

**STRATEGIA, MANAGEMENT E CONTROLLO**

*Collana fondata da Luciano Marchi e diretta da Antonella Paolini*

**Manuel De Nicola**

**REPUTAZIONE, COMUNICAZIONE  
E CO-CREAZIONE DI VALORE  
NELLE BANCHE  
DI CREDITO COOPERATIVO**

**Un'indagine empirica**



**G. Giappichelli Editore – Torino**

## Introduzione

L'attuale situazione di difficoltà del sistema bancario italiano si può fare risalire, tra i più recenti eventi, alle crisi finanziarie succedutesi a livello internazionale a partire dal 2008 e, a livello Paese, all'enorme impatto della composizione del debito sovrano. Sotto un altro profilo di analisi, tuttavia, hanno inciso molto anche i casi di banche coinvolte in investimenti eccessivamente rischiosi, in scelte manageriali avventate, oltre che in politiche di comunicazione e *disclosure* poco chiare. Sono ben note, purtroppo, le numerose vicende fallimentari che si sono succedute nell'ultimo decennio nel nostro mercato, coinvolgendo grandi soggetti (come Banca Monte dei Paschi di Siena e Carige), istituti di medie dimensioni (come Banca delle Marche, Banca popolare dell'Etruria e del Lazio, Cassa di Risparmio di Ferrara, Cassa di Risparmio di Chieti, Veneto Banca, Banca Popolare di Vicenza) e anche alcune banche di credito cooperativo (come, per esempio, Credito Cooperativo Fiorentino, Banca Romagna, Banca Padovana, Banca Brutia).

Questa situazione ha causato la svalutazione degli asset patrimoniali, compresi quelli legati alla reputazione, uno di quegli elementi che costituisce la parte intangibile del capitale di una banca e che può alimentare la circolarità lungo l'intero sistema aziendale, in grado di favorire soddisfacenti e durevoli condizioni di equilibrio<sup>1</sup>.

A tutto ciò si aggiunga che, sin dalla fine del secolo scorso, vi è stato un massiccio aumento della *deregulation* dei mercati finanziari che, insieme a privatizzazioni e a inarrestabili processi di globalizzazione, ha comportato l'acuirsi della pressione competitiva e, a cascata, la necessità di fronteggiare performance economiche negative e maggiori rischi reputazionali<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Scrive in proposito D'Amico che si crea "una reciproca influenza tra i singoli aspetti dei 'particolari' componenti il sistema e le variabili delle 'parti' che lo definiscono; il configurarsi di queste ultime conduce alla modifica dell'interagire dei fattori di sviluppo originari, provocando una circolarità che prende avvio dai fattori di sviluppo, si evolve attraverso la configurazione di 'particolari', perviene ai risultati attribuibili alle 'parti' fino a consentire il raggiungimento di condizioni di equilibrio che influenzano, a loro volta, l'interagire dei fattori di sviluppo". Cfr. L. D'Amico (2022), *I principi dell'economia aziendale pura: la teoria dell'equilibrio aziendale*, in G. Paolone, L. D'Amico (a cura di), *L'economia aziendale nei suoi principi e nelle sue applicazioni*, Giappichelli, Torino, p. 257.

<sup>2</sup> Si sono occupati di tali problematiche i seguenti studi: A. Chernobai, S.T. Rachevand, F.J. Faboz-

In realtà, l'impatto della crisi dei diversi modelli bancari operanti sul mercato non può considerarsi uniforme, ma varia in funzione dell'assetto di governance, della dimensione e della missione degli istituti di credito. A tal riguardo, è stato messo in evidenza che le banche di credito cooperativo incidono positivamente rispetto al superamento di una crisi sistemica, a beneficio degli altri attori di mercato e dell'intera economia<sup>3</sup>. Si tratta di un ben preciso ruolo anticiclico che nel mercato italiano è stato riconosciuto anche in termini di capacità promozionali di resilienza<sup>4</sup>.

Con riferimento al tema della reputazione nel settore bancario, tuttavia, pochi studi si sono occupati di analizzarne empiricamente le determinanti, soprattutto per promuovere e sostenere una cultura del controllo preventivo del rischio reputazionale, e ancor più limitati sono i contributi che hanno indagato il tema generale della reputazione nel comparto specifico delle cooperative finanziarie.

Ritenendo di assoluto interesse l'approfondimento degli approcci di misurazione e di interpretazione di uno degli asset immateriali più rilevanti per le cooperative finanziarie, quale è la reputazione d'impresa, questo studio si propone di offrire un contributo scientifico all'analisi delle variabili e delle rispettive relazioni che incidono sulla reputazione delle banche cooperative. La ricerca ambisce altresì a fornire nuove evidenze che aiutino i manager del comparto in esame a progettare opportune azioni per recuperare o creare nuovo valore, tramite una rinnovata relazione con gli stakeholder e il miglioramento del dialogo e dell'engagement nei loro confronti.

Grazie ai risultati evidenziati nello studio, ci si attende di fornire un utile supporto anche per superare il cambiamento dei modelli di business che stanno attualmente vivendo le cooperative bancarie, sia in relazione agli echi (ancora molto impattanti) della recente riforma di settore<sup>5</sup>, sia con riferimento al fabbisogno di rein-

---

zi (2007), *Operational risk: A guide to Basel II capital requirements, models, and analysis*, Wiley and Sons, New York; A. Chernobai, Y. Yildirim (2008), *The dynamics of operational loss clustering*, Journal of Banking and Finance, 32, 12, pp. 2655-2666; A. Chernobai, P. Jorion, F. Yu (2011), *The determinants of operational risk in US. Financial institutions*, Journal of Financial and Quantitative Analysis, 46, n. 6, pp. 1683-1725; F. Fiordelisi, D.S. Mare (2014), *Competition and financial stability in European cooperative banks*, Journal of International Money and Finance, 45, pp. 1-16.

<sup>3</sup>L. Chiaramonte, F. Poli, M.E. Oriani (2015), *Are cooperative banks a lever for promoting bank stability? Evidence from the recent financial crisis in OECD countries*, European Financial Management, 21(3), pp. 491-523.

<sup>4</sup>Si vedano a tal riguardo M. Migliorelli, S. Brunelli (2017), *The transmission of the monetary policy in the euro area: the role of the banks' business model*, Annals of Public and Cooperative Economics, 3, p. 88; G. Rugolo (2021), *Il ruolo (di nuovo) anticiclico delle banche di credito cooperativo. Brevi riflessioni a margine dell'emergenza epidemiologica Covid-19*, Persona e mercato, n. 1, pp. 160-175; A. Billiet, F. Dufays, S. Friedel, M. Staessens (2021), *The resilience of the cooperative model: How do cooperatives deal with the COVID-19 crisis?*, Strategic Change, 30(2), pp. 99-108.

<sup>5</sup>G. D'Onza, V. Formisano, A. Landi, M. Modina (2021), *Il credito cooperativo: modello di business, governance e sostenibilità*, AIDEA Position Paper, n. 1, Accademia Italiana di Eco-

interpretare i caratteri tipici della territorialità e della prossimità, reso sempre più impellente dal dirompente processo di *digital transformation*, che è in atto in modo trasversale<sup>6</sup>.

Lo studio si struttura in due parti. Nella *prima parte* si indaga esaustivamente la letteratura che definisce il costrutto della reputazione aziendale. Specificatamente, nel *capitolo primo* si approfondiscono i processi di formazione della reputazione e, al loro interno, le modalità di gestione della relazione con gli stakeholder. Nel *capitolo secondo* si indagano le possibili declinazioni della reputazione con riferimento al complessivo sistema bancario, nel quale il rischio reputazionale assume un ruolo più rilevante rispetto ad altri settori. Ci si addentra, poi, nell'analisi specifica dell'azione svolta nel mercato da parte delle banche di credito cooperativo, e dei rispettivi punti di forza e di debolezza in termini reputazionali. A partire da tali ultimi aspetti, nel *terzo capitolo* si mettono in evidenza alcune prospettive di ricerca, poco indagate e quindi meritevoli di interesse, circa i presupposti della misurazione della reputazione nel mondo bancario-cooperativo; si approfondiscono, in tale direzione, quelle che possono essere le principali determinanti dei comportamenti di co-creazione di valore che sono assunti dagli stakeholder delle banche appartenenti al raggruppamento indagato. Successivamente, nel *quarto capitolo*, ci si sofferma sull'analisi dei principali modelli di misurazione della *corporate reputation* sviluppati in letteratura e ci si focalizza su quelli basati sul *Reputation Quotient*.

La *seconda parte* è dedicata alla descrizione dello svolgimento di un'indagine empirica, finalizzata alla misurazione della reputazione delle banche di credito cooperativo. Tale analisi è stata costruita in modo da sviscerare due principali obiettivi di indagine. Il primo è stato indirizzato a verificare la fondatezza delle relazioni alla base delle seguenti ipotesi, già descritte nella prima parte:

- la reputazione delle banche di credito cooperativo è molto positiva;
- la portata delle comunicazioni efficaci di una banca di credito cooperativo incide positivamente sulla reputazione aziendale;
- un'elevata reputazione aziendale porta a una valutazione migliore della banca di credito cooperativo da parte degli stakeholder.

L'analisi dei dati raccolti nell'indagine empirica, inoltre, è stata svolta anche in chiave più esplorativa, per evidenziare le possibili risposte alla seguente domanda di ricerca, così come è stata introdotta in precedenza:

- quali sono e come agiscono le leve di co-creazione di valore nel credito cooperativo?

---

nomia Aziendale, Bologna; M. Migliorelli, E. Lamarque (2022) (eds.), *Contemporary Trends in European Cooperative Banking*, Palgrave Macmillan, Cham, USA.

<sup>6</sup> T. Gorlier, G. Michel, V. Zeitoun (2018), *The New Paradigm of Digital Proximity for Cooperative Banks*, in M. Migliorelli (eds.), *New Cooperative Banking in Europe*, Palgrave Macmillan, Cham, USA, pp. 163-181.

Con la prospettiva di raggiungere le due complessive finalità conoscitive, è stata condotta una *survey* alla quale hanno aderito oltre 230 stakeholder di un campione di banche di credito cooperativo abruzzesi e molisane. La metodologia adottata per la progettazione del sistema di rilevazione della reputazione di tali banche è stata descritta nel *primo capitolo* della seconda parte.

Nel *secondo capitolo*, invece, sono state analizzate puntualmente le misurazioni delle singole variabili osservate; ciò ha permesso di calcolare l'indicatore sintetico di *corporate reputation*, la cui significatività è stata commentata in termini di punti di forza e di criticità, alla luce della collocazione della rispettiva misura rilevata all'interno del modello teorico prescelto. È stata approfondita, inoltre, l'analisi dei possibili effetti della diversa percezione e/o graduazione della reputazione che gli stakeholder riconoscono alle banche di credito cooperativo. Sono state esaminate, infatti, le relazioni che sussistono tra strategie di comunicazione, reputazione e *ranking* di tali banche, facendo ricorso al metodo della *confirmatory factor analysis*: ne emerge l'accettazione delle ipotesi proposte, in termini di effetti positivi diretti della percezione della reputazione rispetto ad alcune dimensioni di performance. In aggiunta, attraverso la *content analysis* dei commenti raccolti con riferimento ad alcune domande a risposta aperta, è stato possibile individuare i fattori chiave attraverso i quali gli stakeholder percepiscono la reputazione degli istituti oggetto di indagine. Ne emerge un quadro che, da un lato, fornisce risultanze positive circa la reputazione osservata e, dall'altro, evidenzia delle implicazioni che possono consentire utili spunti di miglioramento, sia in favore di future indagini, sia a supporto della gestione operativa delle cooperative bancarie. A tale riguardo, sono stati evidenziati alcuni accorgimenti, che le banche indagate dovrebbero adottare per comunicare meglio i loro tratti distintivi e per coltivare più efficacemente la differenziazione della relazione con i portatori di interessi, in funzione delle peculiarità dei gruppi ai quali appartengono.

## **Parte prima**

# **I profili teorici della reputazione d'impresa e le possibili linee di ricerca in ambito bancario-cooperativo**



# Capitolo 1

## La reputazione d'impresa

**SOMMARIO:** 1.1. Gli antecedenti. – 1.2. Le possibili definizioni di reputazione d'impresa. – 1.3. Il processo generativo della reputazione d'impresa. – 1.4. La gestione della relazione e del dialogo con gli stakeholder.

### 1.1. Gli antecedenti

#### 1.1.1. La relazione con gli stakeholder

Al fine di ottenere performance soddisfacenti nel lungo periodo, le imprese devono riuscire a creare un insieme di relazioni che consenta loro di attrarre stakeholder in grado di apportare ampi contributi al processo di creazione di valore e che, allo stesso tempo, percepiscano adeguato appagamento dalle ricompense ricevute<sup>1</sup>. Un aspetto rilevante nella *corporate reputation* è, quindi, la concreta individuazione dei differenti interlocutori rilevanti, alle cui pressioni l'impresa deve dare risposta attraverso la soddisfazione delle attese, salvaguardando l'equilibrio complessivo della gestione aziendale<sup>2</sup>. Benché il termine stakeholder sia semplice e immediato, ha il limite di non definire con precisione quale sia il grado di influenza che tali soggetti possono esercitare sull'operatività aziendale. In letteratura sono state fornite molteplici definizioni di stakeholder<sup>3</sup>; tra le più rilevanti se ne riportano alcune di seguito (Tabella 1).

---

<sup>1</sup> A. Zattoni (2015), *Corporate governance*, Egea, Milano, pp. 52-55.

<sup>2</sup> M.T. Cuomo, G. Metallo, D. Tortora (2014), *Corporate reputation management. Analisi e modelli di misurazione*, Giappichelli, Torino, pp. 52-56.

<sup>3</sup> Secondo Werther e Chandler gli stakeholder possono essere classificati in base alla relazione che intrattengono con l'organizzazione: gli stakeholder interni, come dipendenti, manager e azionisti; gli stakeholder economici, legati all'azienda da rapporti di natura contrattuale come i clienti, i fornitori e i distributori; gli stakeholder istituzionali, che non hanno legami diretti e possono essere rappresentati dalle comunità locali e dagli altri enti governativi. Cfr. W.B. Werther, D. Chandler (2006), *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*,

**Tabella 1 – Le principali definizioni di stakeholder presenti in letteratura**

Autori	Definizioni
Freeman e Reed (1993)	Stakeholder “in senso allargato”: qualsiasi gruppo di persone o qualsiasi persona che può condizionare il raggiungimento degli obiettivi dell’impresa o che è influenzato dal comportamento della stessa. Secondo questa definizione rientrano nella categoria di stakeholder i gruppi di interesse pubblico, i gruppi di protesta, le agenzie governative, le associazioni di categoria, le imprese concorrenti, i sindacati di lavoratori, oltre ovviamente ai dipendenti, ai clienti, agli azionisti e ai fornitori.
	Stakeholder “in senso stretto”: qualsiasi gruppo di persone o singola persona da cui l’istituto dipende per la sua sopravvivenza futura, quali dipendenti, clienti, alcuni fornitori, azionisti, alcuni istituti finanziari e altri soggetti che ricoprono un ruolo fondamentale per la sopravvivenza dell’organizzazione.
Clarkson (1995)	Stakeholder primari: soggetti senza la cui continua partecipazione l’impresa non può sopravvivere. Appartengono a questa categoria gli investitori, i dipendenti, i clienti, i fornitori, lo Stato e l’insieme delle amministrazioni pubbliche locali.
	Stakeholder secondari: soggetti che esercitano un’influenza o un condizionamento sull’impresa, o sono influenzati o condizionati dalla sua attività, pur non avendo con essa alcuna transazione e pur non essendo essenziali per la sua sopravvivenza. Appartengono a questa categoria i <i>media</i> e un’ampia gamma di gruppi di interesse che hanno la capacità di mobilitare l’opinione pubblica a favore o contro l’organizzazione.
Clarkson (1998)	Stakeholder volontari: soggetti che hanno scelto consapevolmente di assumere un interesse nei confronti dell’impresa e di sopportare il rischio di non ricevere una ricompensa adeguata al contributo fornito. Appartengono a questa categoria i conferenti di capitale di rischio e di prestito, i lavoratori, i clienti e i fornitori.
	Stakeholder involontari: coloro che sono, o possono essere, esposti inconsapevolmente a un rischio e che possono, di conseguenza, essere danneggiati o avvantaggiati dallo svolgimento dell’attività aziendale. Secondo questa definizione appartengono a questa categoria lo Stato, la collettività locale e tutti gli altri soggetti che sono condizionati involontariamente dal comportamento dell’impresa.
Carrol e Nasi (1997)	Stakeholder interni: lavoratori, azionisti e manager.
	Stakeholder esterni: consumatori, concorrenti, Stato, gruppi di attivisti sociali, <i>media</i> e collettività in generale.

Fonte: Zattoni (2015), *Corporate governance*, cit., p. 86.

Sage, New York. Sciarelli arricchisce la classificazione di Werther e Chandler distinguendo tra stakeholder contrattuali interni ed esterni: tra i primi include coloro che apportano all’impresa le risorse umane e finanziarie necessarie per l’operatività aziendale; mentre tra i secondi prevede i clienti, i fornitori e i finanziatori, che esercitano un condizionamento fondamentale sulla creazione di valore. Cfr. S. Sciarelli (2007), *Etica e responsabilità sociale nell’impresa*, Giuffrè, Milano. Sul tema si veda anche S. Romenti (2008), *Corporate governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement*, Impresa Progetto, n. 2, pp. 1-23.

Per poter individuare gli stakeholder di riferimento e, soprattutto, definire il loro grado di influenza esercitabile sul governo e sulla gestione dell'impresa, si può far ricorso ad alcuni criteri, fra i quali<sup>4</sup>:

- la forza, ossia il potere da essi detenuto in virtù del ruolo ricoperto nella società, che consente loro di esercitare pressioni all'impresa;
- la legittimazione, vale a dire il riconoscimento della funzione di rappresentanza di particolari interessi o di soggetti economici, sociali e politici, in quanto i valori e le norme sociali prevalenti nell'ambiente in cui l'impresa opera li ritengono meritevoli di interesse;
- l'attualità dell'interesse difeso, ovvero l'urgenza della risposta attesa da parte dell'azienda e la criticità che tale risposta assume nel particolare momento di vita dell'impresa stessa.

Da quanto messo in evidenza, si può comprendere come la classificazione degli stakeholder e il rispettivo grado di influenza siano, di fatto, continuamente mutevoli; ciò richiede una costante attività di controllo e di monitoraggio delle relazioni di business, in modo da determinare la tipologia del rapporto e individuare le differenti strategie praticabili<sup>5</sup>.

Un modello molto diffuso nell'ambito della valutazione della qualità delle relazioni di business fa ricorso ai seguenti sei elementi<sup>6</sup>: relazioni di scambio, relazioni comunitarie, fiducia, reciprocità controllata, impegno e soddisfazione. I primi due elementi si basano entrambi su una dinamica relazionale con gli stakeholder; tuttavia, si distinguono poiché le prime si fondano su uno scambio equilibrato tra le parti, mentre le seconde nascono conseguentemente a comportamenti oblativi da parte dell'azienda. La fiducia che gli stakeholder nutrono nei confronti dell'impresa dipende dall'integrità, dall'affidabilità e dalla competenza<sup>7</sup>. La reciprocità controlla-

---

<sup>4</sup> Dall'articolazione di tali variabili possono distinguersi sette classi di stakeholder in base al differente livello di criticità rappresentato per l'impresa. Più precisamente gli stakeholder che possiedono un solo attributo sono definiti "latenti" e comprendono gli stakeholder *dormienti* (potere), *impegnativi* (legittimazione) e *discrezionali* (urgenza). Le classi che possiedono due attributi sono definite "in attesa" di una risposta e identificano gli stakeholder *pericolosi* (potere e urgenza), i *dominanti* (potere e legittimazione) e i *dipendenti* (legittimazione e urgenza). Infine, la classe che possiede tutti e tre gli attributi rappresenta gli stakeholder "cruciali". Secondo Zattoni, l'analisi dell'influenza dei diversi raggruppamenti di stakeholder "deve essere ripetuta a distanza di tempo, perché l'intensità degli attributi (potere, legittimità e urgenza) varia nel corso del tempo", Cfr. Zattoni (2015), *Corporate governance*, cit., p. 94.

<sup>5</sup> Cuomo, Metallo, Tortora (2014), *Corporate reputation management ...*, cit., pp. 52-56.

<sup>6</sup> J.E. Grunig, L. Hon (1999), *Guidelines for measuring relationships in Public Relations*, Institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation.

<sup>7</sup> A proposito degli effetti dell'elemento fiduciario, è opportuno sottolineare che esso "concorre a migliorare la capacità dell'impresa di interazione con i propri stakeholder, sia all'interno del contesto aziendale – attenendo alla coesione e alla motivazione delle risorse umane, garantisce condizioni di equilibrio dinamico al sistema aziendale e favorisce l'ordinato svolgersi dei

ta è una caratteristica dipendente dalla frequenza e dalla qualità del dialogo che si instaura con gli stakeholder. Il grado di interesse che stimola le parti a interagire rappresenta l'impegno a mantenere una relazione solida e duratura. Infine, l'ultimo elemento esprime la soddisfazione con la quale lo stakeholder giudica la relazione con l'organizzazione rispetto alle aspettative che ripone in essa<sup>8</sup>.

Particolare attenzione va, poi, dedicata all'analisi delle relazioni con gli stakeholder interni. Infatti essi concorrono, tanto quanto quelli esterni, alla formazione della reputazione aziendale. Mentre, all'esterno, la reputazione riguarda il giudizio che si forma prevalentemente rispetto ai risultati aziendali conseguiti e attesi, oltre che riguardo alle caratteristiche prestazionali di prodotti e servizi offerti, la sua rilevanza interna fa riferimento agli schemi di significato che definiscono la cultura organizzativa. Quest'ultima comprende i valori e i principi ispiratori dell'azienda, le regole di comportamento del personale, i riti e le tradizioni che consolidano e permettono di trasmettere l'identità e le aspettative aziendali<sup>9</sup>. La cultura aziendale svolge una funzione di integrazione all'interno dell'organizzazione e ne agevola l'adattamento rispetto all'ambiente esterno. Una cultura aziendale forte implica una piena condivisione dei valori d'impresa, determina coesione, senso di appartenenza e coerenza, che sono trasmessi all'esterno proprio attraverso le azioni e le comunicazioni di coloro che animano quotidianamente l'orientamento strategico di fondo dell'organizzazione. I dipendenti, pertanto, possono svolgere un ruolo primario per la formazione della reputazione aziendale, dal momento che sono i vettori dell'immagine aziendale all'esterno, nonché i primi interpreti della relazione con gli stakeholder con i quali si interfacciano. I clienti, infatti, percepiscono anche la dimensione più intima ed emozionale degli interlocutori aziendali; pertanto, ciò influisce positivamente o negativamente sul giudizio che i clienti stessi si fanno sugli aspetti prestazionali di prodotti e servizi, oltre che sull'azienda nel suo complesso.

Nonostante il punto di partenza sia rappresentato dalle percezioni elaborate rispetto alle caratteristiche dell'organizzazione in cui operano, i dipendenti vengono influenzati anche da come gli altri stakeholder percepiscono l'azienda. Se questa, infatti, gode di una buona reputazione, il personale si sentirà orgoglioso di farne parte, a condizione che venga percepita una certa uniformità di comportamento

---

processi di gestione – che all'esterno – con riferimento alla credibilità e all'immagine dell'organizzazione". M.T. Cuomo, D. Tortora, G. Metallo (2013), *Misurare il contributo della comunicazione alla corporate reputation per la creazione di valore*, Sinergie, n. 90, p. 171.

<sup>8</sup> Dall'analisi delle caratteristiche del modello analizzato, emerge come tutti gli elementi richiamati "riguardino percezioni complessive degli stakeholder nei confronti dei modi di essere astratti dell'organizzazione. Infatti, le affermazioni utilizzate per misurare le dimensioni delle relazioni non sono percezioni relative a comportamenti specifici tenuti dall'organizzazione, bensì percezioni riferite a macro-atteggiamenti espressi dall'organizzazione stessa". Cfr. E. Invernizzi, S. Romenti (2005), *La valutazione dei risultati della comunicazione aziendale: quali sviluppi?*, Sinergie, n. 68, p. 49.

<sup>9</sup> C. Siehl, J. Martin (1984), *The role of symbolic management: how can managers effectively transmit organizational culture?*, in AA.VV., *Leaders and managers: international perspective on managerial behavior and leadership*, Pergamon Press, New York, p. 227 e ss.

aziendale tra quello orientato all'esterno e quello interno. In ogni caso, l'identificazione con l'organizzazione risulta essere influenzata dalla desiderabilità percepita: un elevato grado di identificazione con l'organizzazione evidenzia un'alta coerenza tra la concezione che l'individuo ha di sé e la considerazione che nutre verso l'azienda e, di conseguenza, incide sulla motivazione a offrire un apporto contributivo. Sperimentare un senso di appartenenza, da un lato aumenta l'autostima degli individui e, dall'altro, li induce a prendere parte al successo dell'organizzazione, condividendone i valori e le strategie<sup>10</sup>. Alla luce di tali considerazioni, emerge che la percezione positiva della propria azienda stimola i dipendenti ad assumere un ruolo di sostegno attivo al processo di creazione di valore, ossia comportamenti di difesa quando si presentano minacce di distruzione di valore. Vista la rilevanza dei comportamenti dei dipendenti rispetto alla percezione esterna dell'azienda, è opportuno effettuare un monitoraggio costante del clima organizzativo, in modo da scongiurare che si attivino comportamenti lesivi della reputazione aziendale<sup>11</sup>. Analizzare il clima organizzativo permette di individuare il divario esistente tra la realtà che le persone vivono e ciò che esse si aspettano, definendo così il rapporto e il livello di fiducia tra il singolo e la struttura lavorativa e, pertanto, anche il senso di appartenenza vissuto dalle persone rispetto al proprio ente<sup>12</sup>.

In definitiva, all'organo di *governance* spetta il compito di creare un equilibrio tra le istanze dei diversi stakeholder, al fine di poter continuare a produrre ricchezza e, di conseguenza, incrementare la consistenza del capitale reputazionale dell'impresa<sup>13</sup>. Da questa osservazione discende che la reputazione di un'impresa non sia una grandezza uniforme, poiché essa è mediata dalla eterogeneità di percezione degli stakeholder, nonché dalla tipologia di informazioni a cui hanno accesso<sup>14</sup>. Per una migliore gestione della reputazione, infine, sarà importante tener conto dell'interazione tra le percezioni che i diversi gruppi di stakeholder maturano e di come questi si influenzano reciprocamente<sup>15</sup>.

---

<sup>10</sup> Come si osserverà più avanti, tali comportamenti sono definiti "extra-ruolo". Si veda a riguardo R.A. Kerin, W. Rudelius, S.H. Hartley, L. Pellegrini (2006), *Marketing*, McGraw-Hill, Milano, pp. 146-147.

<sup>11</sup> Si tratta cioè di rilevare e gestire opportunamente l'insieme delle percezioni che si generano e si alimentano all'interno dell'azienda, e che si trasferiscono inevitabilmente nelle relazioni formali e informali, dirette e indirette, che i dipendenti hanno con gli stakeholder esterni. Cfr. G.P. Quaglino, C. Cortese, P. Ronco (1995), *Clima organizzativo e qualità delle relazioni interne*, Sviluppo & Organizzazione, n. 147, gennaio-febbraio.

<sup>12</sup> I. Corradini, E. Nardelli (2015), *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, Franco Angeli, Milano, pp. 37-40.

<sup>13</sup> Cuomo, Metallo, Tortora (2014), *Corporate reputation management...*, cit., p. 55.

<sup>14</sup> A. Francesconi, G. Dossena (2013), *On-line Reputation System e Performance dei Professional Service Provider. Il caso Elance*, Economia Aziendale Online, Vol. 4 n. 2, p. 146.

<sup>15</sup> A. Carmeli (2005), *Perceived external prestige, affective commitment and citizenship behaviors*, Organization Studies, Vol. 26 n. 3, p. 464.

## 1.1.2. L'immagine e l'identità

Ai fini di un corretto inquadramento del concetto di reputazione aziendale, è opportuno distinguerlo da quello di immagine (o *corporate image*). Pur essendo il primo strettamente legato al secondo<sup>16</sup>, se ne differenzia per il maggior livello di profondità (Figura 1)<sup>17</sup>.

Dowling<sup>18</sup> definisce l'immagine come l'insieme di credenze e sentimenti che un'azienda suscita nei suoi interlocutori; essa, pertanto, è filtrata attraverso i processi cognitivi ed emotivi dei singoli individui<sup>19</sup>. Alla base dell'immagine aziendale può ricondursi un tipo di rappresentazione che permane superficiale e legata solo all'apparenza esteriore. In tale chiave interpretativa, dunque, emerge una connotazione negativa o quantomeno limitata del concetto di immagine, in quanto è facilmente strumentalizzabile mediante manipolazioni<sup>20</sup> che conferiscano significati positivi artefatti, con l'elevato rischio che si pregiudichi ogni rapporto diretto e realistico con l'azienda<sup>21</sup>. Tale caratteristica fa emergere evidentemente la distanza tra immagine e reputazione: infatti, quest'ultima è tutt'altro che legata alle dimensioni esteriori e superficiali, bensì è radicata su aspetti consistenti, profondi, consolidati e, più in particolare, legati ai comportamenti concretamente posti in essere dal-

---

<sup>16</sup> Inizialmente vigeva la visione secondo la quale vi fosse omogeneità di significato tra immagine e reputazione. In tale direzione si vedano per tutti i seguenti studi: K.E. Boulding (1973), *The Image*, The University of Michigan Press; S.H. Kennedy (1977), *Nurturing corporate images: total communication or ego trip?*, *European Journal of Marketing*, Vol. 11 n. 3, pp. 120-64.

<sup>17</sup> Gradualmente si è affermata la visione di una maggiore complessità del concetto di reputazione rispetto a quello di immagine. Gli studi che hanno avviato tale visione possono essere esemplificati dai seguenti: C.J. Fombrun, M. Shanley (1990), *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 233-258; C.J. Fombrun (1996), *Reputation: Realizing value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston; E.R. Gray, J.M.T. Balmer (1998), *Managing image and corporate reputation*, *Long Range Planning*, Vol. 31 n. 5, pp. 685-692.

<sup>18</sup> G.R. Dowling (2001), *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*, Oxford University Press, Oxford.

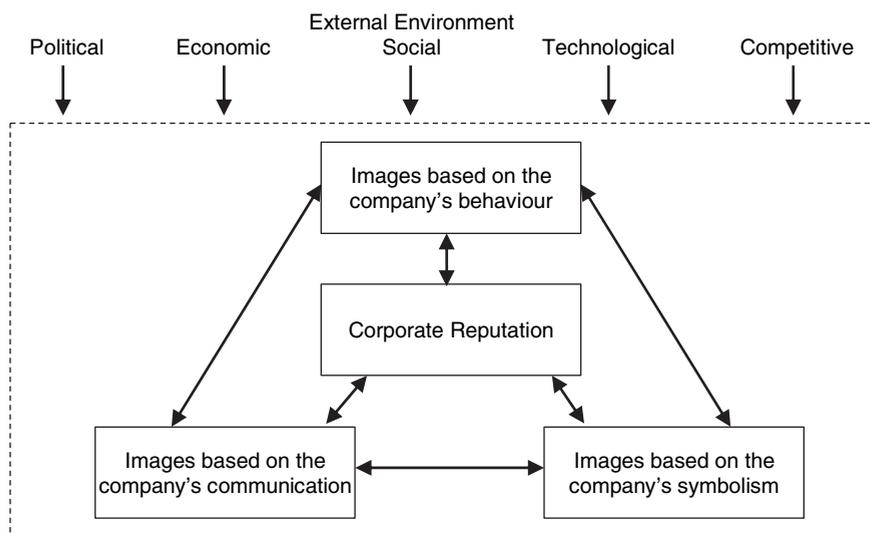
<sup>19</sup> Corradini, Nardelli (2015), *La reputazione aziendale...*, cit., pp. 30-31.

<sup>20</sup> A tal riguardo Olins ha espressamente ammonito circa il rischio che l'immagine rappresenti una realtà falsa. Cfr. W. Olins (1994), *Corporate Identity*, Thames and Hudson, London.

<sup>21</sup> Per tali motivi si registra un declino nell'interesse verso il concetto dell'immagine in quanto "essa rappresenta solo l'apparenza esteriore di un'organizzazione sulla quale si può incidere con rapidità attraverso operazioni di propaganda o di *spin doctoring*". E. Invernizzi, S. Romenti (2012), *Relazioni pubbliche e corporate communication*, Vol. 2. *La gestione dei servizi specializzati*, McGraw-Hill, Milano, p. 15. Gli stessi Autori evidenziavano in un lavoro precedente come, sin dagli Sessanta, gli studiosi mettevano in guardia circa "i limiti del concetto di immagine e dei suoi contenuti sostenendo che l'immagine fosse il frutto di una deliberata costruzione spesso priva di ogni rapporto realistico con l'identità profonda dell'impresa [...] e che evocasse il fatto che le relazioni pubbliche avessero a che fare con le illusioni piuttosto che con la realtà". Invernizzi, Romenti (2005), *La valutazione dei risultati ...*, cit., p. 45.

l'azienda<sup>22</sup>. A ciò si aggiunge anche che, mentre l'immagine è prevalentemente limitata a percezioni episodiche o estemporanee, il giudizio reputazionale si sedimenta nella successione di fatti ed esperienze che si avviciano nel tempo e non sono confinati a un istante, né sono modificabili nel breve termine<sup>23</sup>.

**Figura 1 – Reputazione e tripartizione dell'immagine**



Fonte: Gotsi M., Wilson A.M. (2001), *Corporate reputation: seeking a definition*, Corporate Communications: an International Journal, Vol. 1, iss. 6., p. 29.

Altro concetto legato alla reputazione è quello dell'identità aziendale (o *corporate identity*). Per diversi studiosi, la reputazione viene concepita come il riflesso esterno dell'identità, ossia delle "peculiarità specifiche di un'impresa che portano a

<sup>22</sup> Si veda M. Civardi (a cura di) (2011), *Modelli e metodi per valutare la reputazione di strutture formative*, Cleup, Padova e, in particolare, il saggio contenuto in tale volume di E. Invernizzi, S. Romenti, *Comunicazione e reputazione nelle organizzazioni complesse*, pp. 1-31.

<sup>23</sup> R. Adinolfi, S. Esposito De Falco (2014), *Reputazione e performance nelle organizzazioni del terzo settore*, Economia e diritto del terziario, n. 2, p. 265. In sintesi, le principali differenze tra il concetto di reputazione e quello di immagine sono due: la prima è che la reputazione si forma nel lungo termine, al contrario dell'immagine sulla quale si può incidere più rapidamente; la seconda è che la reputazione si fonda sui comportamenti e sulle azioni compiute e quindi sulla storia reale di un'organizzazione, mentre l'immagine è fondata solo su aspetti esteriori e più superficiali. Cfr. A. Mazzei (a cura di) (2007), *Comunicazione d'impresa. Contributi concettuali e gestionali*, Unicopli-Cuesp, Milano, p. 46.

un'interpretazione dei fenomeni condivisa al suo interno"<sup>24</sup>. L'identità aziendale si manifesta come un concetto complesso e multidimensionale, composto dall'insieme dei fattori identificativi dell'azienda. Essa, pertanto, costituisce una risorsa strategica che genera credibilità, un set di significati attraverso cui l'impresa si descrive e può essere ricordata. Nell'identità aziendale è possibile individuare quattro principali dimensioni: la comunicazione e il design (che rappresentano la *visual identity*), i comportamenti dell'azienda e dei suoi membri, la cultura e le condizioni di mercato. La dimensione culturale influisce sulle percezioni e sulle motivazioni dei membri di un'organizzazione attraverso l'identificazione della *mission* (che identifica la ragion d'essere aziendale), della *vision* (che è la proiezione nel futuro dell'azienda) e dei valori guida; la *corporate identity*, infine, è strettamente legata anche alle stesse strategie aziendali perseguite<sup>25</sup>. In letteratura si distinguono diversi tipi di identità<sup>26</sup>: quella *attuale*, rispondente alla reale configurazione aziendale; l'identità *comunicata*, cioè quella legata alla prospettiva di chi comunica; la dimensione *percepita*, ossia l'identità recepita dagli stakeholder; l'identità *ideale*, posta come obiettivo astratto; l'identità *desiderata* praticamente.

La *corporate identity* può essere associata anche ai principi etici ai quali si ispira l'azienda e che ne guidano coerentemente comportamenti, comunicazioni e posizioni da assumere<sup>27</sup>.

Il legame che sussiste tra reputazione e identità può essere rappresentato mediante il noto modello denominato *strategic stars*, sviluppato da Hatch e Schultz, i quali postulano che l'ottimale convergenza tra *corporate vision* e *corporate culture* (che costituiscono gli elementi principali dell'identità aziendale) da un lato, e la *corporate image* dall'altro, dovrebbe indirizzare l'impresa al raggiungimento di una soddisfacente reputazione aziendale<sup>28</sup>. Diversamente, in assenza di allineamen-

---

<sup>24</sup> Cfr. Francesconi, Dossena (2013), *On-line Reputation System ...*, cit., p. 145. Si veda a riguardo anche Invernizzi, Romenti (2012), *Relazioni pubbliche ...*, cit., p. 17.

<sup>25</sup> C. Melewar, A.R. Wooldridge (2001), *The dynamics of corporate identity: a review of a process model*, *Journal of Communication Management*, Vol. 5 n. 4, pp. 327-340.

<sup>26</sup> Cfr. J.M. Balmer, S.A. Greyser (2002), *Managing the multiple identities of the corporation*, *California Management Review*, 44(3), pp. 72-86; Corradini, Nardelli (2015), *La reputazione aziendale ...*, cit., pp. 29-30.

<sup>27</sup> A tal riguardo la declinazione dell'identità in chiave etica "richiede l'attenzione sia verso l'identità reale dell'impresa affinché questa sia onestamente sostenuta da precetti etici, sia verso la comunicazione, la percezione, il posizionamento del marchio e la reputazione aziendale, che devono essere significativamente allineati". In tal senso B. Arru, M. Ruggeri (2016), *I benefici della Corporate Social Responsibility nella creazione di valore sostenibile: il ruolo delle risorse di competenza e del capitale reputazionale*, *Economia Aziendale Online*, Vol. 7 n. 1, p. 29. Su tale aspetto si consultino anche J. Balmer, S. Greyser (2003), *Revealing the corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate level marketing*, Routledge, London; N. Kleyn, R. Abratt, K. Chipp, M. Goldman (2012), *Building a Strong Corporate Ethical Identity: Key Findings from Suppliers*, *California Management Review*, Vol. 54 n. 3, pp. 61-76.

<sup>28</sup> M.J. Hatch, M. Schultz (2001), *Are the strategic stars aligned for your corporate brand?*,

to tra tutte le componenti del modello, si originano delle criticità che potrebbero alimentare l'insorgere di rischi reputazionali. Una prima minaccia è legata al *vision-culture gap*, cioè alla confusione che può generarsi circa la visione perseguita dal management, e quella percepita o auspicata dagli stakeholder, soprattutto interni. Un'altra incongruenza può venirsi a creare attorno all'*image-culture gap* e si traduce in comportamenti che contrastano gli stessi valori aziendali, con l'effetto di opacizzare l'immagine. Un terzo disallineamento che può avere luogo, infine, è definito come *image-vision gap* e riguarda l'immagine complessivamente attesa dal management e quella effettivamente percepita all'esterno. Il costante controllo della convergenza di questi elementi è di fondamentale importanza, poiché permette di far emergere i fabbisogni critici di intervento e aiuta a porre in essere interventi di recupero o di miglioramento della reputazione<sup>29</sup>.

Mettendo a sistema le relazioni che legano la reputazione, rispettivamente, a immagine e identità aziendali, è possibile delineare quanto l'azienda sia effettivamente attrattiva nei confronti dei propri stakeholder, attuali e potenziali. Se, infatti, per la concettualizzazione dell'identità, dell'immagine e della reputazione si considera la sola dimensione degli stakeholder, se ne deduce che la prima riguarda i portatori d'interesse interni, la seconda quelli esterni, mentre la reputazione aziendale agisce sia sugli stakeholder interni sia su quelli esterni. Al fine di ottimizzare la relazione tra i tre concetti in esame, si considerino i rispettivi quesiti di fondo a cui ambiscono rispettivamente a rispondere, esposti di seguito insieme alle categorie di stakeholder alle quali si abbinano prevalentemente (Tabella 2)<sup>30</sup>.

**Tabella 2 – Identità, Immagine e Reputazione**

	<b>Quesito di fondo</b>	<b>Stakeholder di riferimento</b>
<b>Identità</b>	<i>Chi siamo?</i>	<i>Interni</i>
<b>Immagine</b>	<i>Come appariamo agli altri?</i>	<i>Esterni</i>
<b>Reputazione</b>	<i>Cosa pensano di noi?</i>	<i>Interni ed esterni</i>

Fonte: Corradini, Nardelli (2015), *La reputazione aziendale ...*, cit., p. 31.

---

Harvard Business Review, 79(2), pp. 128-134. Secondo tale approccio *corporate reputation* è data dalla seguente equazione:  $CR = CB + CI$ , dove CR esprime la *corporate reputation*, CB il *corporate brand* (o *image*) e CI si riferisce alla *corporate identity*. A riguardo si veda anche E. Amendola (2008), *Corporate recruiting. Employer branding e nuove tendenze*, Anthea, Bologna, p. 43.

<sup>29</sup> Amendola (2008), *Corporate recruiting ...*, cit., pp. 43-44.

<sup>30</sup> Corradini, Nardelli (2015), *La reputazione aziendale ...*, cit., p. 31.

## 1.2. Le possibili definizioni di reputazione d'impresa

### 1.2.1. L'evoluzione scientifica del concetto

La definizione della reputazione aziendale risulta essere particolarmente complessa a causa delle numerose interconnessioni esistenti con concetti che spesso, nella prassi, vengono a essa assimilati, come quelli dell'immagine e dell'identità, che però presentano dei perimetri più limitati, come evidenziato in precedenza<sup>31</sup>. Tale complessità viene testimoniata anche dalle numerose definizioni di reputazione aziendale che si sono sviluppate nel corso degli anni. Per meglio inquadrare il fenomeno e procedere così a una corretta e adeguata analisi di quelli che sono i suoi caratteri fondamentali, si procede di seguito a illustrare i principali contributi forniti in letteratura sui caratteri che definiscono la *corporate reputation*.

L'importanza della reputazione d'impresa era stata già colta con i primi studi di economia industriale degli anni '20 del secolo scorso<sup>32</sup>, ma il costrutto in esame attira l'attenzione degli studiosi d'azienda a partire dagli anni '50, nei primi approfondimenti legati all'immagine aziendale. In seguito, a cavallo tra gli anni '70 e '80, la problematica dei processi decisionali degli stakeholder in situazioni di asimmetria informativa si pone all'attenzione di quei filoni di ricerca che condurranno a fornire le possibili definizioni del concetto di *corporate reputation*. L'analisi delle relazioni tra reputazione aziendale e processo di creazione di valore è un altro tema di estremo interesse, sul quale la ricerca si focalizza negli anni '90<sup>33</sup>. Fino ad allora, infatti, una buona reputazione era ritenuta di per sé un'efficace leva di creazione di valore, senza alcun approfondimento circa le ricadute della sua gestione. In questi anni si è configurato uno scenario variegato, in cui la reputazione è stata oggetto di studio di diverse aree disciplinari che hanno proposto definizioni diverse e a volte addirittura contrastanti: si passa da contributi forniti dagli studi di organizzazione aziendale a quelli microeconomici, dalle discipline economico-

---

<sup>31</sup> Si può evidenziare come anche la componente fiduciaria sia centrale nella definizione della *corporate reputation*. Tale componente è spesso assimilata alla credibilità d'impresa, concetto che contribuisce a promuovere possibili scambi e relazioni future sulla base dei risultati ottenuti in passato. Il grado di credibilità di un'impresa rappresenta un elemento che consente di superare le difficoltà nella scelta di attivare relazioni con essa quando le informazioni esperienziali esistenti sono assai limitate. Tra le variabili maggiormente accreditate per approssimare la credibilità si citano le percezioni dei seguenti elementi: onestà, esperienza, capacità/volontà di mantenere le promesse e il senso di sicurezza. Si vedano a riguardo le considerazioni approfondite da B. Balboni, G. Nardin (2007), *La reputazione di credibilità dell'impresa. Un'analisi esplorativa nei servizi di ristorazione aziendale*, Intervento presentato al convegno The 6th International Congress "Marketing Trends" tenutosi a Parigi nel 26-27 gennaio, pp. 7-8.

<sup>32</sup> Cfr. A. Marshall (1923), *Industry and trade*, Mc Millan, London.

<sup>33</sup> Cfr. C.J. Fombrun, C.B.M. Van Riel (1997), *The reputational landscape*, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1 n. 1-2, pp. 5-13.

aziendali alla sociologia, fino a inglobare definizioni provenienti dalla psicologia sociale e dall'informatica. Lo scenario attuale, sicuramente arricchito dagli studi sui *driver* e sugli effetti della reputazione sulla performance aziendale, conduce a un concetto poliedrico, al centro dell'indagine scientifica di discipline che adottano prospettive diverse e dalle quali emergono risultati non sempre convergenti o perfettamente sovrapponibili (Tabella 3)<sup>34</sup>.

**Tabella 3 – Il concetto di *corporate reputation* nelle varie discipline**

<b>Disciplina</b>	<b>Definizione</b>
Psicologia	Insieme delle associazioni cognitive attinenti a un'organizzazione sulla cui base i portatori d'interesse orientano i propri comportamenti di supporto o di resistenza all'organizzazione stessa. Un sistema di significati che gli individui usano per organizzare le impressioni sull'organizzazione, un semplificatore della realtà circostante.
Sociologia	Indicatore di legittimità che racconta dell'operato di un'organizzazione in relazione alle aspettative e alle norme della società; le "classifiche reputazionali" sono dei costrutti sociali che parlano delle relazioni che le organizzazioni hanno con i loro portatori d'interesse in un ambiente sociale condiviso.
<i>Semiotica-Linguistica Corporate communication</i>	Insieme delle immagini, delle opinioni e delle percezioni sviluppate nel tempo da clienti, da fornitori e dal pubblico in generale nei confronti dell'organizzazione.
Economia Aziendale	Insieme dei segnali informativi che le organizzazioni usano per costruire un vantaggio competitivo e per comunicare la propria forza.
Economia aziendale/ Strategia	Barriera alla mobilità e risorsa per le organizzazioni; è un tratto distintivo che garantisce un vantaggio competitivo in grado di proteggere l'organizzazione dall'ingresso nel mercato di nuovi concorrenti.
Economia aziendale/ Organizzazione aziendale	Interpretazione cognitiva dell'organizzazione usata dagli osservatori esterni per costruire significato, e dagli interni e dal top management per dare significato.
Economia aziendale/ Amministrazione e gestione	Risorsa intangibile che misura la differenza tra il valore delle sue risorse tangibili, certificate nei bilanci delle organizzazioni, e il suo valore di mercato.
Economia aziendale/ Marketing	Insieme dei significati cognitivi e affettivi attribuiti dai consumatori ai prodotti con cui sono entrati in contatto.

Fonte: adattamento da Cuomo, Metallo, Tortora (2014), *Corporate reputation management ...*, cit., p. 16.

<sup>34</sup> Si consultino sul tema: Cuomo, Metallo, Tortora (2014), *Corporate reputation management ...*, cit., pp. 15-16; Romenti (2008), *Corporate governance e reputazione: ...*, cit., p. 5.

Lo specifico campo conoscitivo dell'economia aziendale, al quale il presente studio ambisce di contribuire, consente di analizzare con una certa uniformità di vedute il concetto in esame, pur non potendo contare, come già osservato, su un'unica definizione universalmente condivisa dalle discipline che ne hanno fornito un'interpretazione nell'ambito dei rispettivi campi di studio.

Tra le definizioni più citate in ambito economico-aziendale vi è quella elaborata da Fombrun nel 1996<sup>35</sup>: essa identifica la reputazione aziendale quale *rappresentazione basata sulla percezione degli stakeholder delle azioni passate e delle prospettive future di un'azienda, e che ne descrive l'attrattività complessiva sotto tutti i profili competitivi, e in termini comparativi rispetto ai suoi principali rivali*. Si può mettere in risalto che tale definizione poggia su due pilastri: da un lato, fa riferimento a un aspetto *oggettivo* della reputazione, cioè il riflesso delle azioni aziendali, sia quelle già realizzate nel passato, sia quelle che prospetticamente si prefigge di realizzare; dall'altro, la reputazione si associa a una doppia *sogettività*, secondo la quale rileva la percezione che gli stakeholder hanno delle azioni dell'azienda e della sua attrattività, sia in termini assoluti, sia in termini comparativi rispetto ad altri diretti concorrenti.

Un particolare contributo a questa definizione di *corporate reputation* è quello apportato successivamente dai due fondatori del Reputation Institute<sup>36</sup>, Fombrun e Van Riel, che classificano la reputazione, come già anticipato sopra, quale risorsa intangibile rara, difficile da imitare o replicare, complessa e multidimensionale, che assorbe molto tempo per potersi sedimentare, specifica, difficile da manipolare direttamente, senza limiti di utilizzo e che non si deprezza con l'uso<sup>37</sup>. I contributi forniti successivamente da diversi studiosi sono numerosi (Tabella 4) e ognuno ha apportato utili spunti nel cercare di giungere a una definizione convergente del costruito reputazionale. Tra questi, il contributo fornito da Bennett e Kottasz<sup>38</sup> è quello che senz'altro sintetizza al meglio il concetto, riscuotendo particolare consenso nella prassi. I due autori, dopo aver analizzato sedici definizioni di reputazione presenti in letteratura, sono giunti a definire la reputazione come: “la fusione di tutte le aspettative, delle percezioni e delle opinioni relative alla qualità, alle caratteristiche e ai comportamenti di un'organizzazione che sono state sviluppate nel tempo da

---

<sup>35</sup> L'Autore la definisce nel suo scritto come “a perceptual representation of a company's past actions and future prospects that describes the firm's overall appeal to all of its key constituents when compared with other leading rivals”. Cfr. Fombrun (1996), *Reputation ...*, cit., p. 7.

<sup>36</sup> Il Reputation Institute (ora RepTrak) è un'organizzazione internazionale focalizzata su ricerca e consulenza sulla reputazione aziendale fondata nel 1997. Gli stessi Fombrun e Van Riel nel 1998 fondano insieme la rivista scientifica *Corporate Reputation Review*.

<sup>37</sup> Fombrun, Van Riel (1997), *The reputational landscape*, cit., p. 5. Si veda anche la successiva opera degli stessi autori Id. (2004), *Fame and fortune: how successful companies build winning reputations*, Pearson Education, 2004.

<sup>38</sup> R. Bennett, R. Kottasz (2000), *Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation*, *Corporate Communications: An International Journal*, 5(4), pp. 224-234.

clienti, dipendenti, fornitori, investitori e pubblico in generale e che derivano dalle esperienze personali, dal sentito dire e dall'osservazione delle azioni passate"<sup>39</sup>. Da tale processo, che meriterebbe sicuramente approfondimenti rispetto alla sintesi esposta, emerge con evidenza che la reputazione possiede una forte componente percettiva, poiché prende forma nella mente degli stakeholder di un'azienda. La reputazione è concepita, infatti, come un sistema di percezioni diffuse tra gli attori economici sullo *status* e sul prestigio di cui le imprese godono sul mercato. Gli stakeholder con i quali un'organizzazione si relaziona sono molteplici e ciascuno di essi forma le proprie percezioni sulla base di dimensioni, di aspettative e di esigenze specifiche e diverse, fondate sulla propria esperienza diretta e influenzate dalle opinioni di altri soggetti. Da ciò consegue che una stessa azienda può ottenere una valutazione differente a seconda del tipo di stakeholder che si considera (cliente, fornitore, dipendente, ecc.). In quest'ottica la reputazione rappresenta l'aggregazione, la sintesi delle percezioni, delle opinioni e degli atteggiamenti dei singoli stakeholder<sup>40</sup>.

Le definizioni alle quali si è fatto riferimento, pur approfondendo aspetti spesso diversi, presentano una convergenza su tre elementi essenziali<sup>41</sup>:

- *la dimensione temporale*, ossia il fatto che la formazione della reputazione richieda la consistenza delle azioni dell'impresa per un lungo periodo di tempo;
- *l'ampiezza degli interlocutori*, sia interni che esterni, coinvolti nel processo di formazione della reputazione;
- *le fonti della reputazione*, costituite essenzialmente dall'esperienza e dall'informazione. La prima fa riferimento alla storia delle relazioni dirette che un soggetto ha avuto con l'impresa, aspetto che genera aspettative sui risultati dei futuri rapporti che questi potrà avere con l'impresa stessa. L'informazione, invece, può riguardare una molteplicità di aspetti e coinvolgere elementi di varia natura che ciascuna classe di stakeholder ritiene importanti per valutare i comportamenti e le performance aziendali.

---

<sup>39</sup> La traduzione è tratta da Corradini, Nardelli (2015), *La reputazione aziendale ...*, cit., p. 35. La fonte originaria è Bennett, Kottasz (2000), *Practitioner perceptions ...*, cit.

<sup>40</sup> Cfr. Romenti (2008), *Corporate governance ...*, cit., p. 5; Cuomo, Metallo, Tortora (2014), *Corporate reputation management ...*, cit., pp. 20-21; Corradini, Nardelli (2015), *La reputazione aziendale ...*, cit., p. 35; Arru, Ruggeri (2016), *I benefic i ...*, cit., p. 30.

<sup>41</sup> R.P. Nelli, *Corporate reputation: valore per l'impresa, garanzie per il consumatore*, Consumatori, diritti e mercato n. 3, 2012.