

Giacomo Gistri

**REPUTAZIONE
AZIENDALE
E CRISIS MANAGEMENT**

**Una prospettiva
accademica
e professionale**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



La presente pubblicazione è stata realizzata con il contributo del Dipartimento di Scienze Politiche,
della Comunicazione e delle Relazioni Internazionali dell'Università di Macerata.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page
al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Giacomo Gistri

**REPUTAZIONE
AZIENDALE
E CRISIS MANAGEMENT**

**Una prospettiva
accademica
e professionale**

FrancoAngeli

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Ai miei figli, Sveva e Zeno, che quotidianamente mi richiamano all'importanza della gestione del contingente, come un buon crisis manager dovrebbe saper fare.

INDICE

Prefazione , di <i>Daniele Dalli</i>	pag.	11
Introduzione	»	15
1. La reputazione aziendale	»	21
1.1. Il concetto di reputazione	»	21
1.2. L'evoluzione degli studi sulla reputazione aziendale	»	24
1.2.1. Prima del 1990	»	26
1.2.2. Dal 1990 al 2006	»	27
1.2.2.1. Il concetto di immagine	»	28
1.2.2.2. Il concetto di identità	»	30
1.2.3. Dal 2006 ad oggi	»	31
1.3. La misurazione della reputazione aziendale	»	32
1.3.1. Prospettiva "aggregata" e prospettiva "delle componenti"	»	33
1.3.2. I modelli di misurazione	»	34
1.3.2.1. I modelli con approccio analitico generalista	»	35
1.3.2.2. I modelli con approccio sintetico	»	37
1.4. La gestione della reputazione	»	40
1.4.1. I vantaggi di una buona reputazione	»	40
1.4.2. I nuovi scenari digitali	»	41
1.4.2.1. L'economia della reputazione	»	41
1.4.2.2. Reputazione e social media	»	43
1.4.3. Reputazione e responsabilità sociale d'impresa	»	49
2. Crisi e crisis management	»	51
2.1. Il concetto di crisi, crisis management e comunicazione in caso di crisi	»	51

2.2. L'evoluzione degli studi sul crisis management	pag.	53
2.2.1. La fase pre-crisi	»	54
2.2.2. La fase di crisi	»	56
2.3. La comunicazione in caso di crisi	»	59
2.3.1. I metodi informali	»	59
2.3.1.1. Le scuse aziendali	»	59
2.3.1.2. La Image Repair Theory (IRT)	»	60
2.3.1.3. La retorica del rinnovamento	»	62
2.3.2. I metodi di transizione	»	62
2.3.3. I metodi formali	»	65
2.3.3.1. La teoria dell'attribuzione	»	65
2.3.3.2. La Situational Crisis Communication Theory (SCCT)	»	66
2.3.4. Social media e comunicazione in caso di crisi	»	72
3. Il ruolo della reputazione nell'ambito dei processi di crisis management	»	76
3.1. Una buona reputazione durante una crisi è un ostacolo o un'opportunità?	»	76
3.2. I fattori situazionali	»	78
3.2.1. Il ruolo dell'identificazione con l'impresa	»	79
3.2.1.1. Bassa identificazione con l'impresa	»	80
3.2.1.2. Alta identificazione con l'impresa	»	80
3.2.1.3. L'importanza della crisi a livello personale	»	81
3.2.2. La percezione di incongruenza	»	82
3.2.3. L'approvazione sociale	»	85
3.2.3.1. L'impatto della crisi sull'approvazione sociale dell'impresa	»	86
3.2.3.2. Il ruolo dell'approvazione sociale come antecedente ai processi di crisis management	»	88
3.2.4. Il ruolo della responsabilità sociale d'impresa	»	89
4. Reputazione e crisis management secondo la prospettiva professionale	»	93
4.1. Stefano Cini (<i>Managing Director, Reputation Institute Italia</i>)	»	93
4.2. Silvia Gabrieli (<i>Client Manager & Risk Specialist, Reputation Institute Italia</i>)	»	95

4.3. Fabio Ventrizzo (<i>Vice President, Reputation Institute Italia</i>)	pag.	103
4.4. Roberto Olivi (<i>Direttore Relazioni Istituzionali e Comunicazione, BMW Group Italia</i>)	»	106
4.5. Luca Pacitto (<i>Head of Communication, Fastweb</i>)	»	110
4.6. Pier Donato Vercellone (<i>Presidente Ferpi – Federazione Relazioni Pubbliche Italia – Direttore Comunicazione e CSR, Sisal Group S.p.A.</i>)	»	112
4.7. Michele Tesoro – Tess (<i>Senior Managing Director EMEA, Reputation Institute</i>)	»	117
4.8. Considerazioni di sintesi conclusive	»	121
Bibliografia	»	125

PREFAZIONE

di *Daniele Dalli*
(Università di Pisa)

Questo saggio affronta l'analisi della reputazione aziendale con particolare riferimento al ruolo che questa assume nelle fasi critiche della vita delle imprese. I due filoni di letteratura (reputazione e crisi) si sono sviluppati in modo indipendente e di recente sono state sempre più spesso integrati in ragione di questioni teoriche, ma anche sostanziali. Infatti, se da un lato è vero che la reputazione costituisce un vero e proprio *asset* che le imprese utilizzano per il proprio sviluppo, è anche vero che la comunicazione sociale rende sempre più trasparenti e visibili i processi aziendali e le crisi che spesso caratterizzano la vita delle imprese si trasferiscono all'opinione pubblica con crescente facilità, mettendo in discussione gli investimenti da queste effettuate sulla propria reputazione. D'altra parte è anche vero che la reputazione può essere vista come una sorta di investimento a protezione dell'impresa proprio nella prospettiva di anticipare gli eventuali effetti negativi dovuti alle crisi. In definitiva, la reputazione aziendale costituisce un elemento fondamentale per la sopravvivenza e la crescita delle imprese, soprattutto in relazione al ruolo che essa gioca nell'anticipare, contrastare ed eventualmente recuperare gli effetti negativi indotti dalle crisi.

La rilevanza di questa interazione (reputazione e crisi aziendali) è cresciuta anche perché la comunicazione aziendale ha investito sempre più in questa direzione. A partire dalle strategie di branding, in molti settori il valore immateriale che le imprese hanno associato ai propri beni e servizi è cresciuto nella prospettiva della differenziazione competitiva rispetto ai concorrenti e della progressiva fidelizzazione della clientela. Inoltre, le istituzioni sociali e di mercato hanno progressivamente incentivato questo processo: ad esempio i motori di ricerca assecondano e spesso valorizzano la dimensione reputazionale delle ricerche effettuate dai consumatori. La comunicazione sociale fa ampio uso di metriche orientate alla reputazione, come l'analisi di *sentiment*, per non parlare

della crescente importanza assunta da nuovi strumenti quali le recensioni online e i social influencer.

In questo saggio l'analisi teorica e i correlati empirici partono da una prospettiva originale ed efficace: la reputazione è anzitutto definita in chiave multi-disciplinare e poi operazionalizzata in chiave di management. Infatti, partendo dall'assunto che la reputazione costituisce una risorsa d'importanza crescente, che si costruisce nel tempo e che si può deteriorare anche in modo repentino a seguito di eventi critici, è utile prevedere a) un efficace sistema di misurazione e monitoraggio che nel tempo e presso i diversi stakeholder contribuisca a tenere sotto controllo la valenza della reputazione e b) un correlato sistema di gestione della reputazione, articolato su strumenti e canali diversificati e complementari. In particolare, in chiave manageriale assumono rilievo le procedure e le modalità di monitoraggio, verifica e reazione che devono essere intraprese per contrastare i rischi connessi alle crisi.

In questo senso il contributo del volume è significativo soprattutto nell'individuare alcune aree critiche all'interno della letteratura che presenta evidenze empiriche contrastanti e alcune apparenti lacune che richiedono di essere colmate e approfondite. Si può citare ad esempio, da un lato l'approfondimento delle "variabili situazionali" che influiscono sul rapporto tra reputazione e crisis management e dall'altro la necessità di sviluppare dei modelli di stima del valore economico finanziario del capitale reputazionale.

Oltre a ciò il saggio fornisce un approfondimento empirico attraverso l'analisi di alcune esperienze professionali, sia in ambito aziendale che consulenziale. In questa prospettiva si individuano le priorità e le logiche attraverso cui la reputazione può essere "gestita" nella prospettiva del crisis management e cioè come investimento a protezione dalle crisi, come strumento di gestione delle crisi stesse e come risorsa di base per recuperare da una situazione di crisi.

Da tale analisi emergono gli aspetti salienti della reputazione che possono essere messi in discussione dalle crisi aziendali: leadership e performance anzitutto, seguiti dal ruolo sociale dell'impresa e per ultimo dal prodotto. Queste evidenze, ben articolate nel testo, testimoniano l'importanza che l'opinione pubblica e in particolare la domanda assegnano al ruolo delle imprese nei mercati e nella società, un ruolo che si è via via distaccato dai beni e dai servizi e si è concentrato sulla "personalità" dell'impresa e sulla sua capacità di interagire con altri elementi del sistema sociale al quale sempre più spesso si richiede di contribuire in modo costruttivo e responsabile. L'utilità ceduta al sistema attraverso i propri prodotti sembra costituire una condizione necessaria allo sviluppo di relazioni che però sono oggetto di valutazione su altri piani: trasparenza, impegno sociale ed etica dei rapporti di scambio costituiscono dimensioni critiche della reputazione. Ed è su questi piani che impattano in modo sempre più significativo

le crisi aziendali, anche quando queste prendano le mosse da aspetti operativi relativi alla gestione dei prodotti. Basti pensare alla rapidità e pervasività con cui la campagna relativa all'olio di palma ha scalato la catena del valore di singole imprese e interi settori, partendo da una dimensione meramente operativa di gestione del prodotto. Questa campagna è molto istruttiva per cogliere il nesso sostanziale che lega la reputazione alle crisi aziendali e mostra – ad esempio – che il passaggio della crisi “reputazionale” dal livello prodotto al livello corporate è pressoché immediato e globale. Evidentemente, l’aver creato un sistema di comunicazione che passa sempre più attraverso la reputazione aziendale ha posto al centro dei processi di comunicazione l’impresa in quanto tale e ha spostato al margine gli aspetti operativi (le quattro P del marketing, ad esempio). Ciò ha prodotto effetti positivi di personalizzazione e differenziazione e ha consentito a un numero crescente di persone di identificarsi con il brand e l’immagine delle imprese. Ma al tempo stesso, ponendo la reputazione al centro della strategia competitiva e di comunicazione si è reso più “critico” il suo ruolo, ovvero la sua dipendenza da eventuali situazioni problematiche che, una volta che si manifestano e si trasmettono all’opinione pubblica, possono mettere in discussione gli investimenti effettuati.

Il saggio ha il merito di ripercorrere lo sviluppo della letteratura e di fornire elementi innovativi e aggiornati necessari per cogliere la circolarità e ricorsività del rapporto che lega la reputazione alle crisi aziendali con implicazioni utili per una lettura sia accademica sia professionale.

INTRODUZIONE

*Voglio proporti un accordo Bretton.
Tu smetti di dire bugie su di me, e io
smetto di dire la verità su di te.*

Gordon Gekko

Nel film *Wall Street 2 – Il denaro non dorme mai* (Oliver Stone, 2010), si racconta il ritorno nel mondo della finanza di Gordon Gekko dopo otto anni di prigione per insider trading. Il personaggio, basato sulla figura del multimilionario Ivan Boesky, rappresenta l'archetipo del rampantismo degli anni ottanta, che idolatra il libero mercato e ne sfrutta le più evidenti incongruenze. Gordon Gekko, è divenuto è ormai un'icona della cinematografia contemporanea al punto che la prestigiosa rivista statunitense Forbes ha dedicato una pagina a questo illustre, seppur fittizio, personaggio.

Finalmente fuori di prigione, Gekko prepara la sua rivincita. Solo e abbandonato da tutti, passa le serate a contemplare una vecchia stampa appesa nel suo appartamento newyorkese. La stampa raffigura un bulbo di tulipano, effigie di una delle più grandi bolle speculative della storia moderna.

Il tulipano, introdotto in Europa nella seconda metà del XVI secolo dalla Turchia, ebbe una crescente popolarità nei Paesi Bassi, scatenando un'acerrima competizione tra i membri della *middle class* per aggiudicarsi gli esemplari più rari. I prezzi arrivarono a livelli insostenibili e questo fiore divenne rapidamente una merce di lusso e uno status symbol. Il bulbo del tulipano era considerato un solido investimento, si arrivò addirittura a vendere immobili per poter acquistare i diritti sui bulbi più grandi e pregiati. La bolla dei tulipani culminò nella famosa asta di Alkmaar del 5 febbraio 1637, in cui centinaia di lotti di bulbi furono venduti per un ammontare monetario di 90.000 fiorini (l'equivalente di circa 5 milioni di euro), ossia ciascun bulbo

venne venduto ad un prezzo medio pari al reddito di oltre un anno e mezzo di un muratore dell'epoca. Nei giorni immediatamente successivi, la febbre dei tulipani si tramutò all'improvviso in panico: fu sufficiente che ad Haarlem un'asta di bulbi andasse deserta per provocare il cosiddetto "*panic selling*" incontrollato e far precipitare i prezzi di mercato in tutto il paese. Non potendo più spuntare prezzi gonfiati per i loro bulbi, i commercianti di tulipani cominciarono a vendere. La bolla speculativa scoppiò. Si incominciò a pensare che la domanda di tulipani non avrebbe potuto più mantenersi a quei livelli, e questa opinione si diffuse man mano che aumentava il panico. Alcuni detenevano contratti per comprare tulipani a prezzi dieci volte maggiori di quelli di mercato (ormai crollato), mentre altri si trovarono a possedere bulbi che valevano un decimo di quanto li avevano pagati. Centinaia di olandesi, inclusi uomini di affari e dignitari, caddero in rovina finanziaria.

Com'è possibile che l'umanità rischi il suicidio economico collettivo sacrificando il benessere delle generazioni future per il piacere di possedere qualche bulbo di tulipano? La risposta ce la fornisce proprio Gordon Gekko: «*It's not about the money. It's about the game*». Non è una questione di soldi. È un gioco, un gioco contro gli altri: chi sale e chi scende, chi domina chi, chi dice cosa di chi. È un gioco di reputazione, il gioco favorito dell'animale sociale che deve stringere alleanze, stabilire gerarchie, vincere sugli altri per essere presente e visibile agli occhi del prossimo, per non scomparire nel nulla (Origgi, 2016). La reputazione è un gioco che gli esseri umani giocano da sempre, un gioco di credibilità. Sono credibile se compro i tulipani e, visto che li compro e sono credibile, i tulipani diventano un buon investimento per coloro che mi considerano credibile, e più c'è gente che mi guarda, più io divento credibile e così i tulipani, fino al giorno in cui il castello crolla.

Sebbene la reputazione sia un tema ampiamente discusso in ambito aziendale, il suo dominio travalica il mondo degli affari. Governi, scuole, università, ospedali ed enti no profit sanno che il loro operato può dipendere molto dalla loro reputazione.

Inoltre un conto è parlarne, un altro è gestirla operativamente. Guardando semplicemente all'attualità, si possono rinvenire numerose testimonianze a conferma del fatto che la reputazione non è così proattivamente gestita come dovrebbe essere una risorsa di tale importanza. Ad esempio, alcune delle aziende più grandi e conosciute non sono dotate di strutture, processi e competenze adeguate alla gestione delle minacce reputazionali. In parte dipende anche dall'inquadramento concettuale, di reputazione si discute spesso senza essere però comprenderla pienamente. A volte si confonde con il concetto di

immagine, identità o marca; altre volte, viene considerata sinonimo di etica, sostenibilità e responsabilità sociale.

Tuttavia, la reputazione può anche svilupparsi in senso negativo, molte organizzazioni si sono trovate a dover fronteggiare una crisi o hanno assistito alla gestione della stessa da parte di un concorrente. Questo è il motivo per cui la reputazione è spesso vista, principalmente, come una risorsa da proteggere. La reputazione è un bene strategico prezioso che si consolida nel lungo termine e che le organizzazioni dovrebbero salvaguardare ma in modo proattivo in quanto un calo reputazionale impatta negativamente sulle performance dell'impresa a trecentosessanta gradi.

Una crisi è un evento imprevisto e traumatico che quando si manifesta può costituire una seria minaccia per la reputazione di un'impresa. Esistono varie tipologie di crisi, dai disastri naturali alle manomissioni dei prodotti, dalle pratiche illegittime di gestione del personale alle frodi commerciali con i clienti. Ciascuna crisi può essere più o meno grave per l'impresa a seconda di una serie di fattori situazionali quali ad esempio la categoria di stakeholder coinvolta, il contesto culturale, la rilevanza sociale ecc. Inoltre ciascuna crisi implica un'attribuzione di responsabilità in merito all'evento scatenante. Più l'azienda è ritenuta responsabile, più grave sarà l'impatto della crisi nei suoi confronti.

Da sempre il tema della reputazione si intreccia a quello della crisi in una trama che va dall'analisi dei rapporti di causa effetto fino allo studio delle motivazioni che spingono ad agire, individui e organizzazioni. Anche la letteratura che inquadra i due concetti è spesso concatenata, tuttavia gli studi mostrano di frequente delle incongruenze.

Il presente volume vuole proprio contribuire a fare chiarezza tra i due concetti proponendo una sistemazione dei numerosi studi che, negli ultimi decenni, in ambito economico aziendale, hanno alimentato la letteratura sulla reputazione e sul crisis management. L'intento non è conclusivo, tutt'altro. L'auspicio è che il volume serva ad identificare traiettorie di ricerca future che contribuiscano ad accrescere un campo piuttosto vasto e che, a detta di molti studiosi, per buona parte ancora inesplorato.

Il primo capitolo tratta il tema della reputazione aziendale. Da un primo inquadramento concettuale si passa all'analisi della letteratura proponendo una sistemazione dei vari studi in senso longitudinale. In tale rassegna emerge come il concetto di reputazione si sia progressivamente evoluto andando a distinguersi in modo netto da quelli di immagine e identità aziendale che, all'inizio, erano considerati come sinonimi. Vengono esaminati anche i principali modelli di misurazione della reputazione usati in ambito professionale che

variano in base alla concettualizzazione del costrutto. Infine, si propone un'analisi delle modalità di gestione della reputazione in particolare considerando le recenti tendenze quali la diffusione dell'innovazione tecnologica digitale e l'importanza della responsabilità sociale d'impresa.

Il secondo capitolo tratta il tema del crisis management. Nei primi paragrafi si chiariscono le definizioni di crisi, crisis management e comunicazione in caso di crisi. Poi si propone una rassegna degli studi sul crisis management distinguendo tra le tre fasi rilevanti del processo: pre-crisi, crisi e post-crisi. Ciascuna fase presenta delle specificità che, nel corso del tempo, hanno dato vita filoni di letteratura autonomi. Infine, si tratta il tema della comunicazione in caso di crisi, ambito che più degli altri, ha attirato l'attenzione di studiosi e professionisti, in particolare, per l'impatto che una strategia di risposta ben congegnata possa avere sul contenimento del danno reputazionale.

Il terzo capitolo propone un'analisi dei rapporti tra reputazione aziendale e crisis management. In particolare, attraverso una rassegna degli studi sul tema, si cerca di chiarire il ruolo che svolge la reputazione quando un'impresa viene colpita da una crisi. In generale, ciascuna crisi rappresenta una minaccia reputazionale più o meno forte, in questo caso l'obiettivo è approfondire il ruolo della reputazione pregressa e il suo impatto sui processi di crisis management.

Il quarto capitolo affronta il tema dei rapporti tra reputazione e crisis management in una prospettiva professionale. Si riportano in proposito delle interviste ad alcune figure professionali di rilievo cercando di differenziare per ruolo ricoperto e settore di appartenenza. In particolare, sul fronte consulenziale, sono stati intervistati alcuni manager del Reputation Institute che hanno esposto quello che è il loro approccio alla misurazione e gestione proattiva della reputazione; sul fronte aziendale, invece si sono intervistati tre direttori alla comunicazione le cui aziende operano rispettivamente nel settore delle auto (BMW dunque beni tangibili), nel settore delle telecomunicazioni (Fastweb dunque servizi) e in quello del gioco con premi in denaro (Sisal dunque lotterie).

Ringraziamenti

Per la realizzazione della presente monografia è stata indispensabile la collaborazione di diverse persone, sia appartenenti al modo accademico che professionale.

Il primo grazie va al Prof. Daniele Dalli e alla Prof.ssa Simona Romani per il sostegno e lo stimolo mai fatto mancare in questi anni. Confrontarmi

con voi sulle questioni accademiche e di ricerca è sempre stato molto importante e formativo per me.

Il secondo grazie va agli amici e colleghi Matteo Corciolani e Stefano Pace con i quali, ormai da anni, condivido vari progetti di ricerca inerenti ai temi della reputazione e comunicazione in caso di crisi. Lavorare con voi, su questi temi, è sempre stimolante ed è stata una delle principali ragioni che mi ha spinto a sviluppare questo progetto monografico.

Il terzo grazie va ai professionisti che si sono prestati, con le loro interviste, alla realizzazione dell'ultimo capitolo che ritengo sia un valore aggiunto della monografia. In ordine sparso: il Dott. Stefano Cini (Managing Director, Reputation Institute Italia), la Dott.ssa Silvia Gabrieli (Client Manager & Risk Specialist, Reputation Institute Italia), il Dott. Fabio Ventrone (Vice President, Reputation Institute Italia), il Dott. Michele Tesoro (Senior Managing Director EMEA, Reputation Institute), il Dott. Roberto Olivi (Direttore Relazioni Istituzionali e Comunicazione, BMW Group Italia), il Dott. Pier Donato Vercellone (Presidente FERPI e Direttore Comunicazione e CSR, Sisal Group S.p.A.) e il Dott. Luca Pacitto (Head of Communication, Fastweb).