in cui le nuove generazioni percepiscono le aziende. Piattaforme come Instagram, TikTok e YouTube non sono solo fonti di intrattenimento, ma veri e propri canali informativi attraverso i quali apprendiamo anche informazioni rispetto alle pratiche aziendali.

La mia generazione è in grado di identificare rapidamente le pratiche di greenwashing o altri tipi di washing grazie anche all'aiuto di quelli che io chiamo gli opinion leader moderni. I principali divulgatori su queste tematiche sono spesso micro-influencer: a differenza di macro e mega influencer, i micro-influencer sono percepiti più vicini, il che li rende più credibili e autentici. Grazie a questi due elementi, riescono a influenzare opinioni e decisioni dei loro follower, contribuendo alla formazione della reputazione dei marchi online.

SOSTENIBILITÀ E INCLUSIVITÀ:
VALORI FONDAMENTALI E NON TREND PASSEGGERI

Per molte aziende, dichiararsi sostenibili non basta più. In Italia, dove l'età media è piuttosto alta, si tende a sottovalutare le preoccupazioni dei giovani, considerandole semplici trend. La Generazione Z però, ha una visione a lungo termine data la giovane età e considera i valori di sostenibilità e inclusività come elementi essenziali per la corporate reputation.

Per questo le aziende devono adottare un approccio olistico alla sostenibilità: le imprese che integrano questi valori nel loro core business e nella loro strategia riusciranno ad attrarre giovani consumatori, generando non solo profitto ma anche un impatto positivo.

Per esempio, l'adozione di pratiche sostenibili lungo tutta la filiera dimostra un impegno genuino che può distinguere un'azienda nel mercato competitivo, consolidando la sua reputazione. La Generazione Z premia con la propria fedeltà le aziende che mostrano responsabilità sociale, vedendo in loro dei veri partner del loro cammino.

TRASPARENZA:
CHIAVE PER LA CORPORATE REPUTATION

Infine, la trasparenza è critica per guadagnare e mantenere una buona corporate reputation. Per la mia generazione la trasparenza non è negoziabile: le aziende sono costantemente sotto scrutinio di micro-influencer attenti e rilevanti. Le nuove generazioni non si accontentano di slogan vuoti o di immagini verdi e arcobaleno, esigono organizzazioni oneste riguardo ai propri progressi e alle difficoltà verso la sostenibilità. Questo significa comunicare apertamente i risultati raggiunti, le sfide affrontate e i passi successivi pianificati, così da fidelizzare una generazione di nuovi, attenti, consumatori.

EVENTI: I SOCIAL NETWORK SEMPRE PIÙ STRATEGICI NELLA COMUNICAZIONE

di ***Margherita D'Innella Capano****, General Manager Telpress Italia*

Reputazione è un termine entrato da anni nel linguaggio della comunicazione d'impresa ma non era mai riuscito a radicarsi nell'opinione pubblica. Mentre è abbastanza intuitivo se utilizzato per definire la considerazione, la stima o il riconoscimento di una persona più o meno nota, non è collegato così facilmente a un'azienda, un brand o un'istituzione. Anche perché non è immediatamente riconducibile agli aspetti che la definiscono.

C'è voluto il caso Ferragni-Balocco per sdoganare definitivamente questo concetto. La vicenda che ha coinvolto la nota influencer e soprattutto l'azienda dolciaria famosa per i panettoni, infatti, è stata accompagnata da un gran volume di conversazioni web e social, andato avanti per diversi mesi e ancora oggi attuale, proprio sulla reputazione, ma anche dalla ricerca di questa parola che su Google e Wikipedia ha fatto registrare. Oggi si può parlare di un prima e dopo il caso Ferragni-Balocco. Molti più italiani sanno che la reputazione di un'impresa è legata molto alla qualità di un prodotto o di un servizio, ma ancor di più ai comportamenti, primo tra tutti alla sostenibilità.

Sostenibilità ambientale, sociale, economica ma anche - ed è un grande novità - della comunicazione. Se la comunicazione della sostenibilità è l'aspetto trainante della reputazione, il primo e più importante elemento indicato dai consumatori è la qualità del prodotto o del servizio.

Un altro aspetto che contribuisce in maniera determinante alla percezione di una buona reputazione è la storia e quanto questa sia intrecciata a quella personale del cliente. La novità, invece, è rappresentata dalla capacità di instaurare relazioni sistematiche con gli stakeholder.

LE PAROLE CHIAVE **DELLA REPUTAZIONE**

COMUNICAZIONE

TERRITORIO

QUALITÀ

CRESCITA

SOSTENIBILITÀ

COLLABORAZIONE

VALORE

PRODOTTI

RISPETTO

SERVIZI

È questo quello che emerge dal monitoraggio e l'analisi del web e delle conversazioni sui principali social network (Facebook, X, Instagram, TikTok e YouTube) sulla corporate reputation tra il 15 marzo e il 15 giugno 2024, condotto dall'Osservatorio sui media e la comunicazione di Telpress Italia, con i dati raccolti tramite la piattaforma MediaScope™ che consente la rilevazione in tempo reale delle conversazioni social.
I dati elaborati dal team di giornalisti, esperti e analisti di Telpress mostrano come si è sviluppato questo fenomeno negli ultimi mesi. L'88% di mention provengono dal web, mentre tra i social network dominano Instagram e YouTube su cui ci sono molti consigli e pillole per insegnare alle aziende come migliorare e lavorare sulla loro reputazione. Molto riscontro ha avuto anche il canale YouTube di TedX Talks, dove esperti e manager aziendali vengono invitati a parlare dei valori aziendali e su come migliorare sia il posizionamento dell'azienda che la considerazione che gli altri attori hanno di essa.

Per capire il volume delle conversazioni su un tema che comunque era di nicchia fino alla fine del 2023, abbiamo preso in considerazione il periodo tra il 13 maggio e il 15 giugno in cui abbiamo registrato 31.430 mention che hanno prodotto 48,7 milioni di impression.

Nonostante si parli molto del tema sul web, è tramite i social che si raggiunge il grande pubblico. Ciò avviene sia tramite i social dei maggiori quotidiani, a conferma di come i media tradizionali seppur non attraverso il canale principale (in questo caso la carta o le edizioni digitali), continuino a svolgere il ruolo di playmaker nell'informazione, sia attraverso il passaparola che si sviluppa prevalentemente mediante WhatsApp.

Alla luce dei dati raccolti e dei tre aspetti maggiormente presi in considerazione dal pubblico (sostenibilità, qualità, comunicazione), l'azienda che ha la reputazione più forte risulta essere Barilla, seguita da Ferrero, prevalentemente

per il brand Nutella, e Ferrari, l'azienda dove ogni giovane italiano vorrebbe lavorare. Il pastificio di Parma nelle ultime settimane ha messo a segno un nuovo colpo con lo spot con Marie Kondo per educare i suoi clienti al riuso. Al quarto posto si piazza Poste Italiane, che rappresenta un vero e proprio punto di riferimento per gli italiani. Ma l'elenco delle aziende che godono di una buona reputazione è ampio e comprende anche tante aziende straniere. La prima di queste è PayPal, leader indiscussa nei pagamenti online di cui tanti si fidano a occhi chiusi, seguita da Amazon, Apple, Ikea, Microsoft.

Tra le italiane, invece, svetta Technogym, con i cui attrezzi migliaia di italiani si allenano nelle palestre di tutto il Paese. Tra le bancarie su tutte vince Intesa SanPaolo. Ben reputate anche le insegne della grande distribuzione che vede saldamente in testa Conad seguita da Coop ed Esselunga.

Tra le alimentari vanno forte De Cecco, Mulino Bianco, Barilla e Coca-Cola. Nel settore energetico il primato se lo contendono Enel ed Eni. Tra le prime 20 ci sono anche Epson, Ernst&Young, Schneider e Ippolito, una piccola azienda vitivinicola di Cirò Marina. Tra i media è la Rai l'azienda con la reputazione più forte mentre nel pubblico svetta il Politecnico di Milano, che grazie agli osservatori, almeno nella business community, si è ritagliata uno spazio di tutto rispetto.

Altro tema importante è che sostenibilità e reputation rendono le aziende più appetibili per i loro futuri lavoratori. Impresa e sostenibilità sono due temi che si incontrano e si incrociano spesso nelle rilevazioni online e sui social. Ma è sui contenuti che si gioca la competizione e il consolidamento della relazione. Dall'analisi dei contenuti delle conversazioni emergono anche i worst case - i casi in cui la reputazione è messa in discussione. La Balocco non è la sola a dover recuperare posizioni agli occhi dei consumatori o dei clienti. Ci sono anche Stellantis, l'azienda oggi proprietaria di Fiat, che resta comunque un brand a cui gli italiani sono molto legati, Dazn per la cattiva qualità della trasmissione delle partite di calcio, Armani per i fatti recenti legati ad alcune aziende che non trattavano bene i dipendenti. La corporate reputation, dunque, è sempre più una questione di contenuti e delle relazioni che li veicolano, che si conquista e si mantiene prevalentemente negli spazi digitali: il web e i social network. Il sito internet aziendale è fondamentale ed è considerato il più importante punto di riferimento nella ricerca delle informazioni. Tengono i media tradizionali ma le parti sono invertite rispetto ad appena 10 anni fa.

REPUTAZIONE E BEST PRACTICES

WE BLEND FOR BETTER

LAVORIAMO PER UN MONDO MIGLIORE, TAZZA DOPO TAZZA.

Da 125 anni, il Gruppo Lavazza è pioniere nella responsabilità sociale d'impresa.
Sin dalla fondazione, il nostro approccio al business nasce dall'**integrazione tra crescita economica, inclusione sociale e attenzione all'ambiente,** l'unico paradigma possibile per creare valore condiviso e per proteggere il mondo in cui viviamo. **Blend for Better** è il nome che abbiamo dato al nostro impegno e che abbraccia tutte le attività del Gruppo Lavazza che riguardano la sostenibilità.

LAVAZZA GROUP

BLEND FOR BETTER

I GRANDI EVENTI: UNA RICCHEZZA CULTURALE ED ECONOMICA PER IL PAESE

di ***Susanna Fiorletta***

Il potere trasformativo dei grandi eventi, le prossime sfide per l'Italia dal Giubileo 2025 a Milano Cortina 2026, il ruolo della comunicazione strategica per il successo degli eventi di cui il Paese sarà protagonista. Solo alcuni degli argomenti affrontati all'evento di presentazione del numero del The Corporate Communication Magazine organizzato dall'International Corporate Communication Hub in collaborazione con Enel lo scorso 26 giugno nella splendida cornice dell'Associazione Civita.

Un grande evento può cambiare il volto di un paese. Economia, tessuto sociale, arricchimento culturale, reputazione e riconoscibilità a livello internazionale. Da un lato la rilevanza economica dei grandi eventi risiede nella loro capacità di attrarre investimenti, stimolare il turismo, incrementare la visibilità delle marche coinvolte e generare significativi flussi di ricavi diretti e indiretti. Dall'altro, la rilevanza culturale dei grandi eventi risiede nella loro capacità di attivare la cittadinanza, riattivare il tessuto sociale e rinvigorire la storia e la cultura comune del luogo ospitante.

Queste le premesse che hanno dato vita al dibattito, un appuntamento che ha riunito rappresentanti delle istituzioni e del mondo manageriale favorendo il dialogo tra diversi settori tutti legati dal filo rosso quale il tema grandi eventi. Eventi culturali, religiosi, sportivi, catalizzatori di risorse economiche anche grazie anche all'aumento del turismo verso il Paese.

In apertura Pierangelo Fabiano, Segretario Generale di ICCH: *"I grandi eventi hanno il potere di trasformare*

il volto di un paese influendo positivamente su molti aspetti, dall'economia alla reputazione e alla percezione dell'Italia nel mondo e apportando grandi benefici per i diversi attori della società, dalle aziende ai cittadini. Questi grandi appuntamenti di rilevanza internazionale - pensiamo al Giubileo 2025 o a Milano Cortina 2026 - rappresentano una straordinaria sfida e opportunità di crescita per il Paese sotto diversi punti di vista. Gli eventi infatti sono motore di cambiamento che influenzano l'economia, la cultura e la reputazione del Paese. Hanno ricadute sull'economia in quanto attirano grandi investimenti volti a modernizzare e creare nuove infrastrutture; culturale, perché accrescono la partecipazione dei cittadini e il senso di appartenenza alla comunità. Infine, gli eventi sono un importante mezzo di promozione per enti e aziende che supportano tali iniziative."

È poi Alessandro Onorato, Assessore ai Grandi Eventi, Sport, Turismo e Moda Comune di Roma, a sottolineare l'importanza di una capitale europea quale la nostra: *"Roma nel 2024 supererà il record di 50 milioni di presenze turistiche del 2023. Le proiezioni sono chiare: nel primo quadrimestre abbiamo registrato un +7,52% di arrivi e +5,36% di presenze rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso, mentre l'aeroporto di Fiumicino il 21 giugno ha segnato il primato di passeggeri in transito, 169 mila in un solo giorno.*

Non sono numeri casuali perché il turismo è una scienza esatta. Noi grazie a una strategia legata ai grandi eventi abbiamo reso Roma più dinamica, aperta e attrattiva, offrendo ai visitatori occasioni per tornare in città più di una volta: non più soltanto per ammirare i siti archeologici e i monumenti, che sono un patrimonio inestimabile da valorizzare, ma anche per assistere ad appuntamenti di sport, musica e cultura. Da metà maggio abbiamo ospitato oltre 10 eventi sportivi di rilevanza internazionale, che diventeranno 15 entro i primi di luglio. Gli organizzatori ora vogliono investire nella capitale. Grazie a questa strategia, è cresciuta anche la permanenza media dei turisti a Roma: nel 2024 rimangono 3,9 notti, di più rispetto all'anno scorso (3,7) e rispetto ai 2,5 giorni dell'era pre Covid. I benefici per la città sono enormi, penso alle ricadute economiche per le imprese e all'occupazione stabile nel comparto turismo: è cresciuta del +2,17% sul 2023, a cui aggiungere addetti del lavoro extra, ovvero impiegati per singoli eventi di massimo tre giorni, per arrivare a un +2,50%."

Protagonisti, poi, del dibattito sono stati: Padre Enzo Fortunato, Direttore della comunicazione della Basilica di San Pietro e coordinatore della Giornata Mondiale dei Bambini; Costanza Tarola, Head of Brand, Advertising and Internal Communication di Enel; Alessandra Priante, Presidente di ENIT; Beniamino Quintieri, Presidente dell'Istituto per il Credito Sportivo; Stefania Romenti, Coordinatrice del Comitato Accademico di ICCH e Professore ordinario di comunicazione strategica e sostenibilità dell'Università IULM; Federico Silvestri, Amministratore Delegato 24 Ore Eventi e Direttore Generale di Sole 24 Ore System.

LA RUBRICA DEI **LIBRI**

Reputazione: capitale del terzo millennio

Davide Ippolito; Blurb; 154 pagine

La reputazione è il capitale intangibile del prossimo millennio e oggi assume un'importanza inedita. L'autore ci guida in un mondo nel quale la reputazione diventa vero e proprio capitale d'azienda. Viviamo infatti un tempo dominato dalla costruzione del consenso: gli asset legati alla reputazione valgono almeno 6 miliardi di dollari e ogni brand ha il dovere di imparare a pesare e governare la propria valorizzando collaborazione, fiducia, rete e organizzazione.

Building corporate identity, image and reputation in the digital era

TC Melewar, Charles Dennis, Pantea Foroudi; Routledge; 572 pagine

I brand - aziendali, di prodotti, di servizi - oggi sono definiti collettivamente dai loro clienti in base alle esperienze personali e al passaparola. Il libro esamina le tendenze attuali e future del branding aziendale, dell'identità, dell'immagine e della reputazione. Il libro fornisce una trattazione completa della natura delle relazioni tra aziende, brand e stakeholder in diverse aree e regioni del mondo.

#social Ceo. Reputazione digitale e brand advocacy per manager che lasciano il segno

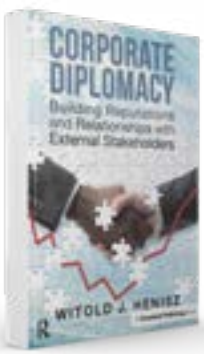
Stefano Chiarazzo; FrancoAngeli; 232 pagine

Nell'era della trasparenza e del brand activism la reputazione è per tutti un asset che guida la costruzione e la difesa del business. Autorità e autorevolezza non derivano solo dal ruolo ma soprattutto dalla reputazione riconosciuta dalle community. I manager devono sentirsi parte attiva dell'ecosistema in cui operano e farsi guidare quotidianamente da un purpose che vada oltre il semplice profitto. Come monitorare e misurare la propria reputazione? Come trasferire uno stile autentico e genuino? Quali strumenti utilizzare? Di quali competenze e collaboratori dotarsi? Come costruire un piano editoriale efficace? Quale ruolo svolgere in caso di crisi? Domande che trovano risposta nel libro.

Storie che incantano. Il lato narrativo dei brand

Andrea Fontana; ROI Edizioni; 254 pagine

Dalle video-novel di Youtube alle Instagram Stories. Dalle narrazioni di marca al brand journalism. Dagli spazi urbani alle piattaforme espanse. Viviamo in un flusso incessante di contenuti e informazioni. Un libro su come i racconti di marca, prodotto, vita possono diventare distintivi, su come la risonanza che siamo in grado di creare con gli altri attraverso i racconti può fare la differenza. Saper raccontare storie così oggi non è soltanto un vezzo stilistico, ma fa parte delle competenze indispensabili che deve possedere chi desidera ascoltare e farsi ascoltare.



Corporate diplomacy: building reputations and relationships with external stakeholders

Witold J. Henisz; Routledge; 230 pagine

Gli stakeholder esterni differiscono fondamentalmente nella loro visione del mondo, nella loro comprensione dell'economia di mercato e nelle loro aspirazioni e paure per il futuro. Il libro sostiene che la gestione strategica delle relazioni con gli stakeholder esterni - o diplomazia aziendale - non è solo un'abile attività di PR, ma crea un valore aziendale reale e duraturo. I manager diventano quindi dei diplomatici aziendali con l'obiettivo di coinvolgere e mantenere stretti rapporti con gli stakeholder.

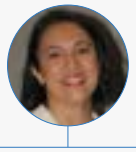
COMITATO SCIENTIFICO

STEFANO LUCCHINI

Presidente Advisory Board **ICCH**

PIERANGELO FABIANO

Segretario Generale **ICCH**

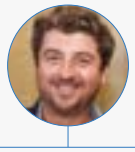


STEFANIA ROMENTI

Coordinatrice Comitato Accademico **ICCH**, Professore ordinario di comunicazione strategica e sostenibilità **UNIVERSITÀ IULM**

MAURIZIO ABET

Senior Vice President Communication and Brand Image **PIRELLI**



FRANCESCO ALBERTARIO

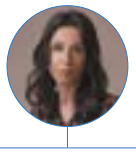
Portavoce del Ministro dell'Istruzione e del Merito Giuseppe Valditara

RODOLFO BELCASTRO

Chief Communications Officer **SACE**

SIMONE BEMPORAD

Group Chief Communications and Public Affairs Officer **GENERALI GROUP**



ROSALBA BENEDETTO

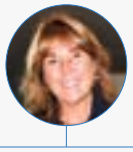
Chief of staff e comunicazione di presidenza, Responsabile comunicazione, marketing, public affairs & sustainability **BANCA IFIS**

ANGELA BIANCHI

Direttore **EUROPA DONNA ITALIA**

FEDERICO GIOVANNI BIANCHI

Head of Press & Public Diplomacy **EU DELEGATION TO THE UK**

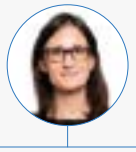


ALESSANDRA BIANCO

Corporate Communication Director **LAVAZZA GROUP** & Sole Director **LAVAZZA EVENTI**

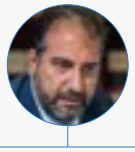
ENRICO BOCEDI

Global Public Affairs, Communications & Sustainability Senior Director **CAMPARI GROUP**



CRISTINA BROCH

Direttore Comunicazione e Relazioni Istituzionali **IKEA**



MASSIMO BRUNO

CRISTINA CAMILLI

Direttore Relazioni Istituzionali, Comunicazione e Sostenibilità **COCA-COLA ITALIA E ALBANIA**

SIMONE CANTAGALLO

Communication and Reputation Advisory

LORENZO CARUSO

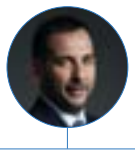
Senior Advisor Corporate Communications e Commerciale Public Affairs

VALERIA CHIESA

Direttore Affari Istituzionali e Relazioni Esterne **GRUPPO HUMANITAS** e Vice Presidente **FONDAZIONE HUMANITAS PER LA RICERCA**

VITTORIO CINO

Direttore Generale **CENTROMARCA**

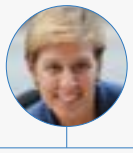


DAVIDE COLACCINO

Responsabile Affari Regolamentari e Rapporti con le Authority **POSTE ITALIANE**

SIMONE
CROLLA

Managing Director
AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE IN ITALY

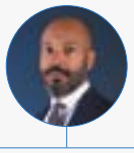


SILVIA
DE BLASIO

Communication Advisor

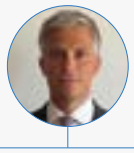
LUDOVICO
FOIS

Consigliere per le Relazioni Esterne e Istituzionali e Responsabile Comunicazione **ACI**



JEAN-LUC
GATTI

Direttore Comunicazione
ASSOGESTIONI



FILIPPO MARIA
GRASSO

Public Affairs Director
LEONARDO COMPANY

FABIO
LONGO

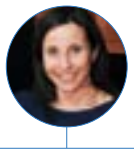
Consigliere per la comunicazione del **MINISTRO DELLA CULTURA**

ALICIA
LUBRANI

Chief Marketing Officer e Country Corporate Communication Director
AXPO ITALIA

MARCO
MAGLI

Direttore Comunicazione e Relazioni Esterne
FEDERDISTRIBUZIONE



ERIKA
MANDRAFFINO

Direttore Comunicazione Esterna
ENI

GIUSEPPE
MEDURI

Direttore Comunicazione, Relazioni Esterne, Sostenibilità
ALIA SERVIZI AMBIENTALI SPA

VERONICA
PAMIO

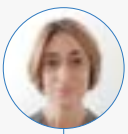
Vice President External Relations & Sustainability
AEROPORTI DI ROMA

SIMONA
PANSERI

Director Corporate Communication and Public Affairs, Southern Europe
GOOGLE

ALESSANDRO
PAPINI

Direttore Comunicazione e Relazioni Esterne
ASSOLOMBARDA



CRISTINA
PARENTI

Direttore Comunicazione e Relazioni Esterne **EDISON SPA**

LORENZA
PIGOZZI

Communications Director - Executive Vice President
FINCANTIERI GROUP

RAOUL
ROMOLI VENTURI

Corporate Communication Director
FERRERO ITALIA (ALBA)

PATRIZIA
RUTIGLIANO

ESG Corporate Affairs Strategist di **POSTE ITALIANE** and Independent Board Member **ACEA**

MICHELE
SAMOGGIA ZERBETTO

Communication & Sustainability Manager
PHILIP MORRIS ITALIA

FEDERICO
SILVESTRI

Direttore Generale Media & Business **GRUPPO 24 ORE** CEO **24ORE EVENTI** CEO **24ORE CULTURA**

MICHELANGELO
SUIGO

External Relations, Communication & Sustainability Director **INWIT SPA**

COSTANZA BARBARA
TAROLA

Head of Brand, Advertising and Internal Communication
ENEL

STEFANO
TASSONE

Head of Group Communications
MEDIOBANCA

LUCA
TORCHIA

THE CORPORATE COMMUNICATION MAGAZINE

Numero 12 | Giugno 2024

> **Direttore Responsabile**
Andrea Koveos

> **Advisor Editoriale**
Core Srl (www.corelations.it)

> **Editore**
International Corporate Communication Hub Srl

> **Art Direction - Progetto Grafico**
Gianluigi Servolini

> **Crediti Fotografici**
Shutterstock - Unsplash - Pexels

> **Cover**
Shutterstock

> **Info e Pubblicità**
segreteria@corporatecommunicationhub.eu

Registrazione Tribunale di Roma
N. 68/2017 del 06/04/2017

Green Paper.
Stampato su carta FSC con l'utilizzo di materie prime e fasi di lavorazione nel rispetto dell'ambiente.
Lo stampato FSC permette di identificare i prodotti provenienti da foreste certificate in base agli standard del Forest Stewardship Council

Meno zucchero.
Più scelta.

Sappiamo che troppo zucchero non fa bene a nessuno. Sappiamo anche che le persone vogliono poter scegliere.

Ecco perché ridurre lo zucchero è per noi una priorità e continuiamo a investire in innovazione per aiutare le persone a controllare la quantità di zucchero che deriva dalle bevande, senza rinunciare al gusto che amano.

Da tempo stiamo riducendo lo zucchero nelle nostre ricette, con un'offerta di bevande a basso o nullo contenuto calorico e confezioni con porzioni ridotte.

Oggi in Italia il 71% del nostro portafoglio è a basso, ridotto o nullo contenuto calorico.

Coca-Cola in Italia

Insieme alle aziende della categoria, abbiamo contribuito al risultato di ASSOBIBE (Associazione Italiana Industria Bevande Analcoliche) di ridurre del 41% lo zucchero immesso sul mercato dal 2008 al 2022.

©2024 The Coca-Cola Company, Coca-Cola, la bottiglia contour e l'onda dinamica sono marchi registrati di The Coca-Cola Company.

DA ENERGIE DIVERSE, UN'ENERGIA UNICA.
Con le soluzioni di Plenitude e i servizi di mobilità di Enilive, nella famiglia Eni hai sempre tutta l'energia di cui hai bisogno.
enilive
eni
plenitude