



*Ministero dell'Istruzione
dell'Università e Ricerca*



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO



***Università degli Studi di Salerno
Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali***

***Tesi di Dottorato di Ricerca in
“Marketing e Comunicazione” (X Ciclo)***

**La dinamica reputazionale nel *Family Business*.
Analisi teoriche e prospettive strategiche nello studio della
reputazione
dell'impresa familiare.**

Candidato

Dott.ssa Emanuela Chirico

Coordinatore

Ch.mo Prof. Alfonso Siano

Tutor

Ch.ma Prof.ssa

Maria Teresa Cuomo

A.A.2010/2011

**La dinamica reputazionale nel *Family Business*.
Analisi teoriche e prospettive strategiche nello studio della reputazione
dell'impresa familiare.**

Introduzione.		I
CAP. 1	La reputazione organizzativa: una risorsa attraverso la quale generare capitale reputazionale.	
1.1	<i>Literature Review</i>	1
1.2	Tra percezione e realtà. L'espressione dell'organizzazione tra identità, immagine e reputazione	12
1.3	Il ruolo della <i>Corporate Reputation</i> nella creazione di valore	23
	1.3.1 La reputazione organizzativa: tra credibilità e fiducia	40
CAP. 2	Reputation Management: creare, valorizzare, mantenere e proteggere la reputazione aziendale.	
2.1	La gestione delle relazioni. (tra visione sistemica e <i>stakeholder theory</i>) Tra <i>Stakeholder Theory</i> e <i>Issue Management</i>	55
	2.1.2. Responsabilità sociale e relazioni con gli <i>stakeholder</i> . Una prospettiva di lettura per l'impresa familiare	77
2.2	Rafforzare la Reputazione Aziendale attraverso la comunicazione organizzativa	95
2.3	La misurazione della Reputazione Aziendale	114
CAP. 3	La reputazione aziendale nell'ottica dell'impresa familiare.	
3.1	L'impresa familiare: i tratti distintivi	148
3.2	I modelli di <i>governance</i> dell'impresa familiare	168
3.3	Valori imprenditoriali, tradizioni e cultura organizzativa	187
3.4	La gestione della leva comunicazionale	211
3.5	La dinamica reputazionale nell'impresa familiare	221

CAP. 4	La dinamica reputazionale nel <i>Family Business</i>. I riscontri dell'indagine empirica.	
4.1	Ispirazione teorica e obiettivi cognitivi	243
	4.1.1. Le mappe concettuali	255
4.2	Unità di analisi e procedura di campionamento	262
4.3	La raccolta delle informazioni	264
4.4	Descrizione del campione	267
4.5	Analisi dei dati	268
4.6	Risultati della ricerca	269
4.7	La dinamica reputazionale nelle imprese osservate	295
4.8	Conclusioni	303
	Bibliografia	313
	Appendice	327

Introduzione.

Il riferire di contesti relazionali nell'ambito dei quali le imprese rappresentano la parte che entra in relazione con altre o in generale con i pubblici esterni nell'ambito di spazi fisici e/o virtuali, ha portato spesso a riflettere sugli quegli ambiti che attengono alla "conoscenza sull'impresa" vale a dire alle informazioni che vengono diffuse nell'ambito di queste relazioni da cui traggono origine l'immagine e, conseguentemente, la credibilità e la reputazione aziendale nell'ambiente – mercato di riferimento.

Invero, proprio la reputazione sintesi del giudizio collettivo e sedimentato nel tempo che i molteplici interlocutori attribuiscono alla credibilità delle affermazioni, della qualità e affidabilità dei prodotti e della responsabilità delle azioni compiute, riceve ampio riconoscimento attraverso i contributi teorici, trovando sostegno in diverse teorie microeconomiche (Teoria dell'Agenzia, Teoria dei Giochi, ecc.) che tuttavia ne hanno sottolineato la rilevanza in un'accezione tipicamente statica, non riuscendo a trovare una giustificazione del legame tra *corporate reputation* e generazione di valore. All'opposto altri contributi teorici (*Institutional Theory*, *Signaling Theory*) hanno cercato di porre l'accento su un'interpretazione del fenomeno reputazionale in termini dinamici e sulle antecedenti formative, mentre i contributi riconducibili alla *Resource-Based View* hanno riconosciuto alla reputazione aziendale un ruolo di *asset* strategico intangibile, in grado di generare rendite e vantaggi competitivi, inglobando un riconoscimento di difficile imitabilità dell'agire organizzativo.

La capacità di sopravvivenza e di successo dell'impresa dipendono quindi dall'attivazione di un circolo virtuoso che prende vita dall'accrescimento del patrimonio, non imitabile e strategico, di risorse immateriali di conoscenza, fiducia e reputazione, dall'ampliamento del suo divario con i *competitor* e il rafforzamento delle fonti di vantaggio competitivo.

Ai fini della creazione e del mantenimento di tale circolo virtuoso, l'impresa deve acquisire anzitutto la consapevolezza circa l'importanza che assume la reputazione organizzativa per l'attivazione di logiche di gestione appropriate e tali da contribuire alla creazione, all'accrescimento e al mantenimento del posizionamento reputazionale conquistato.

In proposito la leva comunicazionale consente all'impresa l'attivazione di contatti, la gestione di relazioni, la creazione e il sostenimento della fiducia e il condizionamento del contesto di riferimento. In altri termini, il vettore comunicazionale offre al *management* la possibilità di intervenire in modo appropriato e attraverso una gestione strategica, coerente ed integrata tale da contribuire ad alimentare vivacemente tale circolo virtuoso.

Fiducia e consenso, immagine e relazioni con il contesto di riferimento, costituiscono gli *invisible asset* che caratterizzano e distinguono la storia di un'organizzazione e il suo percorso di crescita. La reputazione di cui gode un'organizzazione trova dunque anticipazione nell'esperienza pregressa degli *stakeholder* ed affermazione nelle relazioni consolidate con i soggetti interessati dal rapporto.

Il capitale reputazionale quale fama di credibilità di cui può godere un'organizzazione, viene costituito e consolidato attraverso azioni e relazioni ripetute, attraverso una legittimazione che deriva dalla tradizione. La storia e le tradizioni che si ripetono nel tempo nonché il radicamento nel territorio d'origine e l'iscrizione consolidata nel tessuto economico del luogo, rappresentano aspetti che agiscono da antecedenti alla generazione di reputazione e che hanno contribuito a focalizzare l'interesse allo studio del fenomeno reputazionale nei confronti della tipologia imprenditoriale più ampiamente diffusa nel territorio nazionale e in specie locale, qual è l'impresa familiare.

In tale ottica alle *family businesses* si riconosce una opportunità competitiva che facendo leva su componenti di tradizione, di radicamento ed "umane", offre loro la possibilità di definire un posizionamento reputazionale sintesi ed al tempo stesso espressione della reputazione connessa al *business* e al nome di famiglia. In proposito la *corporate reputation* rappresenta un elemento di grande importanza che può favorire la continuità dell'impresa nel nome della famiglia. La reputazione dell'impresa familiare soprattutto quando fonda le determinanti del suo successo nel nome della famiglia, si costituisce con fatti concreti, favorendo i rapporti con i clienti, con i fornitori, con il territorio, con le istituzioni e con la collettività. Tali elementi dovrebbero ricevere un'adeguata valorizzazione e un attento presidio, sì da essere gestiti con un approccio più manageriale per misurare quanto fatto e porsi obiettivi sempre più sfidanti. Nonostante tale riconoscimento, manca un vero e proprio ecosistema che stimoli, controlli e valorizzi la presenza di pratiche "ottimali" a livello di *corporate reputation*, capaci cioè di favorire lo sviluppo di una cultura diffusa e l'adozione allargata di prassi adeguate.

La possibilità da parte del *management* di intervenire attraverso l'azione consapevole svolta dall'impiego di opportune leve per influenzare talune dimensioni su cui si fonda la reputazione connessa al *business* e alla famiglia, presuppone la conoscenza anzitutto di una serie di aspetti che richiedono l'adozione di una logica manageriale attraverso la quale poter concretamente contribuire all'accrescimento o al mantenimento dello *status* reputazionale conseguito.

Di qui dunque la possibilità da parte dell'impresa familiare di sfruttare potenziali legami sinergici spesso sottovalutati o non adeguatamente valorizzati a causa dell'assenza di un disegno unitario, preordinato e programmato, che comporta a sua volta come conseguenza immediata l'assenza di una prospettiva integrata che finisce per alimentare incoerenze che si rifletteranno sulle percezioni ricevute dai pubblici di riferimento. Talvolta l'insufficiente disponibilità di competenze

specialistiche interne comporta che il ventaglio delle leve adoperate sia spesso insufficientemente articolato comportando azioni che appaiono come frammentate ed episodiche, sorrette più da situazioni emergenti che da strategie deliberate.

Una consapevolezza da parte del *management*/OdG circa il rilievo assunto dal capitale reputazionale dovrebbe trovare conferma attraverso il riconoscimento della sua criticità, in termini di difesa del patrimonio reputazionale da eventi critici attraverso la creazione di vere e proprie riserve reputazionali, e della centralità della sua misurazione. Solo attraverso una qualche forma di misurazione sistematica, l'OdG può intervenire razionalmente attuando scelte davvero consapevoli. Da essa dipende dunque la concreta possibilità di controllare l'efficacia di queste ultime e delle azioni risultanti allo stato più appropriate indirizzandole verso l'obiettivo del sistematico accrescimento delle potenzialità connesse alla dinamica reputazionale virtuosa.

Dalle evidenze empiriche ci si aspetta di fare luce su aspetti inerenti i piani di *reputation building* e i processi e gli strumenti di comunicazione eventualmente azionati, in modo tale da poter evidenziare la riconducibilità alle analisi teoriche ovvero definire le prospettive strategiche potenzialmente percorribili, emblematiche del legame tra le esigenze di valorizzazione/protezione della *reputation* e le sfide manageriali nell'ambito della comunicazione.

CAPITOLO I

LA REPUTAZIONE ORGANIZZATIVA: UNA RISORSA ATTRAVERSO LA QUALE GENERARE CAPITALE REPUTAZIONALE.

1.1 *Literature Review.*

Come spesso avviene per gli individui anche le organizzazioni sono identificate, in parte, attraverso il valore associato al loro “buon nome”¹. Ciò in quanto il “buon nome” di un’impresa influenza la sua capacità di attrarre nuovi clienti, fornitori, dipendenti e risorse in generale, e al tempo stesso di ottenere il consenso favorevole da parte dei pubblici di riferimento.

In linea con tale osservazione, molti studiosi hanno compreso dunque che l’importanza nel dedicare una costante attenzione a tale aspetto rappresenta in effetti un’attività imprescindibile al fine di costruire, mantenere o rafforzare il consenso dei molteplici interlocutori sociali.

Esiste pertanto un crescente interesse nella *business community* secondo il quale l’attenzione manageriale riguardo la reputazione non è meno importante di quella che attiene a decisioni di tipo operativo o finanziario².

Sebbene molti studiosi si siano occupati del modo attraverso cui le organizzazioni possono costruire una buona reputazione, dal punto di vista empirico, tuttavia, scarsi sono stati i contributi volti a studiare gli effetti prodotti dalla *Corporate Reputation*.

In verità negli ultimi venti anni, l’interesse rivolto al tema della reputazione è diventato molto più acceso, grazie anche al contributo di studiosi che hanno iniziato ad analizzarne le implicazioni in una visione sistematica. In particolare, l’osservazione del fenomeno reputazionale è divenuta molto più articolata grazie allo studio analitico dei suoi differenti aspetti, che riflette la diversità dei molteplici *humus* di fondo che hanno reso verosimilmente possibile contribuire attivamente alla creazione di conoscenza sulla *Corporate Reputation*³.

Il contributo attivo è venuto delineandosi grazie anche alle questioni sollevate da professionisti interessati al tema, con lo scopo di indagare, attraverso strumenti scientifici, le relazioni esistenti tra

¹ Cfr. Jones H.G. et al. (2000), “Reputation as Reservoir: Buffering Against Loss in Times of Economics Crisis”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 3. No. 1, p. 21.

² Cfr. Jones G.H. et al. (2000), “Reputation as Reservoir: Buffering Against Loss in Times of Economics Crisis”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 3. No. 1, pp. 21-29.

³ Cfr. Fombrun C.J., van Riel C. (1997), “The Reputational Landscape”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1-2, pp. 5-13.

reputazione e posizione competitiva e di comprenderne le logiche di costruzione, di mantenimento e di difesa e, più in generale, le possibili dinamiche reputazionali⁴.

Partendo dalla consapevolezza secondo la quale le armi competitive attraverso cui competere e conquistare spazio nel mercato sono sempre più basate su risorse intangibili capaci di conferire agli attori competitivi reali quanto duraturi elementi di differenziazione, ciò di conseguenza ha spostato l'attenzione, non solo delle organizzazioni ma anche degli studiosi e dei ricercatori, sulla costruzione e sul mantenimento di vantaggi competitivi basati sull'esistenza di *intangibles*.

Focalizzando l'attenzione sul fenomeno della reputazione, occorre sottolineare che sebbene esso rappresenti un qualcosa che in realtà è sempre stato presente, seppur inconsapevolmente rilevante sebbene rimasto in un certo senso latente all'attenzione del *management*, concretamente ha rappresentato oggetto di scarsa attenzione da parte degli studiosi, che spesso si sono preoccupati di porvi attenzione o rimedio solo a fronte di minacce imminenti⁵ tali da compromettere quel senso di legittimità faticosamente conquistato.

Orbene c'è da dire che la scarsa attenzione, sollevata come detto solo i tempi relativamente recenti, focalizzata sul fenomeno reputazionale, è da attribuire innanzitutto, secondo alcuni studiosi, ad un problema di carattere definitorio⁶ e di assenza di sistematicità nei contributi esistenti. A ben vedere, infatti, la reputazione è stata oggetto di studio di aree disciplinari diverse, che muovono dalla prospettiva economica a quella organizzativa, dalla visione manageriale a quella sociologica, passando attraverso contributi di psicologia sociale. L'esistenza quindi di una visione multidisciplinare del fenomeno, avrebbe contribuito a creare una disorganicità di fondo dei contributi teorici, rendendo alquanto confuso lo stato dell'arte.

I primi contributi concreti alla studio del fenomeno in parola, possono essere ricondotti all'*Inaugural Issue* pubblicato in *Corporat Reputation Review*, nell'ambito del quale *Fombrun* e *Van Riel* descrissero appunto la base teorica esistente come "...*fragmenting into ever-more specialized domains*"⁷ tale da rendere caotici e sterili i contributi esistenti allo stato in letteratura.

L'assenza iniziale di un'attenzione sistematica sulla *Corporate Reputation*, può essere imputata dunque alla diversità dei contributi accademici e pratici che hanno indagato sfaccettature differenti dello stesso fenomeno⁸, prescindendo da un tentativo di lettura, di comprensione e di sintesi

⁴ Cfr. Hall R. (1992), "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 135-144.

⁵ Cfr. Bain M. (2000), "Changing Reputation: A Case Study in Progress", *Corporate Reputation Review*, Vol. 3. No. 1, pp. 69-74.

⁶ Cfr. Walker K. (2010), "A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory", *Corporate Reputation Review*, Vol. 12. No. 4, pp. 357-387.

⁷ Cfr. Fombrun C., Van Riel C. (1997), "The Reputational Landscape", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1. No. 1-2, p. 5.

⁸ Cfr. Rindova V., Fombrun C. (1996), *Who's Tops and Who Decides?* The Social Construction of Corporate Reputation, NY University, Stern School of Business Working Paper.

trasversale che facesse convergere le differenti chiavi di lettura in direzione di una analisi multidisciplinare.

Un tentativo di comprensione di detto fenomeno in linea con un simile sforzo, è apparso utile ad individuare e circoscrivere nel tempo i contributi di quegli studiosi che hanno iniziato a far luce su aspetti, talvolta rilevanti, concernenti lo studio della reputazione organizzativa.

Nell'intento pertanto di ricostruire ed inquadrare gli studi avvicendatisi cronologicamente nel tempo, appare interessante risalire ai contributi degli studiosi attraverso le specifiche prospettive di analisi.

In proposito le teorie microeconomiche dell'agenzia, della segnalazione informativa⁹ e dei giochi¹⁰ sono le prime ad approssicare l'importanza della reputazione per il successo delle imprese, segnalandone un uso strategico di tipo offensivo¹¹, che funge da segnale attrattivo.

In particolare, alla visione economica sono riconducibili i contributi di quegli studiosi¹² per i quali la reputazione deriva da risorse precedentemente investite, al fine di creare una percezione di attendibilità e certezza nei riguardi degli osservatori esterni. Pertanto, giacché molti dei processi e delle attività di un'organizzazione appaiono all'esterno come nascoste, la reputazione rappresenta in tale senso il segnale informativo che accresce la fiducia dell'osservatore in ciò che l'organizzazione fa. Tale prospettiva di analisi sottolinea dunque come la reputazione di un'impresa possa influenzare le scelte dei suoi interlocutori, qualora appaia impossibile o oneroso raccogliere informazioni adeguate sulla credibilità delle sue affermazioni o sulla qualità dell'offerta¹³

Il contributo di *Weigelt e Camerer*¹⁴ allo studio della reputazione, sottende invece un evidente atteggiamento offensivo¹⁵ nell'uso della stessa e poggia sulle considerazioni fatte nell'ambito della teoria dei giochi, secondo la quale la presenza di asimmetrie informative costringe gli osservatori esterni a fare affidamento su qualcosa di alternativo per descrivere le scelte dei rivali e delineare la probabile condotta da attuare. Allo stesso modo i consumatori fanno affidamento sulla reputazione dell'impresa poiché dispongono di minori informazioni rispetto ai *managers*, circa il coinvolgimento e l'impegno dell'impresa nella gestione di processi e attività. Ciò determina la

⁹ Cfr. Spence A.M. (1974), "Market Signalling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes, Cambridge Mass, Harvard University Press.

¹⁰ Cfr. Milgrom P., Roberts J. (1986), "Price and Advertising Signals of Product Quality", *Journal of Political Economy*, Vol. 94. No. 4.

¹¹ Cfr. Mahon J.F., Wartik S.L. (2003), "Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1, p.19.

¹² Cfr. Stigler G. (1962), "Information in the Labor Market", *Journal of Political economy*, Vol. 70. S5.

¹³ Cfr. Weigelt K., Camerer C. (1998), "Reputation and Corporate Strategy: a Review of Recent Theory and Applications", *Strategic Management Journal*, Vol. 9. No. 5, pp. 443-454.

¹⁴ Cfr. Weigelt K., Camerer C. (1998), "Reputation and Corporate Strategy: a Review of Recent Theory and Applications", *Strategic Management Journal*, Vol. 9. No. 5, pp. 443-454.

¹⁵ Cfr. Mahon J.F., Wartick L. S. (2003), "Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1, p. 19.

consapevolezza da parte dell'impresa di investire nella costruzione di reputazione quale segnale informativo della qualità dell'offerta¹⁶. In simili condizioni, gli *stakeholders* definiscono le proprie scelte in dipendenza delle attese sui probabili comportamenti futuri tenuti dall'impresa, formulate in base ai *signals* provenienti da eventi e azioni passate¹⁷.

Similmente nella prospettiva dell'investitore, anch'esso al pari del consumatore parte meno informata nel rapporto con l'impresa circa le probabili azioni future della stessa, la reputazione organizzativa accresce la fiducia degli investitori sui risultati futuri attesi. I risultati economici e le prospettive di crescita nel medio e nel lungo tempo accrescono dunque lo *status* dell'impresa sul mercato dei capitali, innalzando la probabilità di accedervi attirando nuovi investitori¹⁸. Ivi infatti i *managers* abitualmente lanciano segnali agli investitori circa le *performance* economiche conseguite in termini di guadagni e di distribuzione di dividendi¹⁹.

Dalla descrizione sintetica dei contributi di cui sopra, appare evidente il tentativo di esprimere la funzione assolta dalla reputazione nel generare stimoli percettivi tra consumatori, dipendenti, investitori, *competitors* e pubblico in generale, tali da conferire stabilità alle interazioni tra la società e il suo pubblico di riferimento²⁰.

Tuttavia molti dei contributi citati, pur avendo messo in rilievo la rilevanza della reputazione per l'impresa, dal punto di vista empirico non sono riusciti a dimostrare il legame esistente tra reputazione e generazione di valore economico.

Un contributo significativo in tale direzione proviene dagli studi basati sulla *Resource-based Theory*, prospettiva questa che offre una particolare chiave interpretativa nello spiegare il ruolo ricoperto dalla reputazione, e più in generale dalle risorse intangibili, nella produzione di valore. Attraverso tale chiave interpretativa la reputazione è vista come un *asset* intangibile e strategico, che permette all'impresa di generare vantaggi competitivi durevoli rispetto a quelli derivanti dalle tradizionali strategie di posizionamento.

Nella visione strategica, una buona reputazione genera valore economico poiché è difficile da imitare²¹ in quanto frutto di un processo originato dal dinamico susseguirsi di *historical setting* specifici, idiosincratici e difficili da duplicare. Essa scaturisce da una serie di combinazioni temporali specifiche che riferiscono sul modo in cui l'impresa gestisce le risorse e le relazioni con

¹⁶ Cfr. Shapiro C. (1983), "Premiums for High-Quality products as Returns to Reputation", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 98. November, pp. 659-681.

¹⁷ Cfr. Weigelt K., Camerer C. (1998), "Reputation and Corporate Strategy: a Review of Recent Theory and Applications", *Strategic Management Journal*, Vol. 9. No. 5, p. 444.

¹⁸ Cfr. Jones G.H. et al. (2000), "Reputation as Reservoir: Buffering Against Loss in Times of Economics Crisis", *Corporate Reputation Review*, Vol. 3. No. 1, p. 22.

¹⁹ Cfr. Brealy R., Myers S. (1988), *Principles of Corporate Finance*, New York, McGraw-Hill.

²⁰ Cfr. Fombrun C., Van Riel C. (1997), "The Reputational Landscape", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1. No. 1-2, p. 6.

²¹ Cfr. Barney J.B. (1991), "Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17. No. 1.

gli interlocutori²². *Fombrun e Shanley*²³ sostengono che una buona reputazione determini un abbassamento dei costi di produzione in quanto grazie allo *standing* raggiunto, l'organizzazione ha la possibilità di costruire alleanze strategiche con altre organizzazioni, ottenendo da ciò dei benefici di ordine economico. Al fine di rendere noto questo differenziale competitivo, le organizzazioni devono compiere una serie di sforzi strategici e comunicazionali, tesi a diffondere informazioni che accrescano la visibilità della condotta dell'impresa e la trasparenza delle sue caratteristiche distintive.

*Caves e Porter*²⁴ hanno invece sottolineato come la buona reputazione sia in grado di rafforzare le barriere competitive, scoraggiando i concorrenti ad entrare nel mercato, e di ridurre parallelamente la probabilità di reazione aggressiva alle strategie competitive dell'impresa.

Tuttavia, anche nella prospettiva strategica, al pari di quanto visto per gli altri contributi teorici sopra esposti, gli studiosi si sono limitati a richiamare l'attenzione sui favorevoli effetti competitivi generati da una buona reputazione²⁵, sostenendo implicitamente l'importanza dell'allocazione delle risorse che la società deve fare nel tempo, al fine di erigere barriere reputazionali nei confronti dei *competitors*²⁶ con evidente intento difensivo. Al riguardo *Fombrun e Shanley*²⁷ hanno sostenuto che i segnali informativi che possono contribuire allo sviluppo della reputazione, sono di tre tipi: di mercato, istituzionali e strategici. I segnali di mercato riguardano le attività correnti dell'impresa, i risultati economici e le prospettive di crescita future, utili a orientare i giudizi degli *stakeholders*. I segnali istituzionali riguardano l'impegno sociale dell'organizzazione attraverso le cause da essa sostenute, l'impegno e il rispetto di determinate politiche. I segnali strategici riguardano le strategie competitive dell'azienda, il livello di differenziazione e di diversificazione raggiunto nel settore.

L'adozione inoltre di una prospettiva istituzionale ha contribuito a far sì che alcuni studiosi concentrassero l'attenzione su come la reputazione di un'impresa sia influenzata dalla diffusione e dal rafforzamento di storie che nascono da eventi piccoli e grandi, da esperienze dirette e indirette, che riferiscono della credibilità, dell'affidabilità, della responsabilità dell'impresa e così via²⁸.

²² Cfr. Fombrun C., Shanley M. (1990), "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 33. No. 2.

²³ Cfr. Fombrun C., Shanley M. (1990), "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 33. No. 2, pp. 233-258.

²⁴ Cfr. Caves R., Porter M. (1977), "From Entry Barriers to Mobility Barriers", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, No. 1.

²⁵ Cfr. Rindova V., Fombrun C. (1997), "Constructing Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, forthcoming.

²⁶ Cfr. Barney J.B. (1986), "Organizational Culture: Can it Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 656-665.

²⁷ Cfr. Fombrun C., Shanley M. (1990), "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 33. No. 2.

²⁸ Cfr. Rindova V.P., Fombrun C. J. (1999), "Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm-constituent Interactions", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 233-258.

Ivi si osserva infatti che talvolta gli *stakeholder* caratterizzati da maggiore attivismo²⁹ (*media*, gruppi di interesse, sindacati, ecc.) amplifichino queste storie, secondo un fenomeno di “rifrazione”³⁰. In quanto apparentemente neutrali, i giudizi che discendono da questi fatti spesso sono percepiti come altamente credibili e utilizzati consapevolmente a vantaggio dalle imprese per accrescere prestigio e reputazione. Sono proprio questi giudizi che, sommati alle storie diffuse, contribuiscono ad influenzare le percezioni collettive ed individuali, generando una scia percettiva che si trascina nel tempo.

Orbene, la mancanza di informazioni adeguate sull’impresa, sul suo sistema di offerta, sulle sue strategie induce dunque i potenziali interlocutori a fare affidamento sulle storie che riguardano quell’impresa e sui giudizi diffusi dai *media*, dai gruppi di interesse e dal *word of mouth*³¹.

Negli studi di *marketing*, la reputazione, spesso affiancata al concetto di *brand image*³², è basata sulla natura del processo informativo che si genera e che esiste nella mente dei soggetti esterni (tipicamente i consumatori) sulla base di un confronto, diretto o indiretto, da essi compiuto circa gli attributi cognitivi e il significato dei segnali effettivi ricevuti relativamente all’oggetto osservato (tipicamente i prodotti). Il processo informativo è diviso in differenti livelli di elaborazione³³ che dipendono dalla conoscenza esistente³⁴, dal livello di coinvolgimento del soggetto con l’oggetto, dalle aspettative create attraverso la comunicazione di *marketing*, e così via. In particolare, il *brand* diventa referente di componenti cognitive sintetizzabili nella scelta degli elementi identificativi della marca, nella definizione di coerenti politiche di *marketing* e nell’attivazione di associazioni secondarie³⁵. Tali componenti, favorendo lo sviluppo di un’adeguata conoscenza della marca e di un definito *set* di associazioni cognitive ed emotive, si traducono nella generazione di *brand awareness* e di *brand image*³⁶. Il rafforzamento delle componenti cognitive consente di consolidare

²⁹ Cfr. Fombrun C., Shanley M. (1990), “What’s in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy”, *Academy of Management Journal*, Vol. 33. No. 2, pp. 239-240.

³⁰ Cfr. Ravasi D., Gabbioneta C. (2004), “Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy”, *Economia & Management*, N. 3, p. 79.

³¹ Grönroos definisce *Word-of-Mouth WOM* come “*the message about an organization, its credibility and trustworthiness, its way of operating and its services, communicated from one person to another*”. D’altra parte Anderson definisce *word of mouth* come comunicazioni informali tra parti private, concernenti le valutazioni di beni e servizi. Cfr. Grönroos C. (1990), *Service Management and Marketing*, Lexington Books, Lexington, p. 158. Anderson E.W. (1998), “Customer Satisfaction and Word-of-Mouth”, *Journal of Service Research*, Vol. 1, no. 1, pp. 5-17.

³² Cfr. Fombrun C., Van Riel C. (1997), “The Reputational Landscape”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1. No. 1-2, p. 7.

³³ Cfr. Petty R.E., Cacioppo J.T. (1986), *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*, Springer Verlag, New York.

³⁴ Tipicamente livelli di elaborazione elevati attivano una complessa rete di significati permettendo così a un soggetto di dare una descrizione sofisticata di un oggetto, all’opposto un basso grado di elaborazione deriva da una descrizione elementare del tipo buono/cattivo o attrattivo/non attrattivo.

³⁵ Cfr. Busacca B. (2003), “Brand Equity: Un modello evolutivo”, *Finanza Marketing e Produzione*, N. 1, pp. 90-123.

³⁶ All’interno del *memory network* del consumatore, i fattori di riconoscimento della marca svolgono una funzione di ancoraggio di due fondamentali componenti cognitive, la *brand awareness* e la *brand image* da cui dipende il valore della marca stessa. Cfr. Busacca B. (2003), “Brand Equity: Un modello evolutivo”, *Finanza Marketing e Produzione*,

gli elementi di differenziazione competitiva e di perseguire strategie di crescita, aspetti questi senz'altro validi sul piano della generazione del valore, in termini di potenziale di differenziazione e di potenziale di diffusività.³⁷

La prospettiva organizzativa pone invece l'accento sul ruolo dell'identità distintiva e della cultura organizzativa nello studio della reputazione³⁸. La cultura e l'identità di un'organizzazione plasmano le pratiche di *business* della società come pure le relazioni stabilite con gli *stakeholder*. Infatti, tali componenti organizzative da un lato influenzano il modo attraverso cui i *managers* percepiscono e, di conseguenza, reagiscono alle circostanze ambientali e, dal punto di vista relazionale, consentono agli *stakeholder* di distinguere l'organizzazione dagli altri *competitors*³⁹. I valori culturali e il forte senso di identità condivisi tra i *managers*, delineano ciò che l'impresa sostiene e giustificano le condotte strategiche sostenute nell'interazione con gli *stakeholder*. La presenza di una cultura fortemente coesa e condivisa contribuisce a diffondere la percezione di un senso di appartenenza all'interno dell'impresa e accresce la possibilità che i *managers* contribuiscano a veicolare questa situazione nei riguardi degli osservatori esterni. L'esistenza dunque di uno stretto collegamento tra identità e cultura⁴⁰, caratterizzata da tratti identitari e culturali forti e coesi, accresce la probabilità di attirare e influenzare le percezioni degli *stakeholder* interni ed esterni. Oltre ai riflessi positivi sui giudizi reputazionali determinati dalla percezione di un forte senso di coesione interno avvertito dai molteplici interlocutori esterni, un forte accento è infatti posto sul contributo che i dipendenti offrono alla reputazione organizzativa, in dipendenza del *sense-making experiences*⁴¹, che contribuisce ad allineare i comportamenti di questa categoria di *stakeholder*.

La letteratura di *management* riconosce l'importanza della reputazione per il successo dell'impresa, in quanto *asset* intangibile e strategico che esercita importanti riflessi nel processo di generazione del valore. La reputazione si sviluppa attraverso il dinamico fluire dei meccanismi di interazione tra

N. 1, p. 95. Pastore A., Vernuccio M. (2006), *Impresa e Comunicazione: principi e strumenti per il management*, Apogeo, pp. 102-103.

³⁷ Il potenziale di differenziazione rappresenta un livello di potenzialità la cui attivazione determina una maggiore stabilità delle relazioni con i clienti, una minore vulnerabilità competitiva, una minore sensibilità dei clienti alle variazioni di prezzo. L'attivazione del potenziale di diffusività, invece, consente di cogliere opportunità di estensione del marchio e di concessione del suo diritto di utilizzo. Cfr. Busacca B. (2003), "Brand Equity: Un modello evolutivo", *Finanza Marketing e Produzione*, N. 1, pp. 91-93.

³⁸ Cfr. Whetten D. (1997), "Theory Development and the Study of Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 26-34.

³⁹ Cfr. Cfr. Stuart H. (1999), "Towards a Definitive Model of the Corporate Identity Management Process", *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 4, No. 4, pp. 200-207.

⁴⁰ Cfr. Fombrun C., Van Riel C. (1997), "The Reputational Landscape", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1. No. 1-2, p. 8.

⁴¹ Cfr. Fombrun C., Van Riel C. (1997), "The Reputational Landscape", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1. No. 1-2, p. 8.

impresa e ambiente, fungendo al contempo da supporto allo sviluppo della rete di relazioni tra impresa e *stakeholder*⁴².

Nei riguardi di alcuni studiosi⁴³, il processo di sviluppo della reputazione si fonda sull'elaborazione da parte degli *stakeholder* degli stimoli ricevuti. In questa visione la reputazione è infatti considerata come un sistema di percezioni diffuse tra l'*audiences* sullo *standing* di cui le imprese godono⁴⁴.

Tuttavia, la maggior parte dei contributi teorici riconducibili a tale visione, ignorano il processo socio-cognitivo sottostante la generazione di *rankings* reputazionali⁴⁵. Contrariamente a ciò, i contributi provenienti dalla sociologia organizzativa mettono in evidenza il fatto che i *rankings* sono delle rappresentazioni che discendono dall'interazione relazionale tra l'organizzazione e i suoi *stakeholder*⁴⁶. In questa prospettiva, la reputazione rappresenta una sorta di metacostrutto⁴⁷ che rileva non già a livello di percezione individuale ma ad un livello superiore che tiene conto delle relazioni sociali e della stratificazione del sistema sociale circostante⁴⁸. A dare contezza di tale stratificazione del panorama sociale di riferimento, trova accoglimento la visione del fenomeno reputazionale in termini di costrutto multidimensionale⁴⁹, che riflette una pluralità di parametri di valutazione dei diversi interlocutori dell'impresa.

Ciò appare intuibile se si considera la pluralità di percezioni esistenti, riconducibili all'altrettanto vasta pluralità di *stakeholder* espressiva di detta stratificazione sociale, sottostante il giudizio reputazionale. Rifacendosi a criteri differenti di valutazione delle *performance* e a fonti informative eterogenee, i molteplici *stakeholder* possono infatti emettere giudizi diversi sull'impresa espressivi della diversità di interessi cui è rivolta l'attenzione dei medesimi, che trovano espressione in un giudizio che sintetizza le percezioni, talvolta anche differenti, esistenti nei riguardi dei pubblici di riferimento. Ivi dunque le percezioni interagiscono entro un campo organizzativo comune, aggregandosi e cristallizzandosi in giudizi collettivi⁵⁰. Per i sociologi dunque la reputazione rappresenta un indicatore di legittimità; essa discende dalle valutazioni, a livello aggregato, di

⁴² Cfr. Hall R. (1993), "A Framework Linking Intangible Resource and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 8.

⁴³ Cfr. Wartik S.L. (2002), "Measuring Corporate Reputation: Definition and Data", *Business&Society*, Vol. 41, n. 4, pp. 371-392.

⁴⁴ Cfr. Spence A.M. (1974), *Market Signalling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes*, Cambridge Mass, Harvard University Press.

⁴⁵ Cfr. Fombrun C., Van Riel C. (1997), "The Reputational Landscape", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1. No. 1-2, p. 9.

⁴⁶ Cfr. Bromley D.B. (2002), "Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotient, Benchmarks or Case Studies?", *Corporate reputation Review*, Vol. 5, No.1, pp. 35-50.

⁴⁷ Cfr. Fombrun C. et al. (2000), "The Reputation Quotient: a Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, No.4, p. 242.

⁴⁸ Cfr. Fombrun C., Van Riel C. (1997), "The Reputational Landscape", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1. No. 1-2, p. 9.

⁴⁹ Cfr. Ravasi D., Gabbioneta C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy", *Economia & Management*, N. 3, p. 78.

⁵⁰ Cfr. Di Maggio P.J., Powell W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field", *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2.

performance afferenti all'organizzazione, relative alle aspettative formulate all'interno dell'ambiente.

Orbene, come appare evidente dalla considerazione delle differenti prospettive di osservazione proposte, esiste un disordine iniziale nei contributi teorici riguardanti il fenomeno in parola dovuto, per l'appunto, all'assenza di attenzione sistematica allo studio dello stesso. La consapevolezza di una simile mancanza e, dunque, l'emersione di una necessaria sistematizzazione in merito, ha attirato l'attenzione di autorevoli studiosi che hanno iniziato ad occuparsi più da vicino all'analisi della reputazione.

Nell'*Inaugural Issue* della rivista *Corporate Reputation Review*, Fombrun e van Riel⁵¹ lamentarono infatti l'assenza di studi sulla *Corporate Reputation*. In particolare, i due studiosi⁵² nel tentativo di offrire una lettura trasversale attraverso i contributi interdisciplinari proposti, ovvero una prospettiva integrativa⁵³ e convergente di analisi, hanno predisposto l'*humus* di riferimento all'interno del quale individuare i tratti rilevanti della reputazione e delineare una definizione, ampiamente condivisa, del concetto di *Corporate Reputation*.

A partire da questo periodo, lo studio della reputazione organizzativa comincia ad assumere, dunque, tratti più decisi e ad avvalersi del supporto continuo di contributi teorici ed empirici. *Corporate Reputation Review* rappresenta al riguardo lo strumento di riferimento, rivolto a una *core audience* ampia, da alimentare attraverso i contributi citati, condotti con metodo rigorosamente scientifico, invitando gli studiosi ad esplorare la crescente convergenza tra le prospettive di analisi citate. Scopo chiave della rivista è dunque quello di aiutare a rimediare alla mancanza di attenzione sistematica cui inizialmente si è fatto riferimento, cercando di fare chiarezza su determinate *topics*, fondamentali per l'avvio di uno studio ambizioso come quello proposto.

Tuttavia, sebbene a partire da questo periodo gli studi sulla *Corporate Reputation* siano maturati rapidamente, la maggior parte degli studiosi ha speso poca attenzione nel definire il concetto di reputazione, facendo spesso affidamento a termini troppo ampi per definire o circoscrivere questo importante concetto⁵⁴.

Come messo in rilievo all'interno dello studio condotto da Barnett *et al.*⁵⁵, nel periodo compreso tra 2000-2003 si assiste ad un grandioso fermento letterario. In verità, prim'ancora di arrivare a questo

⁵¹ Cfr. Fombrun C., Van Riel C. (1997), "The Reputational Landscape", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1. No. 1-2, pp. 5-13.

⁵² Cfr. Fombrun C., Rindova V. (1996), *Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations*, New York University, Stern School of Business, Working Paper.

⁵³ Cfr. Fombrun C., Van Riel C. (1997), "The Reputational Landscape", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1. No. 1-2, p. 10.

⁵⁴ Cfr. Barnett M.L. *et al.* (2006), "Corporate Reputation: The Definitional Landscape", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1, p. 34.

⁵⁵ Cfr. Barnett M.L. *et al.* (2006), "Corporate Reputation: The Definitional Landscape", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 26-38.

periodo, si comincia ad assistere ad un lento e frammentato contributo allo studio della reputazione. In particolare, è a partire dalla fine degli anni '90, in concomitanza con la lamentata assenza di studio sistematico denunciata da *Fombrun e van Riel*, che in maniera più organica gli studi intorno al fenomeno reputazionale subiscono un decisivo incremento, tant'è che proprio durante il periodo che va dal 2001-2003, si assiste ad un incremento di oltre il doppio della media del numero di articoli riguardanti la *Corporate Reputation*, rispetto al valore di riferimento del 2000. Inoltre, la media del numero di articoli pubblicati nel periodo 2001-2003 è di quasi cinque volte più elevata rispetto a quella che ha interessato il decennio 1990-2000, a testimonianza del notevole fermento di articoli cui si è assistito a partire dall'inizio del nuovo millennio.

A contribuire a questo fenomeno di vistosa diffusione, un ruolo sicuramente importante riveste la creazione dello *scholarly journal* di riferimento sopra citato (*Corporate Reputation Review*) “*devoted solely to the topic, now exists, and the associated annual conference on corporate reputation*”⁵⁶, del *Reputation Institute* e di molte altre *consulting firms* che conducono “*brisk business advising corporations on how to manage their reputations*”⁵⁷.

Tuttavia nonostante l'evidente produzione di articoli e *practitioner books* disponibili sulla *topic*, è emerso, a qualche anno di distanza dal richiamo proposto da *Fombrun e van Riel*, un diffuso disagio lamentato da alcuni autori che hanno individuato in letteratura l'adozione di differenti e, a volte, contrastanti definizioni della *Corporate Reputation*⁵⁸.

Partendo da tale constatazione, *Barnett et al.*⁵⁹ hanno lamentato l'assenza di una precisa e comune definizione, mettendo in evidenza come la mancanza di un approccio unificato alla visione del concetto stesso ostacoli di fatto lo sviluppo di contributi efficaci ed efficienti sulla *Corporate Reputation*, capaci di rispondere all'urgente bisogno di creare un *framework* unificante. In particolare, gli autori citati hanno riscontrato una lontananza piuttosto vistosa da quella che è l'esistenza di una perfetta condivisione di una definizione comune. In altri termini, l'avvertita disparità terminologica protrattasi nella letteratura sulla *Corporate Reputation*, ha sollevato la necessità un chiarimento terminologico circa la definizione di ciò che si intende con il termine *Reputation*. In particolare, la ricerca di *Barnett et al.*⁶⁰ prende come riferimento un insieme di articoli e *books* riguardanti la reputazione, in riferimento ai quali si assiste spesso all'assenza di una

⁵⁶ Cfr. Barnett M.L. et al. (2006), “Corporate Reputation: The Definitional Landscape”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1, p. 27.

⁵⁷ Cfr. Barnett M.L. et al. (2006), “Corporate Reputation: The Definitional Landscape”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1, p. 27.

⁵⁸ Cfr. Gotsi M., Wilson A.M. (2001), “Corporate Reputation: Seeking a Definition”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, No. 1, pp. 24-30.

⁵⁹ Cfr. Barnett M.L. et al. (2006), “Corporate Reputation: The Definitional Landscape”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1, p. 27.

⁶⁰ Cfr. Barnett M.L. et al. (2006), “Corporate Reputation: The Definitional Landscape”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 26-38.

formale definizione terminologica, necessaria ad inquadrare i termini del fenomeno studiato. Partendo da un numero di articoli piuttosto elevato, la ricerca in oggetto ha individuato l'esistenza di una definizione del concetto di *Corporate Reputation* in sole 49 fonti di riferimento (articoli e *books*), di cui alcune caratterizzate da evidenti similitudini sottostanti condivise con altre.

In particolare, le definizioni emerse possono essere sintetizzate nei tre distinti *clusters* di significato del concetto di *Reputation* espresso in termini di:

- *Awareness*, per il quale la reputazione esprime una consapevolezza generale di osservatori o *stakeholder*, senza addentrarsi in giudizi sull'impresa⁶¹;
- *Assessment*, per il quale la reputazione esprime una valutazione sullo *status* dell'organizzazione⁶²;
- *Asset*, per il quale la reputazione rappresenta un *asset* di valore per l'impresa⁶³.

Il riferimento a questi tre *clusters* esprime chiaramente l'ampiezza della definizioni assunta dal concetto di *Corporate Reputation* lamentata dagli studiosi nonostante l'avvio, a qualche anno di distanza, dell'ambizioso tentativo di sistematizzazione dei contributi letterari propugnato da *Fombrun e van Riel*.

Nello sforzo volto ad individuare quale tra i tre cluste in oggetto riceva maggiore accoglimento da parte degli studiosi, gli autori della ricerca stessa hanno posto l'accento sul maggiore impiego del concetto di *assessment* rispetto ad *awareness* e *asset*⁶⁴, giustificabile anche in relazione alla coerenza con la lessicologia del termine *Reputation*, che rifletterebbe per l'appunto una forma di giudizio o un *assessment*⁶⁵.

Tuttavia, come accennato, ad oggi e direi a non pochi anni di distanza dal proposito di riordino di cui sopra, permane tra i fondamentali problemi caratterizzanti la *Corporate Reputation* “*the need for a comprehensive and well-accepted definition*”⁶⁶.

⁶¹ L'attenzione di questo *cluster* è dunque posta sui termini di percezione, percezioni aggregate, percezioni latenti, percezione netta, rappresentazioni collettive, rappresentazioni percettive e rappresentazioni emotive.

⁶² L'attenzione è posta sui termini quali giudizio, stima, valutazione, indicatore ed include altresì referenze di attrattività nei riguardi dell'organizzazione.

⁶³ L'attenzione è posta sui termini quali risorse intangibili, *asset* economico-finanziario e così via, volti evidentemente a cogliere l'idea del valore che la reputazione ha per l'impresa.

⁶⁴ Dall'indagine condotta da Barnett *et al.* emerse che su 49 fonti di riferimenti (articoli e testi) identificate ed analizzate, 17 definiscono la reputazione in termini esclusivamente di *assesment*, 15 fanno ricorso esclusivo al concetto di *awareness*, 6 definiscono la reputazione in termini di *asset* e 11 definiscono la reputazione impiegando due o più categorie. Cfr. Barnett M.L. et al. (2006), “Corporate Reputation: The Definitional Landscape”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1, p. 35.

⁶⁵ Cfr. Barnett M.L. et al. (2006), “Corporate Reputation: The Definitional Landscape”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 35-36.

⁶⁶ Cfr. Walker K. (2010), “A Systematic Review or the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No. 4, p. 357.

Come suggerito infatti da autorevoli studiosi “*it is important to pause and try to isolate the exact nature of corporate reputation, distinguishing the construct from identity, image and capital, as well as providing a carefully crafted definition or the concept*”⁶⁷.

1.2.1 Tra percezione e realtà. L’espressione dell’organizzazione tra Identità, Immagine e Reputazione.

Come accennato a conclusione del paragrafo precedente, sarebbe opportuno seguire il monito proveniente da alcuni studiosi per i quali, al fine di porre rimedio a uno dei problemi fondamentali riguardanti lo studio della *Corporate Reputation*, occorre anzitutto fare chiarezza tra i vari concetti impiegati nell’ambito dello studio in parola⁶⁸.

Probabilmente l’ostacolo più importante alla creazione di validi contributi allo studio del fenomeno reputazionale, è rappresentato dallo stato di confusione concernente i concetti di *identity*, *image* e *reputation*⁶⁹.

Dall’autorevole prospettiva di osservazione impiegata da *Fombrun* e *van Riel*⁷⁰, identità e immagine rappresentano le componenti di base della reputazione. Nell’ambito dell’accennata prospettiva integrativa, i due autori presentano il concetto di *identity* come la percezione di dipendenti e *managers*, in pratica di quegli *stakeholder*⁷¹ interni all’impresa, che sostengono la natura della loro organizzazione⁷². All’opposto invece, il concetto di *image* esprimerebbe la percezione che gli osservatori esterni⁷³ hanno dell’organizzazione stessa. Come risultante di questi due concetti, la reputazione apparirebbe il risultato netto dato dall’aggregazione di queste percezioni interne-esterne. Tuttavia, la prospettiva integrativa di *Fombrun* e *van Riel*, sebbene attualmente rappresenti quella più ampiamente accettata, rimane di gran lunga lontana dall’aver una valenza universale⁷⁴.

⁶⁷ Cfr. Barnett M.L. et al. (2006), “Corporate Reputation: The Definitional Landscape”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1, p. 34.

⁶⁸ Cfr. Barnett M.L. et al. (2006), “Corporate Reputation: The Definitional Landscape”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1, p. 34.

⁶⁹ Cfr. Barnett M.L. et al. (2006), “Corporate Reputation: The Definitional Landscape”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1, p. 28.

⁷⁰ Cfr. Fombrun C., Van Riel C. (1997), “The Reputational Landscape”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1. No. 1-2, pp. 5-13.

⁷¹ Cfr. Cornelissen J.P. et al. (2007), “Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Toward an Integrated Understanding of Process, Patterning and Products”, *British Journal of Management*, Vol. 18, p. S3.

⁷² Cfr. Fombrun C. (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, p. 36.

⁷³ Cfr. Gray E.R., Balmer J.M.T. (1998), “Managing Corporate Image and Corporate Reputation”, *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 5, pp. 695-702.

⁷⁴ Cfr. Barnett M.L. et al. (2006), “Corporate Reputation: The Definitional Landscape”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1, p. 28.

A ben vedere in effetti, identità, immagine e reputazione rappresentano costrutti che tuttora soffrono spesso di una intercambiabilità terminologica⁷⁵, che contribuisce inevitabilmente ad alimentare lo stato di confusione lamentato da molti autori⁷⁶. In realtà ponendo attenzione sulla natura di ciascun singolo costrutto, è intuibile che esistano delle differenze importanti da tenere presente ai fini di una chiara distinzione concettuale.

Molti sono infatti gli studiosi per i quali il concetto di *corporate reputation* presenta una sostanziale coincidenza con quello di *corporate image*⁷⁷.

Approfondendone infatti la natura, emerge che il problema dell'immagine da veicolare all'esterno è un aspetto che da sempre ha interessato gli studi di comunicazione d'impresa⁷⁸. In effetti, negli ultimi anni è emersa una nuova concezione, alternativa all'orientamento all'immagine, frutto della consapevolezza che per ottenere effetti positivi dalla comunicazione occorre che ciò che si comunica non differisca dalla realtà effettiva. Ciò ha favorito un orientamento alla comunicazione espressivo della trasparenza e destinato a sostituire il tradizionale orientamento all'immagine, portatore invece dell'intenzionalità sottostante l'esigenza dell'impresa di apparire in un determinato modo, prescindendo dagli effettivi elementi di distintività che la caratterizzano rispetto ad altre organizzazioni.

La rilevanza assunta dal concetto di trasparenza deriva dal fatto che emerge in tutta pienezza il maggior limite insito nel concetto di immagine, espressivo della "mera apparenza" convogliata dalle azioni di *marketing* e dalla comunicazione orientata al breve periodo. L'immagine in questo caso diventa referente di un'identità artificiale e fittizia, che si erige sui fattori emozionali creati della comunicazione che, con intento meramente tattico, cela all'esterno le reali caratteristiche organizzative, con pericolosi riflessi negativi sulla reputazione organizzativa nel lungo termine.

La consapevolezza circa l'importanza assunta dall'orientamento alla trasparenza implica da parte dell'organizzazione la ricerca delle condizioni di equilibrio, attraverso un delicato allineamento tra *corporate identity* e *corporate image*⁷⁹.

In proposito, la *corporate identity* può essere definita come l'insieme degli indizi visivi. In tal senso, l'identità va comunicata con l'intento di precisare gli aspetti che caratterizzano l'organizzazione, ciò di cui si occupa e come opera. Al concetto di *corporate identity* spesso viene affiancato quello di identità formale o visiva, o anche di immagine costruita (o coordinata). La

⁷⁵ Cfr. Barnett M.L. et al. (2006), "Corporate Reputation: The Definitional Landscape", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1 pp. 26-38.

⁷⁶ Cfr. Gotsi M., Wilson A.M. (2001), "Corporate Reputation: Seeking a Definition", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, No. 1, pp. 24-30.

⁷⁷ Cfr. Gotsi M., Wilson A.M. (2001), "Corporate Reputation: Seeking a Definition", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, No. 1, pp. 25-26.

⁷⁸ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, pp 125 e segg.

⁷⁹ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, p. 126.

corporate identity va trasmessa attraverso le componenti visive e formali dell'impresa, rappresentate dal sistema di offerta, dai luoghi di produzione e distribuzione, dai messaggi e dalle modalità di comunicazione con gli *stakeholders*. Ciò dà luogo all'immagine costruita o coordinata nota anche come *visual identity*, che mira a realizzare visibilità e riconoscibilità. Orbene, tale ultima componente visuale, che arricchisce e completa la *corporate identity*, sebbene all'inizio sia stata intesa facendo riferimento, in via esclusiva e riduttiva, ad elementi grafici o comunque visivi (*visual identity elements*)⁸⁰, gradualmente ha però assunto uno spessore diverso, acquisendo rilievo, al suo interno, elementi intangibili, quali la cultura organizzativa e il comportamento dei membri. Ad un livello di profondità più spinto, la *corporate visual identity* agisce come elemento di identificazione e di rinforzo da parte del personale interno, offrendo ai pubblici di riferimento indizi aggiuntivi per ricordare l'organizzazione in modo tale da contribuire a rafforzare l'immagine e la reputazione⁸¹. La *corporate identity* diventa quindi espressione della pluralità dei modi attraverso i quali l'organizzazione, in qualche modo, comunica e presenta se stessa in modo visibile all'esterno. L'eventuale disattenzione in termini di scarsa cura e pianificazione della *visual identity*, comporta il rischio di generare confusione nei pubblici. Essa pertanto deve dipendere da precise decisioni di posizionamento strategico-competitivo, in dipendenza del fatto che un'adeguata *corporate identity* non può essere affidata alla sola comunicazione di *marketing* riferita al prodotto, ma deve spaziare armoniosamente cercando il contributo sia della comunicazione istituzionale⁸² ma anche di quelle leve comunicazionali espressive di una minore intenzionalità di ciò che l'impresa inevitabilmente comunica attraverso comportamento e all'interno degli spazi relazionali.

Come accennato, la *corporate image* esprime invece la percezione dell'organizzazione in un dato istante da parte dei pubblici esterni. Secondo tale accezione quindi, l'immagine organizzativa non esiste nell'organizzazione ma nei pubblici che percepiscono l'impresa attraverso una serie di indizi sintomatici di ciò che essa è⁸³. Orbene, la pluralità dei pubblici di riferimento porta inevitabilmente a riflettere sul fatto che l'organizzazione non ha una singola immagine valida in termini generali, bensì una pluralità di immagini espressive delle differenti angolazioni soggettive dalle quali gli osservatori guardano l'organizzazione stessa.

⁸⁰ Wim J.L. Elving, University of Amsterdam, "Essential corporate communication-What is corporate communication", Seminario di studi 6-7 ottobre 2009, Università degli Studi di Salerno, Facoltà di Economia. Cfr. Elving W.J.L. et al. (2005), "How Corporate Visual Identity Supports Reputation", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, No. 2, pp. 108-116.

⁸¹ Cfr. Schultz M. et al. (2000), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford.

⁸² La comunicazione istituzionale punta ad evidenziare i tratti distintivi dell'impresa, la sua vocazione e le sue competenze distintive, ponendo in rilievo aspetti legati alla tradizione, alla storia, alla missione, ai valori aziendali e alla loro evoluzione nel tempo.

⁸³ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, p. 130.

Dutton e Dukerich⁸⁴ descrivono l'immagine come un indicatore di giudizi esterni. L'immagine scontrerebbe peraltro una duplice valenza riconducibile alla possibilità di separare l'immagine desiderata (*desidered image*) dalla componente effettiva ed attuale. In particolare, l'immagine desiderata esisterebbe all'interno dell'organizzazione, prescindendo da quelle che sono le percezioni degli *stakeholders* esterni, mentre l'immagine attuale plasmandosi all'esterno, sarebbe frutto delle percezioni esterne degli *stakeholders*. Pertanto, l'immagine organizzativa rileverebbe in termini di immagine desiderata rappresentativa di un ritratto interno progettato per l'*audience* esterna⁸⁵. Una tale impostazione evidentemente apparirebbe in aperto contrasto con il sopraccennato orientamento alla trasparenza, il quale imporrebbe alle organizzazioni lo sforzo di ricercare un allineamento tra l'immagine plasmata dai pubblici di riferimento con la propria identità organizzativa, in modo da rendere coerente il ritratto d'impresa percepito dagli *stakeholders* esterni con l'identità effettiva ed intima dell'organizzazione. In effetti, la possibilità di concretizzare un simile sforzo sarebbe possibile intervenendo su quegli elementi direttamente manipolabili dai vertici, attraverso cui agire in via mediata intervenendo sull'immagine dell'impresa formulata dagli *stakeholder* esterni.

Se si assume infatti che la *corporate identity*, che si esprime attraverso gli elementi riconoscibili dell'impresa, è frutto di un intento deliberato e consacrato nel piano di comunicazione organizzativa, si intuisce come la concreta possibilità di influenzare, per quanto possibile, l'immagine esterna, passi attraverso l'attuazione di un intervento molto più profondo. In particolare, adattando in maniera coerente l'identità visiva all'essere dell'impresa, l'organizzazione può indirettamente e mediatamente cercare di influenzare l'immagine percepita all'esterno, riposizionandosi della mente degli osservatori.

Il cambiamento dell'immagine percepita non può essere dunque inteso come una scelta direttamente pianificabile e gestibile dall'impresa, ma solo indirettamente, agendo per il tramite della propria *corporate identity* trasmessa all'esterno. La *corporate image* pertanto non esprime la componente espressamente deliberata dall'impresa, poiché espressione di una serie di percezioni esterne che fanno sì che l'immagine esista nella mente degli osservatori e come tale difficilmente gestibile in modo diretto da parte dell'impresa⁸⁶.

⁸⁴ Cfr. Dutton J.E., Dukerich J.M. (1991), "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp. 517-554.

⁸⁵ Cfr. Walker K. (2010), "A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory", *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No. 4, p. 366.

⁸⁶ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, p. 130.

Orbene, la corretta distinzione concettuale tra *corporate identity* e *corporate image*, ai fini della ricerca dei confini tra le due componenti, costituisce presupposto indispensabile per l'orientamento alla trasparenza della comunicazione cui si è fatto cenno e di cui si dirà nel prosieguo del lavoro.

Affinché l'immagine organizzativa che viene comunicata all'esterno appaia come sostenibile, ovvero in linea con le condizioni di trasparenza, occorre che gli indizi identitari sui quali essa viene plasmata rimandino alla realtà, vale a dire all'effettivo sistema valoriale e alle convinzioni organizzative.

Scendendo ancor più in profondità, sino a toccare quella che è l'espressione di maggiore intimità dell'organizzazione, emerge una componente nota come *corporate personality*, intimamente connessa all'identità e all'immagine organizzativa. In particolare, la personalità dell'organizzazione sottende l'essenza della stessa, ciò che l'impresa attualmente è, e richiede da parte dei vertici uno sforzo di interpretazione teso all'autoanalisi, finalizzata a far emergere detta personalità⁸⁷. La personalità organizzativa racchiude dunque l'identità effettiva, reale o sostanziale, esprime cioè la totalità delle caratteristiche organizzative e il complesso degli aspetti comportamentali e intellettuali dell'impresa. Essa racchiude la *corporate philosophy* che “*refers to the espoused business values and beliefs of the firm's top executives. Frequently, their philosophy is articulated in the company's mission statement*”⁸⁸. Nell'ambito della *corporate personality* strutturata attraverso la missione, gli obiettivi e le strategie, si riconducono inoltre la cultura aziendale, ovvero i valori guida condivisi, le credenze e le convinzioni diffuse ed il “saper fare”, espressione del sapere tacito esistente nell'impresa. Una volta compresa la propria personalità, è possibile definire correttamente la *corporate identity*, che permette di trasporre la personalità dell'impresa in elementi visivi e comprensibili ai pubblici esterni.

In condizioni ideali di equilibrio, la *corporate identity*, traduzione formale della personalità dell'impresa, offre a quest'ultima la concreta possibilità di presentarsi ai pubblici attraverso la fedele proiezione esterna della sua reale ed intima personalità organizzativa.

Alcuni studiosi⁸⁹ nell'esplorare l'evoluzione dei modelli della *corporate image* e di gestione della *corporate identity*, hanno messo in luce l'esistenza di un *gap* nei modelli di formazione della *corporate image*, dovuto alla mancata considerazione del concetto di *corporate identity*, aspetto questo considerato solo da alcuni dei più recenti modelli orientati alla *corporate identity management process*.

⁸⁷ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, p. 133.

⁸⁸ Cfr. Gray E.R., Balmer J.M.T. (1998), “Managing Corporate Image and Corporate Reputation”, *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 5, p. 697.

⁸⁹ Cfr. Stuart H. (1999), “Towards a Definitive Model of the Corporate Identity Management Process”, *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 4, No. 4, pp. 200-207.

Tra i primi studiosi ad occuparsi di *corporate image*, Kennedy⁹⁰ ha tentato di comprendere i processi di formazione dell'immagine, sostenendo la validità di un'immagine basata su fatti oggettivamente reali. Tuttavia, il contributo di Kennedy allo studio della *corporate image*, appare ancora lontano dall'attribuire un ruolo alla *corporate identity*. Solo più tardi alcuni studiosi⁹¹ si sono occupati del problema dell'incoerenza tra *corporate identity* e *corporate image*.

Accanto ai concetti di identità e di immagine, viene affiancata l'importanza del ruolo progressivamente assunto negli studi teorici⁹² dal concetto di *organizational culture*. L'importanza della cultura e dell'identità all'interno dell'organizzazione, in riferimento alle pratiche di *business*, e all'esterno della stessa, in riferimento alle relazioni con gli *stakeholders* chiave, è messa in luce nell'ambito degli studi organizzativi.

All'inizio degli anni ottanta, emergono i contributi di studiosi⁹³ che mettono in rilievo come la *corporate culture* influenzi le percezioni e le motivazioni dei *managers*, mentre la *corporate identity* influenzi il modo in cui i *managers* interpretano e reagiscono agli stimoli esterni. Valori culturali condivisi e un forte senso di identità rappresentano una guida per i *managers* sia in relazione a ciò che l'organizzazione fa sia nelle interazioni con gli *stakeholders* di riferimento⁹⁴.

Attraverso l'introduzione del concetto di *corporate personality*, Abratt⁹⁵ assegna al *management* l'importante ruolo nello sviluppare una *corporate philosophy* che, incorporando i valori e le assunzioni dell'organizzazione, diventa *corporate culture*. In ciò la *corporate identity* dovrebbe servire come veicolo per esprimere la *corporate personality*. Inoltre nel tentativo di differenziare i concetti di *corporate image* e *corporate identity*, lo studioso propone nel suo modello il concetto di *corporate image interface*, che può essere visto come il momento in cui la *corporate identity* è diffusa all'esterno. I contributi di Abratt sono poi ripresi e sviluppati da Stuart⁹⁶ che nel suo modello, oltre ad inserire una comunicazione interna ed esterna e a riconoscere un ruolo centrale ai dipendenti, include la *corporate culture* e i *corporate symbols* all'interno della *corporate identity*, intesa appunto come deliberata rappresentazione della *corporate personality* strategicamente decisa dai vertici organizzativi. Balmer⁹⁷ nel ricercare un nesso di collegamento necessario tra *identity* e

⁹⁰ Cfr. Kennedy S. (1977), "Nurturing Corporate Images", *European Journal of Marketing*, Vol. 11, No. 3, pp.120-164.

⁹¹ Cfr. Van Riel C. (1995), *Principles of Corporate Communication*, Prentice-Hall, London.

⁹² Cfr. Dowling G. (1986), "Managing your corporate images", *Industrial Marketing Management*, Vol. 15, pp. 109-115.

⁹³ Cfr. Meyers A. (1982), "Adopting to Environmental Jolts", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, pp. 515-537. Barney J.B. (1986), "Organizational Culture: Can it Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 656-665.

⁹⁴ Cfr. Miles R., Cameron K. (1982), "*Coffin Nails and Corporate Strategies*", Englewood-Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

⁹⁵ Cfr. Abratt R. (1989), "A New Approach to the Corporate Image Management Process", *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, No. 1, p. 70.

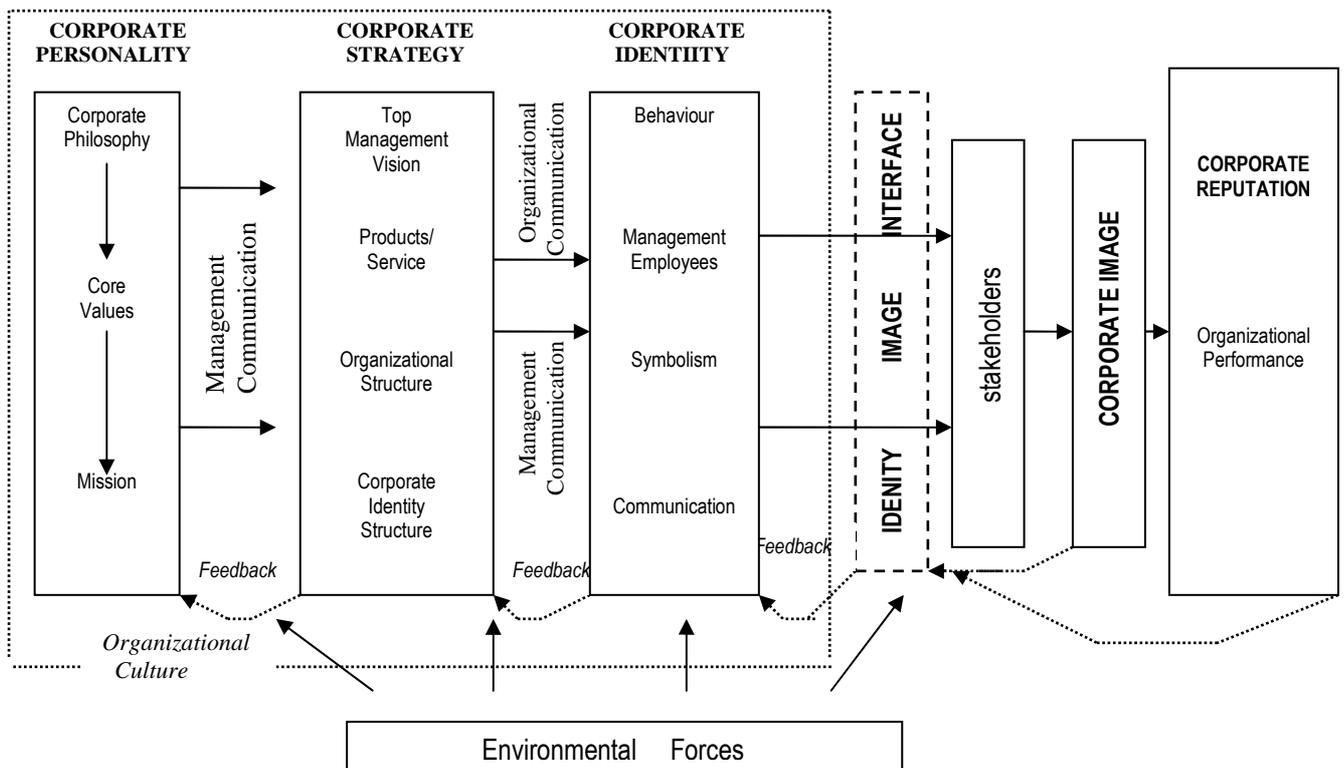
⁹⁶ Cfr. Stuart H. (1998), "Exploring the Corporate Identity/Corporate Image Interface: An Empirical Study of Accounting Firms", *Journal of Communication Management*, Vol. 2, No. 4, pp. 357-371.

⁹⁷ Cfr. Balmer J. (1995), "Corporate Branding and Connoisseurship", *Journal of General Management*, Vol. 21, No. 1, p. 36.

image, pone l'accento sul ruolo assunto dalla comunicazione, sottolineando come "...everything the organization does will in some way communicate the organization's identity"⁹⁸. Di qui la necessità di osservare in una visione strategica i contributi assolti dalle varie tipologie di comunicazioni, ponendo così rimedio ai problemi di discrepanza tra identità e immagine⁹⁹.

Stuart¹⁰⁰ in un contributo aggiuntivo punta alla distinzione dei concetti di identità, immagine e reputazione, mostrando separatamente la *corporate identity*, nella quale viene riconosciuto un ruolo significativo al comportamento dei dipendenti e del *management*, agli elementi simbolici e ai piani di comunicazione. Ciascuno di questi elementi è filtrato esternamente attraverso la comunicazione interpersonale, di *marketing* e manageriale, dando vita a un'interfaccia interna-esterna, dalla quale discende la *corporate image* che genera nel tempo *corporate reputation*.

Fig.1: Model of the corporate identity management process



Fonte: Tratto e adattato da: Stuart H., "A definitive model of the corporate identity management process", *Corporate Communications: An International Journal*, Volume 4, Number 4, 1999, p. 206.

⁹⁸ Cfr. Balmer J. (1995), "Corporate Branding and Connoisseurship", *Journal of General Management*, Vol. 21, No. 1, p. 36.

⁹⁹ Cfr. Kitchen P. (1997), "Was Public Relations a Prelude to Corporate Communications?", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 2, No. 1, p. 29.

¹⁰⁰ Cfr. Stuart H. (1999), "Towards a Definitive Model of the Corporate Identity Management Process", *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 4, No. 4, p. 206.

La precisa distinzione delle tre categorie concettuali inserita nell'ambito di un più ampio modello di *corporate identity management*, mira a ridurre il *gap* tra percezione e realtà, attraverso la ricerca del delicato equilibrio di cui si è detto.

Il legame tra *corporate personality* e *corporate identity* è basato sulla trasposizione della personalità nell'identità visiva, mentre il legame tra *corporate identity* e *corporate image* è basato sulla proiezione, pianificata e deliberata, dell'identità ai pubblici di riferimento¹⁰¹. Il legame tra *corporate image* e il processo di formulazione della *mission*, degli obiettivi e delle strategie, avviene attraverso meccanismi di *feedback* che permettono all'organizzazione di porre in essere i necessari aggiustamenti da operare a livello di *corporate personality*.

L'auspicato equilibrio si realizza se si verifica la sostanziale coerenza tra *corporate personality* e *corporate identity* e la corrispondenza tra quest'ultima e la *corporate image*, frutto di una percezione in linea con la reale essenza dell'organizzazione. Da ciò si comprende come l'assenza del suddetto equilibrio comporti evidentemente uno scollamento tra aspettative e immagine percepita, rendendo altrettanto evidente l'incapacità da parte dell'impresa di mantenere le promesse nei confronti dei suoi osservatori, scontando un debito in termini di incoerenza percepita.

Appare dunque chiaro come l'impresa che punti sull'immagine costruita, non preoccuparsi della definizione di un coerente legame tra personalità-identità, si espone inevitabilmente al rischio di non riuscire a soddisfare le aspettative create nei pubblici attraverso le differenti leve della comunicazione. La presenza di *gap* tra personalità effettiva, identità formale e immagine percepita, rappresenta la situazione che si determina attraverso un tipico orientamento all'immagine, evidentemente incompatibile con un ben più coerente orientamento alla trasparenza.

Al fine di concretizzare una determinata *corporate personality*, il vertice definisce, esplicita e diffonde i valori guida nell'ambito della struttura organizzativa, allo scopo di plasmare una personalità che trova occasione di estrinsecarsi negli elementi visivi della *corporate identity* capace di generare senso di appartenenza e riconoscibilità tra i pubblici interni, in modo tale da favorire la condivisione di obiettivi e strategie¹⁰². I valori che assumono rilevanza a livello di personalità dell'impresa, sono quei valori imprenditoriali¹⁰³ che orientano comportamenti e atteggiamenti dei soggetti operanti all'interno dell'impresa, identificandosi in essi, maturando un senso di appartenenza all'organizzazione stessa e di condivisione con altre persone, al fine di condividere convinzioni e aspirazioni. Si tratta dei valori insiti nella cultura strategica, dei principi scelti e

¹⁰¹ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, p. 135.

¹⁰² Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, p. 142.

¹⁰³ I valori imprenditoriali vanno distinti dai valori in genere, che sono idee, convincimenti, orientamenti, norme, modelli di comportamento che vengono privilegiate come le più idonee ad orientare i comportamenti verso il soddisfacimento dei bisogni fondamentali dell'uomo. Cfr. Coda V. (1985), "Valori imprenditoriali e successo dell'impresa", *Finanza Marketing e Produzione*, N. 2, pp. 24 e segg.

definiti come *guiding beliefs* dai vertici organizzativi, diffusi nell'ambito della struttura organizzativa, interiorizzati in modo tale da orientare motivazioni, atteggiamenti e comportamenti dei soggetti operanti all'interno della stessa, e ritenuti indispensabili per il raggiungimento delle finalità dell'impresa.

La funzione di orientamento svolta dai valori guida agisce sulle capacità dei singoli individui operanti nell'organizzazione, favorendo pertanto l'allineamento delle interazioni tra gli stessi¹⁰⁴. Tale allineamento si riflette anche nella capacità di orientare i processi che si sviluppano all'interno dell'impresa, dai quali si originano le competenze distintive. Il "saper fare" distintivo d'impresa può essere considerato infatti espressione dei valori guida codificati e diffusi nell'organizzazione. La cultura strategica, adeguatamente implementata e trasformata nel tempo in cultura diffusa, rappresenta una capacità di base composita che esercita un'influenza decisiva sulla creazione delle competenze d'impresa.

Tuttavia, può anche accadere che, mutando la direzione del condizionamento, i valori emergano in forma tacita dallo sviluppo di specifiche competenze. Tali competenze, fondamento della cultura diffusa, trovano una naturale commistione con i valori vissuti. Pertanto, la relazione esistente tra valori guida e competenze distintive, descrive la circolarità del condizionamento reciproco tra essi riscontrato. Infatti, l'impiego deliberato dei valori guida, ai fini della creazione di determinate competenze, sottende un processo di derivazione dalla cultura strategica elaborato dal vertice ma può anche accadere che sia proprio lo sviluppo di specifiche competenze a far emergere particolari valori guida, ad opera della cultura diffusa. Ovviamente, va precisato che affinché i valori passano ad assolvere all'auspicata funzione di guida dei comportamenti, la interiorizzazione e la condivisione da parte degli individui operanti nell'ambito della struttura organizzativa, appare una condizione irrinunciabile.

La condivisione dei valori riflette l'identità profonda dell'organizzazione, espressione dell'orientamento strategico di fondo impartito dal vertice che, agendo come una base di riferimento su cui si sviluppano i processi aziendali, conduce alle competenze distintive dell'impresa¹⁰⁵.

I valori interiorizzati e condivisi svolgono quindi un'azione di orientamento che mira a ridurre la varietà dei comportamenti individuali, contribuendo ad una loro stabilizzazione. La tendenziale stabilizzazione nel tempo dei comportamenti individuali, rappresenta il presupposto per la

¹⁰⁴ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, pp. 144 e segg..

¹⁰⁵ Le competenze d'impresa rappresentano il risultato di un processo di interazione tra comportamenti individuali e le capacità di base della struttura. Tali capacità sono interne all'impresa alla base della cultura aziendale, fondate sul linguaggio comune e sulla fiducia, e generate da interazioni che favoriscono la condivisione di finalità, valori e motivazioni. I comportamenti individuali interagiscono tra di loro e con altre capacità di base, dando luogo ai processi organizzativi caratterizzati da specifici nessi causali da cui derivano le competenze di cui si è detto. Secondo la teoria dell'*uncertain imitability* esiste ambiguità nella natura delle capacità di base e nelle modalità di interazione tra le stesse, tale da non rendere pienamente comprensibile le connessioni logico-causali tra input e output. Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, pp. 114-115.

corrispondente attenuazione di varietà riferita ai comportamenti collettivi. Da questo aspetto discende una maggiore prevedibilità dei comportamenti organizzativi che tuttavia non elimina completamente l'ambiguità causale¹⁰⁶ che emerge dall'interazione tra soggetti operanti nell'organizzazione, ma consente comunque di ridurre l'indeterminatezza dei nessi causali¹⁰⁷ connaturata ai processi organizzativi, che appare all'osservatore esterno. Attraverso la funzione svolta dai valori guida, l'osservatore arriva a semplificare, su base presuntiva, le proprie valutazioni riguardo ai nessi causali sottostanti ai comportamenti organizzativi da cui derivano le prestazioni, e a prevedere con maggiore probabilità i comportamenti stessi. Sapere infatti che nell'organizzazione sono diffusi valori guida di un certo tipo, consente all'osservatore esterno di formarsi più facilmente aspettative circa i comportamenti dell'organizzazione e di attribuire agli stessi un maggiore livello di significatività ovvero di affidabilità. La maggiore stabilità dei comportamenti offre una garanzia circa il comportamento tenuto in futuro, a prescindere dalle difficoltà di comprensione dei nessi causali da cui promanano le prestazioni.

Va inteso che la funzione di orientamento di cui sono portatori i valori guida, non opera soltanto all'interno dell'organizzazione ma, con risvolto ambivalente, agisce anche all'esterno, offrendo ai pubblici di riferimento segnali utili ai fini della formazione di presunzioni e aspettative circa le logiche operative e le modalità di svolgimento dei processi interni all'impresa¹⁰⁸.

Orbene, l'esplicitazione dei valori guida e della cultura di riferimento, permette di diffondere all'esterno gli aspetti identitari dell'organizzazione, contribuendo quindi alla formazione di percezioni trasparenti intorno alla realtà effettiva dell'impresa.

Di fronte ad una storia d'impresa costruita su promesse mantenute e scelte coerenti nel corso del tempo, gli *stakeholder* sono indotti a pensare ad un impegno serio e continuo da parte dell'impresa, che origina da fattori strutturali ben consolidati nella personalità dell'organizzazione stessa¹⁰⁹.

La reputazione che ne discende è funzione della storia passata derivante dal susseguirsi di una coerenza di fondo delle scelte operate e delle azioni compiute.

¹⁰⁶ L'ambiguità causale esprime la difficoltà di comprendere fino in fondo la ragioni del proprio saper fare, precludendone la piena trasparenza nei confronti dei pubblici. L'ambiguità causale rappresenta un fattore che, unitamente ad altri, contribuisce a determinare gli *isolating mechanism* che la Teoria delle Risorse adduce ad elemento di giustificazione della difendibilità delle posizioni competitive. L'ambiguità causale in pratica si traduce nella maggiore difficoltà di comprendere in modo pieno le logiche sottostanti alla creazione delle capacità di base, che rendono distintive e difficilmente imitabili le competenze d'impresa derivanti dalla combinazione delle capacità. La presenza di *casual ambiguity* comporta la difficoltà di piena comprensione delle connessioni logico-causali tra azioni e risultati, generando quindi condizioni di indeterminatezza. Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, pp. 102 e segg.

¹⁰⁷ Le comprensione nei nessi logico-casuali sottostanti la creazione delle competenze distintive, è condizionata dalla presenza di ambiguità causale che influisce sulla comprensione dei motivi per i quali l'impiego di determinate capacità e la loro interazione conduce a determinate performance. Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, pp. 103-104.

¹⁰⁸ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, pp. 154 e segg.

¹⁰⁹ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, pp. 215 e segg.

Differentemente dal concetto di *corporate image*, che racchiude un'essenza statica espressiva della configurazione percettiva che si ha del fenomeno osservato in un dato istante, la *corporate reputation* si fonda invece su una prospettiva dinamica, risultante di più immagini percepite nel corso del tempo. Elemento caratterizzante la *corporate reputation* è la sua formazione in un arco di tempo non breve, necessario affinché i pubblici possano conoscere l'organizzazione e, di conseguenza, maturare una valutazione circa il loro grado di stima, ovvero esprimere un giudizio ponderato sul livello di credibilità dell'impresa. Come appare evidente, la reputazione presuppone l'accumulazione degli indizi identitari e ciò fa emergere la centralità che la storia d'impresa, con la sua capacità segnaletica, riveste nel ricomprendere le vicende della vita organizzativa.

La percezione da parte dei pubblici di una sostanziale coerenza di fondo della storia d'impresa con i valori espressi nel corso del tempo, crea reputazione a motivo della capacità segnaletica riconducibile a tale coerenza.

Orbene, se si accetta che “*the relationship between image and reputation is one of dynamism and stability, or variation and selection*”¹¹⁰, come messo in evidenza nell'ambito del modello della *corporate identity management*, la *corporate reputation* è destinata ad influenzare la *corporate image*, rilevando dunque l'influenza che la reputazione può ben esercitare sull'immagine organizzativa.

Tuttavia, dopo aver specificato le differenze concettuali riferite ai costrutti in parola, appare interessante, in base alla sopraccennata distintività terminologica, proporre le caratteristiche derivanti da una più chiara individuazione del concetto di *corporate reputation*. Tuttavia, nel tentativo di dare una definizione del concetto di *corporate reputation*, gli studiosi hanno spesso osservato il fenomeno da angolazioni differenti, ponendo l'accento su taluni aspetti piuttosto che su altri¹¹¹ e individuando alcuni elementi in comune tra i vari punti di vista.

Al riguardo Gotsi e Wilson¹¹² hanno elencato i seguenti elementi riconducibili al concetto di *corporate reputation*:

- ◆ dinamicità del concetto;
- ◆ formazione nel tempo;
- ◆ esistenza di relazione bilaterale tra *corporate reputation* e *corporate image*;

¹¹⁰ Cfr. Rindova V.P. (1997), “Part VII: Managing Reputation. Pursuing Everyday Excellence: The Image Cascade and the Formation of Corporate Reputations”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 2, p. 193.

¹¹¹ Cfr. Fombrun C., Shanley M. (1990), “What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy”, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 2, pp. 233-258. Fombrun C. (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston. Fombrun C., Van Riel C. (1997), “The Reputational Landscape”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1-2, pp. 5-13.

¹¹² Cfr. Gotsi M., Wilson A.M. (2001), “Corporate Reputation: Seeking a Definition”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, No. 1, pp. 28-29.

- ◆ esistenza di una dimensione comparativa nei confronti dei suoi *competitors*;
- ◆ esistenza di più reputazioni in dipendenza della prospettiva di osservazione dei vari *stakeholder*.

Considerando dunque le caratteristiche appena riportate e riproponendo le definizioni di *Fombrun*, ampiamente accettate nell'ambito degli studi sul tema, la reputazione appare come:

- ◆ “*the outcome of a competitive process in which firms signal key characteristics to constituents to maximize their social status*”¹¹³;
- ◆ “*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*”¹¹⁴;
- ◆ “*a corporate reputation is a collective representation of a firm’s past actions and results that describes the firm’s ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders. It gauges a firm’s relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders, in both its competitive and institutional environment*”¹¹⁵.

1.3 Il ruolo della *Corporate Reputation* nella creazione di valore.

La creazione di valore basata sull'interazione tra individui, organizzazioni e istituzioni, rappresenta l'essenza dei processi economici. In effetti, il concetto di valore costituisce un tema fondamentale in tutte le discipline economiche¹¹⁶, trovando nel corso degli anni ampio spazio nelle riflessioni e nei contributi dei protagonisti del pensiero economico, attraverso configurazioni e significati spesso differenti.

L'emergere di differenti concezioni legate al concetto di valore, trova spiegazione in alcuni suoi caratteri intrinseci, tra i quali la multidimensionalità, la dinamicità nonché l'eterogeneità riferita alle

¹¹³ Questo articolo interpreta la reputazione accettando la visione di Spence contenuta nel suo lavoro. Cfr. Fombrun C., Shanley M. (1990), “What’s in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy”, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 2, p. 234. Spence A.M. (1974), *Market Signalling: Informational transfer in hiring and related screening processes*, Cambridge, Harvard University Press.

¹¹⁴ Cfr. Fombrun C. (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, p. 72.

¹¹⁵ Cfr. Fombrun C., Van Riel C. (1997), “The Reputational Landscape”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1-2, p. 10.

¹¹⁶ Cfr. Costabile M. (1996), *Misurare il valore per il cliente*, Utet, Torino, p. 1.

diverse prospettive di analisi che coinvolgono la varietà degli *stakeholder* in ogni processo economico¹¹⁷.

Sul concetto di valore d'impresa e sulla diversità di rappresentazioni che ne derivano, dati i caratteri intrinseci di cui si è detto, esistono in effetti molteplici contributi provenienti da diverse generazioni di economisti, di studiosi di teoria dell'impresa e di *management*, che hanno dato vita ad un'ampia vastità letteraria, sia nazionale che internazionale, riguardante la definizione del concetto di valore, delle connesse logiche di generazione e di diffusione, nonché delle modalità di governo dei conflitti fra le diverse prospettive di *stakeholder*.

Le molteplici connotazioni assunte dal valore traggono evidentemente spunto dalle riflessioni in merito alla mutevole configurazione dell'ambiente e delle entità con le quali l'impresa si rapporta, unitamente al diverso conformarsi delle aspettative della collettività, fattori questi che concorrono a determinare la percezione data dal mutamento di fondo attribuita al ruolo dell'impresa nella società. I canoni di valutazione e i metri di giudizio del valore sono pertanto sottoposti a revisione in funzione del mutare delle aspettative e delle istanze collettive che contraddistinguono l'evoluzione della società¹¹⁸.

In particolare, addentrandoci nel concetto di valore, si può dire che una prima formalizzazione dello stesso è stata proposta dai filosofi stoici, che definirono valore “*in generale, tutto ciò che è oggetto di preferenza e di scelta*”¹¹⁹. Ciò trovò ampia declinazione sia in riferimento alla definizione del valore degli oggetti, in termini di utilità o di prezzo, sia in relazione alla valutazione degli individui, in termini di dignità o di merito.

Nella prima metà degli anni novanta, in una nota sul concetto di valore Vicari¹²⁰ ne sottolinea la natura polisemica in riferimento a tre principali significati dalla cui interazione è possibile cogliere l'essenza del concetto: utilità, rarità e costo.

Con riferimento agli studi di *marketing*, la principale dimensione di analisi del valore è focalizzata sul concetto di utilità, che rappresenta il fondamento di tutte le altre configurazioni che successivamente caratterizzano lo scambio.

Con riferimento alle discipline aziendalistiche e manageriali, non si può tralasciare il contributo proveniente da Guatri¹²¹, il quale ha offerto un decisivo ampliamento alla prospettiva di osservazione del concetto di valore. Secondo l'impostazione dell'autore, la creazione del valore

¹¹⁷ Cfr. Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano pp. 3-4.

¹¹⁸ Riflessioni dal dibattito di confronto alla presentazione del testo del professore Golinelli G.M., Università di Fisciano, Facoltà di Economia, Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali, 16 marzo 2011. Cfr. Golinelli G.M. et al., “Il governo dell'impresa tra orientamento al profitto e creazione di valore”, in Golinelli G.M. (2011), *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Vol. II, Cedam, Padova, pp. 499-538.

¹¹⁹ Cfr. Costabile M. (1996), *Misurare il valore per il cliente*, Utet, Torino, p. 3.

¹²⁰ Cr. Vicari S. (1995), “Note sul concetto di valore”, *Finanza, Marketing e Produzione*, pp. 11-32.

¹²¹ Cfr. Guatri L. (1996), “La teoria del valore tra economia e finanza”, *Sinergie*, n. 39, pp. 51-57.

appare come un obiettivo non solo razionale, poiché determina la priorità di concetti quali la ricerca di una crescente capacità reddituale ed il controllo dei rischi, ma anche condivisibile da quanti hanno interesse alla vita dell'impresa.

Negli studi di economia e gestione dell'impresa, il concetto di valore si fonda sulla teoria dell'interesse formulata dall'economista Fisher¹²² che, definendo il valore del capitale d'impresa, ne propone la misurazione mediante l'attualizzazione dei flussi di cassa che lo stesso è capace di generare. Il concetto di valore, ivi riferito al capitale economico, è identificato nel valore attuale delle prospettive future di *performance* dell'impresa. Tale configurazione riferita al carattere intertemporale del valore, ha ricevuto una condivisione abbastanza ampia nell'ambito della letteratura economico-aziendale, che solo in un secondo momento subirà un'attenuazione di fronte ad alcune concezioni innovative dell'impresa e del suo valore.

È nell'ambito degli approcci *Resource-Based* che si riscontrano innovazioni importanti, le quali analizzano il concetto di valore con particolare riferimento al valore-potenziale dell'impresa. A differenza dei tradizionali approcci che definiscono il concetto di valore potenziale in relazione alle opportunità di crescita che l'impresa sarebbe in grado di selezionare, i teorici della *Resource-based* fanno riferimento al potenziale generativo delle risorse immateriali. Nell'ambito della logica di continua accumulazione e riproduzione delle risorse immateriali, il valore dell'impresa andrebbe interpretato quale potenziale generativo di nuove risorse, a partire dalla dotazione iniziale¹²³.

In riferimento a tale assunzione, il valore è dunque inteso come potenziale generativo incorporato nelle risorse intangibili, poiché di fatto la produzione di conoscenza scaturisce dalla ripetizione, all'interno di relazioni circolari di autoalimentazione, di un ciclo dinamico caratterizzato dalla continua creazione di nuove risorse a partire dalla dotazione posseduta¹²⁴.

Ciò mostra evidentemente come l'evoluzione degli studi abbia influito significativamente sul concetto di valore d'impresa, sulla natura dello stesso e sulle sue determinanti. In conseguenza di tali evoluzioni l'attenzione si sposta sul ruolo degli *intangible assets* e delle relazioni d'impresa quale categoria di risorse a essi sottostante. Fra le evoluzioni più recenti del concetto del valore d'impresa vi è certamente l'emergere della natura immateriale delle sue determinanti (*intangible asset*) e delle sue componenti (valore attuale¹²⁵ e valore-potenzialità)¹²⁶. Il riconoscimento dell'importanza che le componenti immateriali determinano nella formazione del valore, deriva dall'evidenza che il vantaggio competitivo e i differenziali di *performance* delle imprese sono

¹²² Cfr. Fisher I. (1930), *The Theory of Interest*, MacMillan, New York.

¹²³ Cfr. Costabile M. (1996), *Misurare il valore per il cliente*, Utet, Torino, pp. 6-7.

¹²⁴ Cfr. Vicari S. (1991), *L'impresa vivente. Itinerario di una diversa concezione*, Etas Libri, Milano p. 105.

¹²⁵ Il concetto di valore attuale trova espressività attraverso le aspettative di generazione di flussi di cassa o di reddito attuali e prospettici. Cfr. Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano pp. 6-7.

¹²⁶ Cfr. Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano pp. 6-7.

sempre meno dipendenti dai caratteri strutturali dei settori e sempre più legati alla dotazione di *intangibile*. A ciò si aggiunge la crescente attenzione attribuita alla capacità di autoriproduzione e accumulazione delle risorse, che determina ulteriori prospettive di crescita.

Dal punto di vista delle relazioni d'impresa, le risorse relazionali sono state riconosciute come una delle principali forme di ricchezza dell'impresa e, in modo particolare, quelle identificabili nelle relazioni con il mercato diffusamente ritenute determinanti il valore d'impresa. In particolare, le varie forme di relazione, quali “luoghi” elettivi di creazione del valore¹²⁷, assumono rilevanza in funzione della capacità di rafforzare le relazioni con gli *stakeholder* ed è in tale direzione che acquisiscono valore, eleggendo il capitale relazionale a componente essenziale del valore d'impresa. Assunta quindi la rilevanza delle relazioni gestite dall'impresa, emerge in tutta evidenza l'impossibilità di considerare l'impresa nelle sole condizioni “oggettive” di funzionamento, poiché entrano in gioco diverse “soggettività” che ne influenzano le logiche operative e di risultato¹²⁸. Con un'attenzione rivolta agli interessi soggettivi, l'impresa si configura come una coalizione di individui e gruppi, i quali decidono non solo se e fino a quando offrire il loro sostegno all'economia dell'impresa, ma anche se e in quali termini esercitare pressioni nei riguardi dell'impresa stessa.

L'osservazione del valore d'impresa secondo una prospettiva economica, comporterebbe la concentrazione di attenzione alla dotazione di *intangibile* e alla capacità generativa di flussi di cassa, così come alle aspettative di ulteriore crescita, sia dei *cash flows* che delle *intangibile resources*¹²⁹.

Nell'osservazione del concetto di valore in una prospettiva economico-finanziaria, si tenderebbe evidentemente a privilegiare una visione del valore che diventa valore d'impresa apprezzabile dal punto di vista dell'organizzazione e di quei portatori di interesse (*shareholder*, in primo luogo), tipicamente interessati alle *performance* economico-finanziarie dell'impresa. L'ottica distributiva porta quindi a considerare il profitto in riferimento alla posizione e al ruolo della proprietà rispetto ad altri portatori di interesse, privilegiando così il rapporto diadico impresa-proprietà che tende ad assumere pregnante significato dal punto di vista dell'azione del *management*, con pesanti riflessi negativi sulla dinamica evolutiva dell'impresa e del suo ruolo nel contesto sociale¹³⁰.

¹²⁷ Cfr. Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano p. 5.

¹²⁸ Cfr. Golinelli G.M. et al., “Il governo dell'impresa tra orientamento al profitto e creazione di valore”, in Golinelli G.M. (2011), *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Vol. II, Cedam, Padova, p. 502.

¹²⁹ Tale prospettiva, in particolare impone la necessità di fare ricorso a concettualizzazioni che discendono dalla teoria delle risorse e da alcune teorie finanziarie. In effetti, la teoria *resource-based* sostiene che il valore dell'impresa e dunque le sue *performance* economiche e competitive, dipendono in ampia misura dalla unicità della dotazione di risorse immateriali e dal potenziale generativo in esse contenuto. Tuttavia la teoria in parola rappresenta un approccio che non può spiegare, se non in una logica di complementarità con altri approcci, l'interpretazione dell'immaterialità del valore d'impresa. Cfr. Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano p. 9.

¹³⁰ Con l'avvento di un capitalismo caratterizzato dalla supremazia dell'investitore capace di esercitare un ruolo determinante nel governo dell'impresa, l'attenzione al valore esprime una connotazione evidentemente diadica. Il peso crescente della finanza nell'economia d'impresa ridefinisce infatti il rapporto tra proprietà e *management*, sempre più caratterizzato da un tendenziale allineamento di interessi. L'orientamento al valore assunto in una simile prospettiva

Calando l'attenzione sulle implicazioni che la reputazione determina su una simile e certamente ristretta concezione del valore, si finirebbe per tralasciare una parte dei più ampi riflessi esercitabili dalla reputazione organizzativa, considerando la sola prospettiva di creazione del valore d'impresa. In altre parole, si andrebbero a precludere ampie considerazioni circa i riflessi ulteriori e non meno significativi che la reputazione produrrebbe non solo sul valore d'impresa, ma sul più ampio concetto di valore inteso in un'accezione allargata.

Si tratta di cogliere dunque un'impostazione del valore che considera l'impresa e i suoi molteplici interlocutori protagonisti della complessiva creazione di valore¹³¹.

La prospettiva da adottare in tale direzione dovrebbe ridimensionare la visione che privilegia il concetto di valore d'impresa per alcuni *stakeholder*¹³² e, conseguentemente, abbracciare una visione certamente più ampia, calata su una prospettiva che si sovrappone alla molteplicità dei portatori di interessi inseriti nel contesto di riferimento dell'impresa, ove la visione economica trova piena ed ampia integrazione con altri punti di vista, in un'ottica di creazione di valore allargato. Ciò significa in buona sostanza, non solo considerare i più ampi effetti che la reputazione determina nella creazione del valore allargato, ma altresì che una reputazione positiva abilita l'impresa ad inserirsi all'interno di un circolo virtuoso da cui promana, ad un primo livello di virtuosità, un incremento del *business* e un rafforzamento delle relazioni con il mercato, mentre ad un livello più spinto investe la sfera della collettività¹³³.

Per dare intuizione del contenuto di quanto affermato, si pensi ad esempio al mercato del lavoro e dunque alle relazioni tra l'impresa e i suoi dipendenti. Nell'ambito di tali rapporti esistono forme di accordi contrattuali, espressione dell'esigenza di flessibilità dell'impresa, che prevedono crescenti

palesa in modo incontrovertibile i suoi limiti, rendendo dunque necessaria l'adozione di una prospettiva tale da esaltare la centralità dell'impresa nella creazione di ricchezza e, al contempo, di benessere sociale. Cfr. Golinelli G.M. et al., "Il governo dell'impresa tra orientamento al profitto e creazione di valore", in Golinelli G.M. (2011), *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Vol. II, Cedam, Padova, pp. 514-515.

¹³¹ In linea con tale impostazione, Guatri definisce il valore creato dall'impresa quale ragione essenziale della sua sopravvivenza di lungo termine, della sua attiva partecipazione alla creazione di risorse per la collettività. Cfr. Guatri L., Massari M. (1992), *La diffusione del valore*, Egea, Milano, p. XIV.

¹³² Appare opportuno sottolineare che i rapporti di tipo diadico sottostanti le dinamiche di creazione del valore, che conferiscono un orientamento all'azione del *management*, possono assumere varie modellizzazioni, riconoscendo la categoria di interessi prescelta quale criterio ordinatore della dinamica evolutiva dell'impresa. L'approccio basato su una compatibilità diadica non rende evidenti le interdipendenze tra categorie di interessi, trascurando le conseguenze derivanti dal disattendere istanze provenienti dalle molteplici e diverse entità che in qualche modo esercitano un'influenza sull'impresa. Diventa dunque necessario il superamento delle logiche degenerative e patologiche, tali da compromettere la natura e le vitali esigenze dell'impresa, e incentrare invece l'attenzione sul processo di creazione del valore partendo da un'attenta considerazione dei rapporti con i vari interlocutori, nel convincimento che la più ampia sintonia con il contesto nella sua globalità è la determinante della probabilità di sopravvivenza dell'impresa nel lungo termine. Cfr. Golinelli G.M. et al., "Il governo dell'impresa tra orientamento al profitto e creazione di valore", in Golinelli G.M. (2011), *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Vol. II, Cedam, Padova, pp. 516-523.

¹³³ Cfr. Metallo G., Tortora D. (2007), "Il ruolo delle emozioni nello sviluppo della reputazione dell'insegna commerciale. Il caso del dettaglio tradizionale", *Esperienze d'impresa*, n.2, pp. 17-18.

ricompense immateriali sotto forma di competenze e reputazione trasferite dalle imprese ai lavoratori per i quali sarà più facile incontrare nuove richieste nel mondo del lavoro¹³⁴. Pertanto, non è forse anche questa una espressione di valore allargato che la reputazione dell'impresa crea nel mercato del lavoro? E lo stesso accade anche nel mercato del consumo, dove il concetto di valore per il cliente coglie pienamente l'influenza delle accezioni simboliche ed emotive che la reputazione del *brand* contribuisce a determinare. In tale prospettiva si giunge ad argomentare di valore aggiunto psicologico (VAP) creato e sostenuto dall'organizzazione attraverso la reputazione e basato sul richiamo emotivo da essa esercitato¹³⁵. Sul fronte del consumo la componente reputazionale diventa essenziale poiché irrobustisce il profilo di fidelizzazione nei rapporti con il cliente, sintetizzando il portato di valore a cui il consumatore riconosce un *premium price*.

Si palesa dunque la crescente esigenza di porre ascolto, specie in contesti altamente competitivi, a tutte le categorie di interlocutori portatori di interessi sotto il duplice profilo della capacità di esercitare pressioni e di contribuire alla formazione di vantaggi competitivi. Occorre contemperare interessi diversi, talora confliggenti, ricercando una compatibilità espressione di armonia e legittimazione sociale con la molteplicità di interlocutori interni ed esterni all'impresa, attraverso uno sforzo e una capacità di lettura/interpretazione dai molteplici interessi presenti nella collettività, al fine di accrescere la reputazione dell'impresa presso i suoi molteplici interlocutori¹³⁶.

Il concetto di valore tradotto quindi in un'accezione *multistakeholder*, comporta la necessità di considerare altre forme, si direbbero "nuove", del capitale che, sebbene più difficili da misurare e contabilizzare, rappresentano le principali componenti del valore, e non solo di quello d'impresa¹³⁷. Ciò che emerge dagli studi che hanno proposto una evoluzione del concetto di valore, è la crescente attenzione prestata alle sue componenti immateriali, e quindi la conferma delle direzioni evolutive che la definizione del costrutto ha intrapreso nei diversi mercati, tra loro interdipendenti. Tra queste "nuove" forme di capitale, il capitale relazionale quale assetto attuale e potenziale delle relazioni con gli *stakeholder*, rappresenta una forma di ricchezza dell'impresa che genera valore. Esso è inteso quale *stock* strumentale all'efficacia dei processi di generazione del valore e dei differenziali di *performance* fra le diverse imprese inserite nel contesto di riferimento¹³⁸. Lo stato delle relazioni con gli *stakeholder* è una delle principali forme di ricchezza dell'impresa, funzionale alla trasformazione del capitale intellettuale, di quello fisico e di quello economico in *performance*

¹³⁴ Cfr. Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano pp. 13-14.

¹³⁵ Cfr. Metallo G., Tortora D. (2007), "Il ruolo delle emozioni nello sviluppo della reputazione dell'insegna commerciale. Il caso del dettaglio tradizionale", *Esperienze d'impresa*, n.2, pp. 15-16.

¹³⁶ Cfr. Golinelli G.M. et al., "Il governo dell'impresa tra orientamento al profitto e creazione di valore", in Golinelli G.M. (2011), *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Vol. II, Cedam, Padova, p. 524.

¹³⁷ Cfr. Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano p. 15.

¹³⁸ Cfr. Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano pp. 23 e segg.

competitive superiori, e quindi in valore, attuale e potenziale. Da tali relazioni dunque dipende il valore attuale e il contributo al valore potenziale, e si originano i percorsi di sviluppo dell'impresa. In un contesto in cui le relazioni assumono un rilievo tale da essere inglobate nell'ambito del capitale relazionale, quale forma di ricchezza che abilita l'impresa all'interno di un circuito di creazione del vantaggio competitivo e di generazione del valore, la reputazione rappresenta una risorsa i cui effetti ricadono sulla qualità delle relazioni, ovvero sullo stato e sull'intensità delle stesse. In particolare, la reputazione organizzativa dovrebbe essere tale da incidere sulle dimensioni delle relazioni legate alle percezioni e agli atteggiamenti maturati dei vari *stakeholder* nei confronti dell'impresa. Ciò significa, in altri termini, che una buona reputazione dovrebbe riuscire ad influenzare positivamente le percezioni degli *stakeholder* circa l'affidabilità delle aspettative di comportamento dell'impresa, la competenza intesa quale capacità dell'impresa di offrire costantemente prestazioni di elevato valore, la equità considerata quale percezione di correttezza e trasparenza dell'impresa ed, infine, il finalismo convergente riferito al grado di condivisione e convergenza di obiettivi e di valori cui si ispira l'azione dell'impresa.

Nell'ottica relazionale, la reputazione rappresenta dunque una risorsa per l'impresa che mira a preservare e difendere la propria posizione ovvero l'insieme delle relazioni con gli *stakeholder* nel contesto di riferimento¹³⁹. Una reputazione che si sviluppa nel tempo come conseguenza di una serie complessa di relazioni e azioni, implica la necessità da parte dell'organizzazione di un attento presidio sulle azioni necessario ad accrescere la propria reputazione, offrendo agli *stakeholders* validi segnali¹⁴⁰ sui quali poter formulare valide e fondate aspettative reputazionali¹⁴¹.

Focalizzando l'attenzione sugli studi esistenti in letteratura riguardanti il ruolo della reputazione in termini di creazione del valore, spesso si riscontra un'accentuata enfasi sui riflessi prodotti dalla reputazione organizzativa in merito al conseguimento di *performance* finanziarie superiori, con una conseguente propensione da parte di molti studiosi ad abbracciare la tesi dell'esistenza di un collegamento diretto tra reputazione e risultati finanziari, adottando una prospettiva di osservazione del valore che privilegia in modo evidente l'aspetto economico-finanziario.

Tuttavia, non mancano riflessioni che si caratterizzano per un maggiore approfondimento dello studio della relazione tra reputazione e *performance* finanziarie, alle quali se ne affiancano altre che

¹³⁹ Cfr. Mahon J.F., Wartick S.L. (2003), "Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1, pp. 19-35.

¹⁴⁰ "Corporate practices include identity-shaping system and image-making practice that reinforce its position, for example customer relations programs, employee relations programs, etc. Quality is central to reputation as the firm can demonstrate credibility and therefore earn the trust of their stakeholders". Cfr. Hwee Ang S., Wight A. (2009), "Building Intangible Resources: The Stickiness of Reputation", *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No. 1, p. 23.

¹⁴¹ Cfr. Mahon J.F., Wartick S.L. (2003), "Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1, p. 23.

considerano i riflessi, non immediatamente e/o necessariamente finanziari, che una buona reputazione organizzativa determina ai fini della creazione del valore.

In proposito si considerano i contributi di studiosi e ricercatori che si sono interrogati circa l'esistenza di una relazione tra reputazione e valore, osservandone le peculiarità, le potenzialità e i limiti, che esaltano o circoscrivono la relazione in oggetto.

Sebbene, l'attenzione alle risorse immateriali sia stata tipicamente incentrata sulla proprietà intellettuale o sul *brand*, alcuni studiosi¹⁴² hanno posto in rilievo il funzionamento della *corporate reputation* come un *intangible asset* per l'organizzazione, capace di fornire una rendita di posizione sostenibile in presenza di una forte valenza positiva. L'informazione contenuta nella reputazione può influenzare le valutazioni dei pubblici, consentendo nei riguardi dell'organizzazione il raggiungimento di una posizione privilegiata nei rapporti con i vari interlocutori. Una volta conseguito un certo livello reputazionale, questo può influenzare il modo attraverso cui i pubblici osservano ed interpretano gli eventi che riguardano l'organizzazione¹⁴³.

Per altri studiosi invece la *corporate reputation* è intesa come un giudizio di valore (*assessment*) riferito ad alcuni attributi dell'organizzazione, che evolve nel tempo come risultato di consistenti *performance* rafforzate da appropriati piani di comunicazione¹⁴⁴. Weigelt e Camerer¹⁴⁵ raggruppano gli attributi sui quali è basata la valutazione dei giudizi offerti dai vari gruppi di *stakeholder*, all'interno di variabili economiche e non economiche. Per i due autori dunque la *Corporate Reputation* è rappresentata da un *set* di attributi e desunta dal comportamento passato dell'organizzazione.

In effetti, molti sono stati i contributi aventi l'obiettivo di illustrare, attraverso indagini empiriche, l'esistenza di una relazione tra la reputazione e i *drivers* che contribuiscono alla creazione del valore. Numerosi sono stati infatti gli sforzi compiuti da vari studiosi tesi a comprendere l'esistenza di una relazione, per esempio, tra reputazione e *performance* finanziarie, così come tra reputazione e *performance* sociali ovvero tra reputazione e decisioni di acquisto.

In particolare, lo studio del modo attraverso cui la *Corporate Reputation* influenza le dinamiche legate alle *performance* finanziarie¹⁴⁶ trova nell'accennata *Resource-based view* un'importante

¹⁴² Cfr. Hall R. (1993), "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantages", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 607-618.

¹⁴³ Cfr. Srivastava R.K. et al. (1997), "The Value of Corporate Reputation: Evidence from Equity Markets", *Corporate Reputation Review*, vol. 1, No. 1-2, p. 62.

¹⁴⁴ Cfr. Gray E.R., Balmer M.T. (1998), "Managing Corporate Image and Corporate Reputation", *Long Range Planning*, vol. 31, No. 5, p. 697.

¹⁴⁵ Cfr. Weigelt K., Camerer C. (1988), "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 443-454.

¹⁴⁶ Cfr. Michalisin M. et al. (2000), "Intangible Strategic Asset and Firm Performance: A Multi Industry Study of the Resource Based View", *Journal of Business Strategies*, Vol. 17, No. 2, pp. 93-117.

humus teorico di riferimento¹⁴⁷. Nell'ambito della linea di ragionamento *Resource-based* è sottolineata, in termini generali, l'importanza delle risorse intangibili e delle *capabilities* nel contribuire a sostenere *performance* superiori dato il loro potenziale di creazione di valore e, più incisivamente, le difficoltà da parte dei *competitors* di imitarle¹⁴⁸. Secondo alcuni studiosi¹⁴⁹, ciò troverebbe spiegazione nel fatto che i principali *drivers* della creazione di reputazione sono incorporati all'interno dell'organizzazione e ciò comporterebbe un elevato grado di ambiguità causale che ridurrebbe l'estensione con cui le risorse reputazionali possono essere imitate¹⁵⁰, conferendo e giustificando nei riguardi dell'organizzazione una vera e propria rendita di posizione¹⁵¹. Inoltre, come già accennato, le risorse reputazionali sono il risultato di un processo di costruzione che si protrae nel tempo, secondo lo specifico *pattern* di decisioni strategiche delineate in precedenza dall'organizzazione. Proprio grazie a questo lento e graduale processo di accumulazione e sedimentazione dei giudizi reputazionali nel tempo¹⁵², la *Corporate Reputation* diventerebbe capitale reputazionale¹⁵³.

Nell'ambito dei modelli strategici basati sulle risorse e competenze, la reputazione rappresenta dunque un fondamentale elemento intangibile (*top-level factor*) nella generazione di vantaggi competitivi¹⁵⁴, particolarmente in quei settori in cui la qualità dell'offerta non può essere facilmente percepita da parte dei potenziali consumatori.

Nel supportare l'esistenza di un collegamento tra reputazione e *performance*, Roberts e Dowling¹⁵⁵ mostrando come le organizzazioni con una reputazione più forte ottengano risultati superiori rispetto alle *performance* mediamente conseguibili dai *competitors*. Infatti è stato osservato che se la reputazione positiva di un'organizzazione migliora le sue *performance*, cresce la probabilità di mantenere risultati superiori nel tempo e induce a una valutazione positiva nell'interpretazione degli eventi riferiti all'organizzazione, riducendo anche il grado di rischio con cui gli *shareholder* percepiscono l'organizzazione stessa. In conseguenza di ciò, gli *shareholder* attuali e potenziali,

¹⁴⁷ Cfr. Roberts P.W., Dowling G.R. (1997), "The Value of a Firm's Corporate Reputation: How Reputation Helps Attain and Sustain Superior Profitability", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1-2, pp. 72-73.

¹⁴⁸ Cfr. Hall R. (1991), "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 135-144.

¹⁴⁹ Cfr. Dowling G. (1994), *Corporate Reputations*, Kogan Page, London.

¹⁵⁰ Cfr. Barney J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17, pp. 99-120.

¹⁵¹ Cfr. Hoopes D.G. et al. (2003), "Guest Editors' Introduction to The Special Issue: Why Is There a Resource-Based View? Towards a Theory of Competitive Heterogeneity", *Strategic Management Journal*", Vol. 24, No. 10, pp. 889-902.

¹⁵² Cfr. Barnett L.M. et al. (2006), "Corporate Reputation : The Definitional Landscape", *Corporate Reputation Review*, vol. 9, No. 1, p.33.

¹⁵³ Cfr. Fombrun C.J. (2001), "Corporate Reputation as Economic Assets", in Hitt M.A. et al. (eds), *The Blackwell Handbook of Strategy Management*, Blackwell Publisher, Malden.

¹⁵⁴ Cfr. Sánchez J.L.F., Sotorriò L.L. (2007), "The Creation of Value Through Corporate Reputation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 76, Spring, p. 337.

¹⁵⁵ Cfr. Roberts P.W., Dowling G.R. (1997), "The Value of a Firm's Corporate Reputation: How Reputation Helps Attain and Sustain Superior Profitability", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1-2, p. 72-75.

percepirebbero l'organizzazione, nota per le sue *performance* positive, meno rischiosa rispetto a un *competitor* con *performance* finanziarie equivalenti e una reputazione meno ben definita. Rimanendo nell'ottica finanziaria, una buona reputazione comporterebbe una riduzione del tasso di rendimento¹⁵⁶ (*Rate of Return-ROR*) richiesto dagli investitori in dipendenza di un ridotto livello di rischio percepito. Riflettendo infatti sul livello di rischio di un investimento, occorre distinguere tra rischio oggettivo e rischio percepito. Nei mercati dei capitali (*equity markets*) il profilo del rischio oggettivo è espresso attraverso il parametro *Beta*, vale a dire una misura relativa della volatilità storica dei rendimenti provenienti dagli investimenti. Dal punto di vista degli investitori, il rischio connesso all'investimento (rischio percepito) è influenzato dalle percezioni che essi hanno maturato circa la reputazione dell'organizzazione. Una forte reputazione può in effetti spingere l'investitore a percepire l'organizzazione come meno rischiosa e ad accettare un tasso di rendimento (*ROR*) più basso rispetto a quello espressione del solo rischio oggettivo tradotto da *Beta*¹⁵⁷. Tali osservazioni permetterebbero dunque di stabilire l'esistenza di una relazione tra reputazione e percezioni di rischio dell'organizzazione e, altresì, di affermare ragionevolmente che un'organizzazione che intenda migliorare la propria reputazione potrebbe beneficiare di una riduzione degli effetti del rischio e, di conseguenza, di una riduzione il tasso di rendimento richiesto dagli investitori¹⁵⁸.

La capacità da parte dell'impresa di realizzare e mantenere profitti superiori nel tempo, è stata messa sul banco d'indagine da *Roberts e Dowling*¹⁵⁹ nel cui studio si sono focalizzati su due aspetti principali. In primo luogo, i due autori hanno indagato se le organizzazioni con una buona reputazione presentano una più ampia probabilità di muovere da *performance* inferiori alla media a *performance* superiori. Simile effetto, noto come *lead indicator*, sarebbe cioè in grado di preannunciare movimenti verso *performance* finanziarie superiori. In secondo luogo, gli autori hanno cercato di capire se le organizzazioni con una buona reputazione abbiano maggiore probabilità di mantenere nel tempo una posizione più elevata in termini di *performance* (*carry-over effect*). L'esito dell'indagine condotta mostra implicazioni positive dal punto di vista delle *performance* organizzative, grazie appunto a una buona reputazione. In dipendenza pertanto del suo impatto duplice sulla *performance* finanziaria (*lead indicator* e *carry over*), la *Corporate Reputation* rappresenterebbe uno *strategic asset* estremamente importante.

¹⁵⁶ Il tasso di rendimento che l'organizzazione deve pagare per mantenere un dato valore di mercato è concettualizzato come una combinazione dell'effetto del Beta controbilanciato dall'effetto della reputazione.

¹⁵⁷ Cfr. Srivastava R.K. et al. (1997), "The Value of Corporate Reputation: Evidence from Equity Markets", *Corporate Reputation Review*, vol. 1, No. 1-2, p. 63.

¹⁵⁸ Cfr. Srivastava R.K. et al. (1997), "The Value of Corporate Reputation: Evidence from Equity Markets", *Corporate Reputation Review*, vol. 1, No. 1-2, p. 63.

¹⁵⁹ Cfr. Roberts W., Dowling G.R. (1997), "The Value of a Firm's Corporate Reputation: How Reputation Helps Attain and Sustain Superior Profitability", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1-2, pp. 72-76.

Riflettendo tuttavia in ordine all'esistenza di una relazione nei termini sopra esposti, c'è da dire che sebbene una parte considerevole della letteratura supporta la proposizione secondo la quale una buona *Corporate Reputation* rappresenta una risorsa critica per la creazione di valore, tuttavia contrastanti appaiono i contributi in merito all'esistenza e alla direzione che interessa il legame tra reputazione e *performance* finanziaria. In proposito *Roberts e Dowling*¹⁶⁰, sostenendo l'esistenza di una *two-part reputation*, scompongono il punteggio complessivo della reputazione di ciascuna società osservata, in una componente che è preannunciata attraverso le rispettive *performance* finanziarie (*financial reputation*) mentre la parte lasciata in sospeso (*left over*) viene imputata alle attività di *reputation building*, che non hanno un impatto diretto sulle attuali *performance* finanziarie. Ciò suggerisce la necessità da parte dell'organizzazione di investire nell'essere più profittevole e nell'essere percepita positivamente, poiché entrambe le componenti riscontrate dovrebbero simultaneamente fungere da supporto nel raggiungimento di *performance* finanziarie superiori.

Sebbene infatti i contributi sopra esposti siano apparsi di considerevole significato nell'ambito degli studi esistenti, tuttavia *Sabate e Puente*¹⁶¹, procedendo attraverso una *review* della letteratura empirica riguardante la relazione esistente tra *Corporate Reputation* e *performance* finanziaria, hanno focalizzato l'attenzione sui contributi presenti, mettendo in evidenza l'esistenza di conclusioni spesso discordanti. Lo stato dell'arte in merito allo studio della relazione tra *Corporate Reputation* e *performance* finanziaria, appare infatti caratterizzato da contributi che hanno inizialmente focalizzato l'attenzione sull'esistenza e il segno della relazione in parola, lasciando da parte il problema della direzione di causalità o dipendenza. È stata osservata infatti la presenza di indagini che descrivono l'esistenza di una relazione positiva¹⁶² alle quali si affiancano quegli studi che, adottando invece una posizione più ambiziosa, tentano non solo di dare evidenza al segno della relazione ma anche di studiarne la direzione di causalità.

I risultati ottenuti da alcuni studiosi¹⁶³, muovendo dall'osservazione delle modalità attraverso le quali sono state condotte talune indagini alla base dello studio della relazione tra reputazione e *performance*, mostrano che la rilevanza delle *performance* finanziarie varia in dipendenza dei differenti attributi impiegati dalle *survey* dagli istituti di ricerca e varia anche in dipendenza del settore industriale di appartenenza.

¹⁶⁰ Cfr. Roberts P.W., Dowling G.R. (2002), "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 1077-1093.

¹⁶¹ Cfr. Sabate J.M., Puente E. (2003), "Empirical Analysis of the Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 2, pp. 161-177.

¹⁶² Cfr. Preston L.E., Sapienza H. (1990), "Stakeholder Management and Corporate Performance", *Journal of Behavioural Economics*, Vol. 19, 361-375.

¹⁶³ Cfr. Sobol M.G., Farrel G. (1988), "Corporate Reputation: A Function of Relative Size or Financial Performance?", *Review of Business and Economic Research*, vol. 24, pp. 45-59.

Uno studio pionieristico che espone un ampio concetto di reputazione è quello di *Fombrun e Shanley*¹⁶⁴ che guarda alla reputazione come la percezione completa della *performance* dell'impresa da parte dei suoi vari *stakeholder*. Lo scopo finale del loro studio era di illustrare la diversità delle fonti di informazione impiegate dai molteplici schieramenti di *stakeholder*, per valutare e stabilire la reputazione dell'impresa. Tra le diverse variabili da essi selezionate, i segnali più significativi erano rappresentati da quelle di carattere finanziario, mentre altre variabili, non finanziarie, sebbene meno significative, sembravano comunque favorire la reputazione.

*Fryzell e Wang*¹⁶⁵ hanno approfondito il risultato dello studio condotto da *Fombrun e Shanley*, suggerendo che l'elevato significato attribuito agli indicatori finanziari sarebbe prodotto dalla presenza del pregiudizio creato dall'effetto alone (*financial halo*) presente nei dati impiegati dalle *survey* del *Fortune Institute* e nei *rankings* che si avvalgono di metodologie equivalenti. Ciò in quanto i rispondenti che forniscono i punteggi sulla *Corporate Reputation* rappresentano una platea di soggetti che hanno conoscenze specifiche di carattere finanziario, dalle quali sono evidentemente influenzati nel rilasciare le rispettive valutazioni¹⁶⁶. Ciascun gruppo appartenente alla suddetta platea impiega pertanto informazioni di carattere strettamente finanziario, quali *key drivers* della *Corporate Reputation*, lasciandosi in un certo senso contagiare da simili pregiudizi. Ebbene tale pregiudizio, che influenza le valutazioni dei rispondenti anche in relazioni agli altri *drivers* della reputazione organizzativa, condurrebbe a risultati distorti circa l'esito della relazione tra *Corporate Reputation* e profittabilità¹⁶⁷.

Orbene, la questione riguardante l'esistenza di un pregiudizio nelle valutazioni pubblicate dal *Fortune's Most Admired Companies* ha suggerito l'artificialità della relazione tra *Corporate Reputation* e *performance* finanziaria, muovendo una serie di critiche nei riguardi di quelle indagini che si sono avvalse dell'impiego di tali valutazioni. In conseguenza di tale riconoscimento, sarebbe prematuro e arbitrario associare un collegamento diretto tra reputazione organizzativa e valore finanziario¹⁶⁸. Per aggirare queste critiche e rimuovere la distorsione percettiva provocata dall'alone finanziario, alcuni autori hanno applicato la metodologia proposta da *Brown e Perry*¹⁶⁹ per evitare

¹⁶⁴ Cfr. Fombrun C., Shanley M. (1990), "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 1, pp. 233-258.

¹⁶⁵ Cfr. Fryzell G.E., Wang J. (1994), "The *Fortune* Corporate 'Reputation' Index: Reputation for What?", *Journal of Management*, Vol. 20, No. 1, pp. 1-14.

¹⁶⁶ Cfr. Hammond S.A., Slocum J.W. (1996), "The Impact of Prior Firm Financial Performance on Subsequent Corporate Reputation", *Journal of Business Ethics*, vol. 15, pp. 159-165.

¹⁶⁷ Cfr. Dowling G. (2006) "How Good Corporate Reputations Create Corporate Value", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 2, p. 135.

¹⁶⁸ Cfr. Dowling G. (2006) "How Good Corporate Reputations Create Corporate Value", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 2, p. 133.

¹⁶⁹ Cfr. Brown B., Perry S. (1994), "Removing the Financial Performance Halo from *Fortune's* 'Most Admired Companies'", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 1346-1359.

l'incidenza dell'effetto alone. Come sottolineato nello studio di *Black et al.*¹⁷⁰, pochi sono i contributi che hanno esaminato se esiste un valore finanziario che può essere collegato ad un investimento basato su variabili non finanziarie. L'esito dell'indagine condotta pone in evidenza l'esistenza di un collegamento delle componenti non finanziarie nello spiegare il valore di mercato dell'organizzazione, attraverso un metodo che permette di mantenere sotto controllo la presenza di variabili di natura finanziaria. Partendo dunque dall'idea di *Brown e Perry*, *Black et al.*¹⁷¹ riscontrano l'esistenza di un valore finanziario riconducibile ad investimenti in variabili non finanziarie, mettendo in evidenza che “*the significant of the non-financial reputation component provides evidence of an invisible intangible asset that is value-relevant in explaining the market value of the firm*”¹⁷².

*Srivastava et al.*¹⁷³ nell'indagare l'esistenza di una relazione indiretta tra *Corporate Reputation* e *stock market*, spiegano che la reputazione riduce i ritorni richiesti dagli *shareholders* per mantenere il valore di mercato dell'impresa. In questa prospettiva una buona reputazione può giungere ad influenzare indirettamente la valutazione degli *equity markets*, attraverso l'impatto che determina sulle *performance* organizzative¹⁷⁴.

Secondo *Rose e Thomsen*¹⁷⁵ i benefici connessi a una buona reputazione sono riconducibili alla possibilità di chiedere un *premium price*, di attirare risorse più qualificate nel mercato del lavoro, di ottenere una maggiore stabilità delle entrate e così via. Tuttavia ad attenuare la portata della relazione positiva tra reputazione e ritorni economico-finanziari, è l'effetto prodotto dalla presenza di una serie di fattori o variabili contingenti, quali il settore di attività, la strategie di differenziazione, l'intensità competitiva e la forza degli *stakeholder*. Da tali considerazioni emerge l'esistenza di una relazione positiva, non lineare, tra reputazione e *performance* finanziaria dell'organizzazione e la presenza di variabili che possono agire da limite nella crescita dei risultati finanziari tramite il miglioramento della reputazione (*decreasing scale return*). Su questa linea di ragionamento, altri studiosi, approfondendo le caratteristiche della relazione in oggetto, hanno argomentato circa l'esistenza di una *two-way relationship* espressiva di una mutua influenza tra

¹⁷⁰ Cfr. Black E.L. et al. (2000), “The Market Valuation of Corporate Reputation”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 1, pp. 31-42.

¹⁷¹ Cfr. Black E.L. et al. (2000), “The Market Valuation of Corporate Reputation”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 1, pp. 31-42.

¹⁷² Cfr. Black E.L. et al. (2000), “The Market Valuation of Corporate Reputation”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 1, p.32.

¹⁷³ Cfr. Srivastava R.K. et al. (1997), “The Value of Corporate Reputation: Evidence from Equity Markets”, *Corporate Reputation Review*, vol. 1, No. 1-2, pp. 62-67

¹⁷⁴ Cfr. Srivastava R.K. et al. (1997), “The Value of Corporate Reputation: Evidence from Equity Markets”, *Corporate Reputation Review*, vol. 1, No. 1-2, p. 62.

¹⁷⁵ Cfr. Rose C., Thomsen S. (2004), “The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence”, *European Management Journal*, Vol. 22, No. 2, pp. 201-210.

Corporate Reputation e performance finanziarie¹⁷⁶. A precisare i termini della relazione e, in particolare, ad approfondirne il segno e la direzione¹⁷⁷, sono le riflessioni di quegli studiosi che hanno posto attenzione sulle modalità attraverso le quali le indagini empiriche sono state condotte.

In alcuni casi lo studio della relazione tra *Corporate Reputation* e valore si fonda sull'approccio secondo il quale il valore di un'organizzazione è strettamente connesso alle aspettative future di generazione di flussi di cassa¹⁷⁸. Ciò in quanto il *discounted cash flow (DCF)* rappresenta, per questi autori, il *driver* principale del valore di mercato dell'organizzazione. Pertanto, tutto ciò che influenza la generazione dei futuri flussi di cassa rappresenta un *driver* di valore. In tale direzione, una buona *Corporate Reputation* aiuterebbe l'organizzazione a sostenere vendite incrementalmente nei mercati attuali, ad alimentare la crescita futura, attraverso il sostegno all'espansione in nuovi mercati, a ridurre il profilo di rischio nello stringere affari con l'organizzazione, schiudendo nuove opportunità di *business*.

Come messo in evidenza nello studio di Dowling¹⁷⁹, da un punto di vista strategico il *corporate value* viene generato attraverso il presidio di tre imperativi, espressione della capacità dell'impresa di investire ottenendo ritorni adeguati rispetto al costo del capitale (*return*), di sviluppare il proprio *business (growth)* e di gestire il rischio (*risk*)¹⁸⁰. Orbene, nell'ambito di questa prospettiva il collegamento tra reputazione e valore va ricercato nella capacità della *Corporate Reputation* di influenzare questi tre *drivers* di valore. Tale capacità appare facilmente riscontrabile anzitutto nei ritorni più elevati delle vendite, in quanto una buona reputazione aiuta ad accrescere tali risultati attraverso uno o più meccanismi riconducibili alla crescita del numero di consumatori e del numero di consumatori fedeli, alla crescita del volume di acquisto per consumatore, al *premium price* applicato su prodotti/servizi, al rafforzamento della soddisfazione dei consumatori e alla riduzione della sensibilità all'aumento dei prezzi attuati dall'impresa e agli sconti praticati dai *competitors*.

In secondo luogo, una buona reputazione può poi aiutare a guadagnare accesso ai mercati, contribuendo anche ad accelerare il processo di adozione e diffusione di un prodotto/servizio¹⁸¹ se si pensa alla reputazione del *brand*¹⁸².

¹⁷⁶ Cfr. De la Fuente Sabate J.M., de Quevedo Puente E. (2003), "Empirical Analysis of the Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 2, p. 172.

¹⁷⁷ Cfr. De la Fuente Sabate J.M., de Quevedo Puente E. (2003), "Empirical Analysis of the Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 2, pp. 161-177.

¹⁷⁸ Cfr. Dowling G. (2006) "How Good Corporate Reputations Create Corporate Value", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 134-143.

¹⁷⁹ Cfr. Dowling G. (2006) "How Good Corporate Reputations Create Corporate Value", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 134-143.

¹⁸⁰ Cfr. Dowling G. (2006) "How Good Corporate Reputations Create Corporate Value", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 2, p. 136.

¹⁸¹ Cfr. Busacca B., "Le Strategie di *Brand extension*: L'attivazione del valore potenziale della marca", in Vicari S. (a cura di), (1995), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano.

In terzo luogo e come visto in precedenza dal punto di vista del rischio, la prolungata profittabilità che si associa a una buona reputazione, agisce anche in termini di riduzione del rischio percepito¹⁸³ da parte degli investitori e degli *stakeholder* in generale che hanno una relazione fiduciaria con l'organizzazione.

Appare dunque evidente che la prospettiva basata sull'osservazione dei flussi di cassa, quale principale *driver* di valore nei termini sopra esposti, rappresenta solo una parziale indicazione del valore intrinseco¹⁸⁴ di un'organizzazione, sul quale oltre al capitale finanziario influiscono anche altri capitali¹⁸⁵. La prospettiva *Resource-based* pone infatti l'accento sulla notevole importanza delle risorse ricomprese all'interno di questi capitali, che rappresentano le principali fonti di creazione del vantaggio competitivo per molte organizzazioni¹⁸⁶. Tuttavia, come messo in evidenza nell'ambito di talune riflessioni¹⁸⁷, l'approccio basato sulle risorse non può essere considerato un *framework* teorico-concettuale tale da spiegare da solo l'origine del valore per l'impresa¹⁸⁸.

In termini più generali, molti sono quindi gli studiosi che hanno tentato di fornire evidenza dell'esistenza di una relazione tra reputazione e valore o comunque del fatto che una buona reputazione può dotare l'organizzazione di una moltitudine di benefici¹⁸⁹. Ciò è stato osservato dal punto di vista empirico, nelle intenzioni di acquisto di un prodotto, nella capacità di attrarre investitori, nella riduzione del costo del capitale e nell'aumento delle abilità competitive dell'organizzazione. Dal punto di vista teorico invece i vantaggi più spesso richiamati sono stati ricondotti alla capacità di attirare e trattenere dipendenti valorosi¹⁹⁰, di ridurre i costi di contrattazione, di ottenere da parte dei consumatori l'attribuzione di più elevati livelli qualitativi al

¹⁸² Cfr. Dowling G. (2006) "How Good Corporate Reputations Create Corporate Value", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 2, p. 139.

¹⁸³ Cfr. Dowling G. (2006) "How Good Corporate Reputations Create Corporate Value", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 2, p. 139.

¹⁸⁴ "...the intrinsic value of a company is composed of various types of capital that it acquires, develops and uses. (...) All these sources of capital can be funded by reinvesting cash, hence one reason that 'cash is King'". Cfr. Dowling G. (2006) "How Good Corporate Reputations Create Corporate Value", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 2, p. 139.

¹⁸⁵ Si fa riferimento al capitale umano, al capitale organizzativo, al capitale relazionale, e così via. Cfr. Dowling G. (2006) "How Good Corporate Reputations Create Corporate Value", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 2, p. 139.

¹⁸⁶ Cfr. Barney J.B. (2001), "Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes" *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 41-56.

¹⁸⁷ Cfr. Sabate J.M., Puente E. (2003), "Empirical Analysis of the Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 2, pp. 161-177.

¹⁸⁸ Come emerge dalle riflessioni poste da Sabate e Puente, benché alcuni autori abbiano tentato di fornire una giustificazione alla relazione tra reputazione e valore attraverso la resource-based view "*this approach allows them to account for the sustainability of the competitive advantage derived from reputation, but fails to account for the origin of the higher incomes*". Cfr. Sabate J.M., Puente E. (2003), "Empirical Analysis of the Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 2, pp. 171-172.

¹⁸⁹ Cfr. Caruana A., Chircop S. (2000), "Measuring Corporate Reputation: A Case Example", *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 1, p. 45.

¹⁹⁰ Cfr. Cravens K.S., Goad Oliver E. (2006), "Employees: The Key Link to Corporate Reputation Management", *Business Horizons*, Vol. 49, pp. 293-302.

proprio sistema di offerta¹⁹¹, di rappresentare un deterrente all'entrata da parte dei *competitors*¹⁹² e di costituire, altresì, un valido sostegno in tempi di crisi¹⁹³. L'insieme di queste accennate conseguenze positive dovrebbe in definitiva contribuire al compimento delle differenze esistenti tra le organizzazioni, migliorando i rapporti tra l'impresa e i suoi *stakeholder*¹⁹⁴.

In considerazione dei molteplici benefici conseguibili ed apprezzabili in altrettante direzioni, l'organizzazione dovrebbe gestire attivamente detta risorsa al fine di massimizzarne le potenzialità ottenibili, essendo caratterizzata da un'attitudine a generare reali benefici di lungo termine.

Nel tentativo di spiegare la relazione tra *Corporate Reputation* e valore, alcuni studiosi, avvalendosi di una prospettiva economico-strategica, hanno fatto riferimento alla soddisfazione da parte dell'organizzazione delle richieste implicite, quale base di riferimento ai fini della generazione della reputazione organizzativa¹⁹⁵. In particolare, spiegano *Devine e Halpern*, l'impresa nella sua attività ricorrente incontra spesso richieste esplicite ed implicite. Le richieste esplicite sono rappresentate dalle condizioni contrattuali con le quali si dà luogo alla transazione, mentre con le seconde ci si riferisce a quelle promesse non specificate all'interno del contratto e non direttamente negoziabili sul mercato, che l'impresa fa nei riguardi di alcuni *stakeholder*. In questa prospettiva di osservazione sarebbe proprio la presenza di tali richieste implicite che, se prontamente soddisfatte da parte dell'impresa, le consentirebbero di conseguire una serie di vantaggi economici. La reputazione in tali circostanze si alimenta del comportamento tenuto dall'organizzazione nell'incontrare e soddisfare le richieste implicite degli *stakeholders*. Investendo risorse per soddisfare le richieste implicite provenienti dal contesto, l'impresa finisce per creare fiducia, contribuendo ad alimentare la reputazione. Pertanto la reputazione si accresce attraverso tali azioni e la corrispondente segnalazione da parte dell'impresa della soddisfazione di tali richieste. Secondo *Devine e Halpern* è in simile contesto che la reputazione crea valore per l'impresa¹⁹⁶. In presenza, inoltre, di situazioni in cui l'asimmetria informativa è piuttosto ampia, l'esistenza di richieste implicite è cruciale; in tali circostanze infatti la costruzione e il mantenimento di fiducia con i consumatori diventa essenziale ai fini della continuazione e della profittabilità dell'impresa. Gli investimenti sostenuti al fine di dare soddisfazione alle richieste implicite, rappresentano

¹⁹¹ Cfr. Milgrom P., Roberts J. (1982), "Predation, Reputation and Entry Deterrence", *Journal of Economic Theory*, Vol. 27, No. 2, pp. 280-312.

¹⁹² Cfr. Weigelt K., Camerer C. (1988), "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 443-454.

¹⁹³ Cfr. Jones G.H. et al. (2000), "Reputation as Reservoir: Buffering Against Loss in Times of Economic Crises", *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 1, pp. 21-29.

¹⁹⁴ Cfr. Mahon J.F., Wartick S.L. (2003), "Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1, pp. 19-35.

¹⁹⁵ Cfr. Devine I., Halpern P. (2001), "Implicit Claims: The Role of Corporate Reputation in Value Creation", *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 1, pp. 42-49.

¹⁹⁶ Cfr. Devine I., Halpern P. (2001), "Implicit Claims: The Role of Corporate Reputation in Value Creation", *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 1, p. 43.

investimenti volti dunque ad accrescere la reputazione quale *soft asset*¹⁹⁷ che genera nel tempo capitale reputazionale¹⁹⁸.

Al fine di contribuire alla diffusione di fiducia e alla generazione di reputazione, diventa fondamentale da parte dell'organizzazione segnalare e rendere visibile nei riguardi dell'ampia *audience* di riferimento la capacità dall'impresa di incontrare il favore degli *stakeholder* nei termini sopra esposti. Significativo al riguardo è il ruolo di segnale informativo assunto da una buona reputazione, che assume un particolare rilievo nell'ambito di talune prospettive teoriche.

Nella prospettiva contrattuale¹⁹⁹ infatti la *Corporate Reputation* incontra un favore notevole in termini di generazione del valore, in quanto assolve al ruolo di segnale informativo delle azioni pregresse affiancandosi altresì a quello di garanzia per quelle future²⁰⁰.

Nella stessa direzione Fombrun e Shanley²⁰¹ sottolineano che la reputazione lancia ai pubblici una serie di segnali circa i prodotti dell'organizzazione, le condizioni di lavoro, le scelte strategiche e così via. Pertanto, in presenza di elevata asimmetria informativa e di ambiguità che caratterizzano l'interazione con *stakeholder*, vi sarà generalmente da parte di questi ultimi ampio ricorso a fonti informative ovvero, in alternativa e per esigenze di riduzione di costi di transazione e di monitoraggio, un certo affidamento alla reputazione organizzativa²⁰². Organizzazioni che riportano *performance* elevate e rischi contenuti convogliano informazioni nell'ambito del mercato dei capitali e nei riguardi dell'ampia *audience* di riferimento, circa i meriti conseguiti, le traiettorie strategiche e le prospettive future. Le proiezioni ottimistiche che ne discendono inducono i pubblici ad effettuare investimenti nei riguardi dell'organizzazione, contribuendo ad accrescere il suo valore di mercato e a comunicare agli altri *stakeholder* che l'organizzazione presenta una potenziale attitudine a conseguire una serie di obiettivi, siano essi economici o sociali²⁰³.

Nella prospettiva manageriale di Spence²⁰⁴, la reputazione rappresenta l'*outcome* di un processo competitivo in cui le organizzazioni segnalano ai pubblici di riferimento le loro caratteristiche chiave, al fine di massimizzare lo *status* sociale. I detentori di risorse sarebbero attirati dalla

¹⁹⁷ Cfr. Devine I., Halpern P. (2001), "Implicit Claims: The Role of Corporate Reputation in Value Creation", *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 1, p. 42.

¹⁹⁸ Cfr. Fombrun C.J. (1996), *Reputation: Realizing value from corporate image*, Harvard Business School Press, Boston.

¹⁹⁹ Cfr. Jensen M.C., Meckling W. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, pp. 305-360.

²⁰⁰ Cfr. Cornell B., Shapiro A.C. (1987), "Corporate Stakeholders and Corporate Finance", *Financial Management*, Vol. 16, pp. 5-14.

²⁰¹ Cfr. Fombrun C., Shanley M. (1990), "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 1, pp. 233-258.

²⁰² Cfr. Rose C., Thomsen S. (2004), "The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence", *European Management Journal*, Vol. 22, No. 2, p. 202.

²⁰³ Cfr. Fombrun C., Shanley M. (1990), "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 1, p. 238.

²⁰⁴ Cfr. Spence A.M. (1974), *Market Signalling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Procedures*, Harvard University Press, Cambridge.

reputazione dell'organizzazione non solo attraverso il suo contenuto informativo, che consentirebbe loro una significativa riduzione dei costi di transazione, ma anche dalle aspettative maturate sulla stessa in merito alla soddisfazione delle proprie attese²⁰⁵. Ciò permetterebbe di collocare l'organizzazione con una buona reputazione in una posizione privilegiata nell'ambito del mercato, capace di conferirle il potere di attirare migliori risorse a condizioni più favorevoli, contribuendo a generare valore.

1.3.1 La reputazione organizzativa: tra credibilità e fiducia.

Il successo dell'impresa è fortemente connesso alla capacità di raccogliere i contributi di soggetti diversi²⁰⁶. La competitività dell'impresa appare dunque condizionata sensibilmente dalle risposte che questi soggetti danno ad una serie di interrogativi circa l'affidabilità dei prodotti/servizi dell'impresa, la credibilità delle sue affermazioni, le condizioni di lavoro offerte ai suoi dipendenti e così via.

In proposito una buona reputazione rappresenta un fattore di attrazione nei riguardi delle risorse detenute dai vari interlocutori dell'impresa. La credibilità e l'affidabilità riconosciute dai pubblici nei confronti dell'impresa, consentono di innescare dinamiche virtuose di generazione di risorse attraverso altre risorse. La reputazione dell'impresa è influenzata dalla diffusione e, a volte, dall'amplificazione da parte degli *stakeholder* più attivi, di storie che nascono da taluni eventi o anche da esperienze dirette e indirette, considerate indicative della credibilità e responsabilità dell'impresa²⁰⁷.

Come accennato e come si avrà modo di vedere nel prosieguo del lavoro, la reputazione è un fenomeno complesso poiché alla sua formazione contribuiscono una serie di variabili. L'opinione pubblica dimostra di possedere uno sguardo penetrante che non si arresta alla considerazione dei valori più tradizionali, che pure restano una dimensione trainante della reputazione, ma articola il suo giudizio in maniera ampia e bilanciata su un insieme di componenti coinvolte²⁰⁸.

²⁰⁵ Cfr. Sabate J.M., Puente E. (2003), "Empirical Analysis of the Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 2, p. 176.

²⁰⁶ Cfr. Ravasi D. (2002), "Pressioni ambientali e reputazione aziendale", *Economia & Management*, N. 6, novembre-dicembre, pp. 56-57.

²⁰⁷ Cfr. Ravasi D. (2002), "Pressioni ambientali e reputazione aziendale", *Economia & Management*, N. 6, novembre-dicembre, p. 57.

²⁰⁸ Cfr. Research International (a cura di), (2006), "L'importanza della reputazione", *Largo Consumo*, N. 7-8, p. 11.

La percezione di valore da parte dei vari interlocutori passa attraverso le esperienze che trasmettono valore e che, a loro volta, contribuiscono a determinare una parte significativa della reputazione e ad accompagnare la premonizione di ciò che sarà²⁰⁹. Per l'impresa diventa dunque fondamentale rispondere pienamente alle aspettative create nei suoi interlocutori e, in proposito, le organizzazioni possono influenzare il comportamento dei vari *stakeholder* presenti all'interno dell'arena socio-politica, attraverso azioni o promesse di azioni che siano credibili, alla luce di quelle passate e della loro coerenza²¹⁰.

In particolare, al fine di spiegare le dinamiche che portano alla creazione di talune risorse, l'impresa deve ampliare il proprio raggio di osservazione, ponendo attenzione ai legami potenzialmente realizzabili con i vari interlocutori.

In proposito, l'attenzione viene posta sul ruolo acquisito dalle relazioni tra l'impresa e i pubblici di riferimento. Le relazioni rappresentano infatti processi ricorsivi di creazione di fiducia a partire dalla dotazione fiduciaria generata nelle interazioni pregresse²¹¹. Le varie forme di relazione, quali "luoghi" elettivi di creazione del valore²¹², assumono rilevanza in funzione della capacità di rafforzare le relazioni con gli *stakeholder* ed è in tale direzione che acquisiscono valore e rilievo in termini di capitale relazionale.

Grazie ad una comprensione approfondita delle dinamiche di interazione attivabili tra impresa e *stakeholder*, gli attori sociali possono dunque intervenire consapevolmente all'interno di spazi di manovra nei quali richiamare valori positivi di affidabilità e attenzione verso gli interlocutori, che si sentono così accolti e tutelati, anche sul piano emotivo, e nei cui confronti possano anche riconoscersi. Accanto alla evocazione di valori condivisi, l'organizzazione deve altresì preoccuparsi di diffondere un clima tale da innescare circuiti favorevoli, nell'ambito dei quali favorire i presupposti all'ottenimento di fiducia.

Le organizzazioni di successo creano infatti elevati livelli di identificazione da parte dei pubblici di riferimento e costruiscono reputazioni favorevoli, esprimendo l'autenticità organizzativa in modo emozionalmente attraente per gli *stakeholder*²¹³.

La reputazione esprime infatti la reazione affettiva ed emotiva che gli interlocutori associano all'impresa²¹⁴. Ciò trova conferma nell'ambito degli studi di *marketing* esperienziale, in cui la

²⁰⁹ Cfr. Alemanno A. (2008), "L'importanza di chiamarsi 'Onesto'", *Largo Consumo*, n. 2, p. 22.

²¹⁰ Cfr. Mahon J.F., Wartick S.L. (2003), "Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1, p. 28.

²¹¹ Cfr. Vicari S., "Verso il *Resource-Based Management*", in Vicari S. (a cura di), (1995), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano, p. 17.

²¹² Cfr. Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano, p. 5.

²¹³ Cfr. Fombrun C.J., Van Riel C.B.M. (2003), *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall/Financial Times, Upper Saddle River, NJ, p. 174.

²¹⁴ Cfr. Fombrun C.J. (1996), *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston.

relazione conferisce spessore e profondità alla *customer experience*²¹⁵, e impone il dovere di emozionare²¹⁶ il cliente, quale viatico per conquistare la fiducia capace di diventare, in un'ottica di lungo periodo, *loyalty*²¹⁷. La componente emozionale, congiuntamente agli aspetti più razionali, assolutamente non oscurati bensì completati dalla prima, diventa un *driver* di valore. Ciò che rileva ai fini della presente trattazione è l'impatto di simili stati emozionali sul *consumer behaviour*, intervenendo sui differenti momenti del processo informativo, della valutazione delle alternative di scelta e del momento di acquisto e fruizione²¹⁸. Riuscire a far leva sulle emozioni e, in particolare, riuscire a generarne di positive, consente all'organizzazione di creare una sorta di attitudine dispositive²¹⁹ a volgere a suo vantaggio una serie di azioni favorevoli e durevoli da parte dell'interlocutore coinvolto nella relazione.

La capacità di entrare in sintonia con l'interlocutore rappresenta un fattore funzionale al perseguimento di finalità di profitto e di crescita nel lungo periodo. Inoltre, un potente richiamo emotivo esercitato presso i pubblici di riferimento abilita l'organizzazione ad accrescere la fama di credibilità di cui essa può godere²²⁰.

La trasmissione di questo senso di affidabilità, che genera identificazione negli *stakeholder*, richiede, in genere, da parte dell'organizzazione uno sforzo attraverso il quale riuscire a conquistare la simpatia e la predisposizione dei pubblici di riferimento. Inoltre, in presenza di una solida reputazione può accadere che gli sforzi richiesti all'organizzazione per conquistare la benevolenza dei pubblici siano più contenuti. Ciò è stato messo in evidenza nell'ambito delle conclusioni emerse da ricerche empiriche²²¹, le quali hanno evidenziato che la presenza di un buon livello di reputazione, dal punto di vista dell'impegno sociale sostenuto dall'organizzazione nell'ambito di attività di *Corporate Social Responsibility (CSR)*, agisce come un fattore che va a moderare l'atteggiamento di sospetto e di scetticismo attraverso cui parte dei consumatori osservano le azioni compiute dall'organizzazione impegnata socialmente.

²¹⁵ Cfr. Metallo G., Tortora D. (2007), "Il ruolo delle emozioni nello sviluppo della reputazione dell'insegna commerciale. Il caso del dettaglio tradizionale", *Esperienze d'impresa*, N. 2, pp. 7-26.

²¹⁶ Gli obiettivi di tipo emozionale sono conseguiti nel momento in cui la comunicazione di marketing suscita sensazioni e provochi emozioni gradevoli e intense per il destinatario. Da ciò scaturirebbe un coinvolgimento di tipo edonistico basato sull'emozione e riferisce di uno stato mentale risultante da una valutazione soggettiva circa il ruolo di un particolare input sensoriale. Ciò tuttavia non deve comportare, ai fini dell'accrescimento della fiducia nell'organizzazione, un mero stato di gratificazione fine a se stesso poiché esulerebbe da considerazioni di carattere funzionale, volte cioè a consentire all'organizzazione di alimentare nel tempo la propria fiducia. Cfr. Pastore A., Vernuccio M. (2006), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano, p. 103.

²¹⁷ Cfr. Metallo G., Tortora D. (2007), "Il ruolo delle emozioni nello sviluppo della reputazione dell'insegna commerciale. Il caso del dettaglio tradizionale", *Esperienze d'impresa*, N. 2, pp. 7-26.

²¹⁸ Cfr. Metallo G., Tortora D. (2007), "Il ruolo delle emozioni nello sviluppo della reputazione dell'insegna commerciale. Il caso del dettaglio tradizionale", *Esperienze d'impresa*, N. 2, pp. 7-26.

²¹⁹ Cfr. Gambini P. (2004), *Introduzione alla psicologia. Volume primo: i processi dinamici*, Franco Angeli, Milano.

²²⁰ Cfr. Metallo G., Tortora D. (2007), "Il ruolo delle emozioni nello sviluppo della reputazione dell'insegna commerciale. Il caso del dettaglio tradizionale", *Esperienze d'impresa*, N. 2, p. 15.

²²¹ Cfr. Bhattacharya C.B., Sen S. (2004), "Doing Better at Doing Good. When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives", *California Management Review*, Vol. 47, No. 1, p.14.

Pertanto la presenza di una buona reputazione influenza la percezione e le azioni degli interlocutori, che reagiscono in modo più favorevole nei riguardi delle cause sociali sostenute dall'organizzazione, e influenza altresì la loro consapevolezza in merito a ciò che l'impresa sostiene²²².

Il fondamento logico dal quale occorre dunque partire è che una buona reputazione rende psicologicamente più facile per un interlocutore effettuare la scelta, attraverso la riduzione del rischio percepito e/o la evocazione di associazioni positive di tipo informativo, valutativo ed emozionale²²³, ovvero agisce come un “*performance bond*” collocato da un'organizzazione che accresce il valore della propria offerta²²⁴.

Una reputazione forte e duratura poggia dunque sulla bontà delle iniziative promosse e sui messaggi che vengono trasmessi da parte dell'azienda²²⁵. Le iniziative e i messaggi diffusi devono essere significativi per i vari *stakeholder* ma soprattutto coerenti e in sintonia con i valori distintivi e con ciò che riferisce della personalità dell'organizzazione.

La *corporate personality* rappresenta infatti una componente attraverso la quale poter accrescere la reputazione organizzativa. Diventa pertanto necessario e critico promuovere e proteggere la personalità organizzativa per sviluppare e mantenere una forte reputazione. Il processo di promozione della personalità organizzativa include gli sforzi di comunicazione diretti all'*audience* interna ed esterna, in modo tale da far sì che l'organizzazione comunichi in modo chiaro e coerente, aiutando i pubblici a formulare associazioni positive.

Nell'ambito del paragrafo precedente si è fatto riferimento all'esistenza di “altre” tipologie di capitale che, affiancandosi a quello economico e a quello fisico, contribuiscono ad alimentare *performance* competitive superiori, e quindi a creare valore attuale e potenziale. Tali forme innovative di capitale racchiudono una categoria di beni, quella dei beni immateriali, che si è dimostrata sempre più importante nella gestione dell'impresa²²⁶. Orbene è evidente che tali beni presentano caratteristiche del tutto diverse da quelli che trovano puntuale rappresentazione in bilancio; trattasi in effetti di risorse immateriali che normalmente non sono interessate da rilevazioni contabili e di cui spesso è difficile tenere contezza.

²²² Cfr. Bhattacharya C.B., Sen S. (2004), “Doing Better at Doing Good. When, Why , and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives”, *California Management Review*, Vol. 47, No. 1, p.17.

²²³ Cfr. King S. (1991), “Brand Building in the 1990s”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 3-13.

²²⁴ Cfr. Dowling G. (2006), “How Good Corporate Reputations Create Corporate Value”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 2, p. 138.

²²⁵ Cfr. Alemanno A. (2008), “L'importanza di chiamarsi ‘Onesto’”, *Largo Consumo*, n. 2, p. 23.

²²⁶ Cfr. Vicari S., “Verso il *Resource-Based Management*”, in Vicari S. (a cura di), (1995), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano, p. 10.

La convinzione della loro importanza è emersa nell'ambito degli studi compiuti da Penrose²²⁷, dai quali si è sviluppata la teoria evolutiva dell'impresa, intesa come un insieme di capacità sedimentate che evolve per adattarsi all'ambiente.

Spesso tuttavia, nonostante il riconoscimento dell'importanza delle risorse immateriali al vantaggio competitivo e alla sopravvivenza dell'impresa, esse trovano scarsa considerazione da parte del *management*²²⁸. Una gestione attenta al patrimonio di risorse intangibile richiede a monte la consapevolezza circa le potenzialità connesse alle risorse immateriali.

A tal riguardo, la prospettiva delle risorse è un approccio che considera il processo di generazione del valore non come un processo di trasformazione di *input* (risorse) in *output* (risultati), ma di trasformazione di risorse in risorse²²⁹, spesso con un effetto moltiplicatore sul patrimonio intangibile dell'organizzazione²³⁰. Il valore in esse contenuto è infatti espresso in termini di valore-potenzialità, in riferimento alla proprietà di autoalimentarsi e di generare altre risorse immateriali²³¹, collegando il successo dell'impresa alla capacità di generare risorse²³². L'impiego delle risorse immateriali in altre parole, a differenza di quanto accade con le risorse materiali, non comporta un loro esaurimento ma bensì un loro accrescimento.

La prospettiva delle risorse mette in evidenza pertanto come queste ultime siano alla base della creazione del vantaggio competitivo ed entrino a far parte del patrimonio aziendale contribuendo al valore complessivo dell'organizzazione²³³. Esse sono preziose in quanto uniche, scarsamente imitabili, realizzabili nel lungo periodo, difendibili nel tempo e non negoziabili sui mercati, contrariamente a quanto avviene appunto per le risorse materiali²³⁴.

Le risorse immateriali sono sedimentate all'interno degli schemi cognitivi degli interlocutori che, a vario titolo, interagiscono con l'organizzazione e pertanto non sono direttamente controllabili dall'impresa in quanto esistenti all'esterno della stessa.

²²⁷ Cfr. Penrose E. (1973), *La teoria dell'espansione dell'impresa*, Milano, Franco Angeli.

²²⁸ Cfr. Vicari S., "Verso il *Resource-Based Management*", in Vicari S. (a cura di), (1995), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano, pp. 11 e segg.

²²⁹ Per approfondimenti sulla logica auto poietica del *Resource-Based Management* si veda: Vicari S., "Verso il *Resource-Based Management*", in Vicari S. (a cura di), (1995), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano, pp. 19-20.

²³⁰ Cfr. Baccarani C. (1995), "Riflessioni sulla fiducia", Ugolini M., *La natura dei rapporti tra imprese nel settore delle calze da donna*, Cedam, Padova.

²³¹ Cfr. Vicari S. (1991), *L'impresa vivente*, Etas Libri, Milano, p. 105.

²³² Cfr. Busacca B. (1994), *Le risorse di fiducia nell'impresa*, Utet, Torino.

²³³ Cfr. Barney J.K. (2001), "Resource-based Theory of Competitive Advantage: A Ten Years Retrospective of Resource-Based View", *Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 6, pp. 643-650.

²³⁴ Cfr. Mazzei A. (2004), *Comunicazione e reputazione nelle università*, Franco Angeli, Milano, p. 25.

Le risorse fondamentali dell'impresa sono costituite da conoscenza che consentono al sistema impresa di funzionare²³⁵. Tra le risorse immateriali cruciali per lo sviluppo dell'impresa, la fiducia e la reputazione rivestono un ruolo fondamentale in quanto contribuiscono ad alimentare i processi di creazione del valore, quali premesse per il successo duraturo²³⁶, e a consolidare il vantaggio competitivo nel tempo. La fiducia consiste in uno schema cognitivo che, pur appartenendo a soggetti esterni all'impresa, rappresenta una risorsa propria dell'organizzazione²³⁷.

Dal punto di vista dell'impresa, le fondamentali risorse di fiducia basate sul sistema cognitivo dei consumatori, sono rappresentate dall'immagine di marca o di azienda, dalla fedeltà della clientela, dalle relazioni con i clienti²³⁸. Anche tali risorse sono attivate da relazioni circolari che generano un processo di reciproca alimentazione. L'immagine rappresenta uno dei principali fattori di formazione delle preferenze e concorre a determinare i meccanismi di fedeltà che ne rafforzano il posizionamento nello spazio percettivo del cliente. A sua volta la fedeltà è essenziale in quanto contribuisce alla stabilità delle relazioni che, nella misura in cui confermano le aspettative maturate dalla domanda, generano fiducia e accrescono l'immagine (*brand image*).

In base a tali assunzioni, la fiducia quindi rappresenta uno schema cognitivo di previsione del comportamento di altri soggetti, che nasce dalla tendenza a cercare conferme a quanto già sperimentato. La fiducia si alimenta quindi di informazioni, di conferme o smentite allo schema cognitivo costruito da un individuo. La conferma dello schema cognitivo è, in particolare, presupposto alla creazione di ulteriore fiducia, da cui discende una inerzia comportamentale che rende difficile modificare i comportamenti sottostanti la fiducia maturata²³⁹.

La fiducia è una risorsa fondamentale che può essere considerata un sostituto dell'informazione, un riduttore della complessità e della contingenza²⁴⁰. Essa rappresenta quindi una forma di conoscenza²⁴¹ che consente ai soggetti di ridurre lo sforzo necessario alla scelta, in quanto è

²³⁵ Vicari S. (1995), (a cura di), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano, p. 12. Busacca B., "Il valore della fedeltà del cliente", in Busacca B., Castaldo S. (1996), *Il potenziale competitivo della fedeltà alla marca e all'insegna commerciale*, Egea, Milano, 9.

²³⁶ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano. Vicari S. (1995), (a cura di), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano.

²³⁷ Cfr. Vicari S., "Verso il *Resource-Based Management*", in Vicari S. (a cura di), (1995), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano, p. 13.

²³⁸ Busacca B., "Il valore della fedeltà del cliente", in Busacca B., Castaldo S. (1996), *Il potenziale competitivo della fedeltà alla marca e all'insegna commerciale*, Egea, Milano, pp. 10-11.

²³⁹ Cfr. Vicari S., "Verso il *Resource-Based Management*", in Vicari S. (a cura di), (1995), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano, p. 16.

²⁴⁰ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, p. 222.

²⁴¹ Cfr. Pastore A., Vernuccio M. (2006), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano, p. 102. Vicari S. (1995), (a cura di), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano, p. 12. Busacca B., "Il valore della fedeltà del cliente", in Busacca B., Castaldo S. (1996), *Il potenziale competitivo della fedeltà alla marca e all'insegna commerciale*, Egea, Milano, 9.

accordata fiducia come conseguenza dell'inerzia cognitiva dei pubblici esterni²⁴². Una volta maturato un certo livello di fiducia nei riguardi dell'impresa, i pubblici tendono a cercare nello schema cognitivo opportunità di conferma o di smentita, in occasione delle future ipotesi di interazione relazionale.

Le relazioni di fiducia sono importanti in quanto fidelizzano l'interlocutore all'impresa e attivano il potenziale generativo della reputazione²⁴³. Per alcuni sono definibili più come risorse relazionali²⁴⁴ in quanto traggono i geni della loro origine all'interno dell'*humus* relazionale.

Orbene, perché si generi fiducia è necessario che esista un certo livello di comunicazione tale da favorire la presenza di una interazione stabile tra le parti.

La rilevanza della funzione comunicazione è da ricercare nell'elemento costitutivo della rete di relazioni, che collega l'organizzazione agli interlocutori con i quali instaura delle relazioni di *partnership* o più semplicemente si interfaccia, e pertanto assume rilievo nell'ottica delle risorse immateriali²⁴⁵. Nella prospettiva del *marketing* relazionale diviene centrale il processo di generazione del valore attraverso le risorse immateriali che emergono e che, grazie alla comunicazione, vengono alimentate e sostenute²⁴⁶.

Al riguardo e come si avrà modo di vedere nella fase conclusiva del presenta lavoro, la comunicazione assolve un ruolo cruciale nel processo di generazione e accrescimento delle risorse di fiducia e reputazione²⁴⁷, in quanto collega l'impresa ai vari *stakeholder* nei confronti dei quali, in un ottica di scambio mutualistico, riceve e trasferisce risorse.

Il potenziale generativo insito nelle relazioni dell'impresa consente di attivare ulteriori relazioni²⁴⁸, in quanto gli interlocutori soddisfatti attivano, nell'ambito delle reti di relazioni di cui sono parte, un meccanismo basato sul passaparola²⁴⁹ nei confronti di potenziali interlocutori, a loro volta parti attive di altri *network* relazionali²⁵⁰.

Fiducia²⁵¹ e reputazione²⁵² rappresentano una parte delle risorse immateriali cruciali per il successo dell'impresa. Prescindendo da qualsiasi pretesa di individuazione esaustiva delle risorse immateriali

²⁴² Cfr. Vicari S., "Verso il *Resource-Based Management*", in Vicari S. (a cura di), (1995), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano, p. 17.

²⁴³ Cfr. Mauri A. (2002), "Le prestazioni dell'impresa come comunicazione 'di fatto' e il ruolo del passaparola", *Sinergie*, N. 59.

²⁴⁴ Cfr. Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano, p. 19.

²⁴⁵ Cfr. Mazzei A. (2004), *Comunicazione e reputazione nelle università*, Franco Angeli, Milano.

²⁴⁶ Cfr. Grandinetti R. (2001), "Produzione e marketing dei servizi universitari", in Strassoldo M. (a cura di), *L'azienda università*, Isedi, Torino.

²⁴⁷ Cfr. Fiocca R. (2001), "Evoluzione d'impresa e nuovi connotati della comunicazione", *Studies in Communications Sciences*, n. 1, pp. 72-73.

²⁴⁸ Cfr. Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano, p. 73.

²⁴⁹ Cfr. Alemanno A. (2008), "L'importanza di chiamarsi 'Onesto'", *Largo Consumo*, n. 2, p. 22.

²⁵⁰ Cfr. Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano.

²⁵¹ Cfr. Busacca B. (1994), *Le risorse di fiducia nell'impresa*, Utet, Torino.

importanti per l'impresa, decisamente interessante, ai fini della presente trattazione, appare riflettere sui processi dinamici che conducono alla generazione delle risorse in parola.

La risorsa fiducia può essere intesa come un'aspettativa positiva che un soggetto ha circa il comportamento tenuto dalla controparte nell'ambito di una relazione, maturata in funzione delle esperienze pregresse. In altre parole, la fiducia è la volontà di *Ego* di accettare di rendersi vulnerabile all'azione non controllabile di *Alter*; volontà basata su aspettative positive maturate da *Ego* nei confronti di *Alter*²⁵³. Elementi essenziali perché si possa parlare di fiducia in una relazione sono individuati nel fatto che chi da fiducia espone a rischio qualcosa di importante ed è necessario che le parti siano libere di scegliere, nel senso che da una parte si sceglie se e quanto rendersi vulnerabili e dall'altra se tradire o meno la fiducia che è stata data²⁵⁴.

Orbene della fiducia si potrebbe anche fare a meno, per esempio attraverso il controllo continuo del comportamento tenuto dalla controparte. Tuttavia quando ciò avviene è perché manca la fiducia, comportando inevitabilmente dei costi connessi appunto al controllo.

In effetti, ciò che rende la fiducia una risorsa sociale di valore per l'organizzazione degli scambi economici, è che la sua presenza consente di ridurre i costi di controllo e di sanzione connessi ai comportamenti opportunistici dalle parti. La fiducia crea cioè un clima nel quale si possono dischiudere nuove opportunità di azione economica e di guadagno. Quando tra le parti esiste fiducia reciproca esse comunicano di più e ricercano insieme, in modo creativo, soluzioni vantaggiose per entrambe. Inoltre e non di rilievo secondario, la fiducia contribuisce a rafforzare l'intensità della relazione tra impresa e *stakeholder*.

Interrogandoci in merito alla formazione delle aspettative positive nei riguardi della controparte, occorre subito dire che rispondere a un simile interrogativo implica un'indagine delle cause generatrici di fiducia e un'individuazione delle aree di presidio al fine di predisporre gli interventi opportuni.

Al riguardo alcuni studiosi²⁵⁵ hanno sottolineato l'importanza da parte dell'organizzazione di investire risorse per soddisfare le richieste implicite provenienti dagli *stakeholder*, contribuendo in tal modo a creare fiducia nei riguardi dei suoi pubblici di riferimento. È attraverso tali azioni accompagnate dalla corrispondente segnalazione di soddisfazione delle richieste implicite, che

²⁵² Cfr. Fombrun C.J. (1996), *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston.

²⁵³ Cfr. Perrone V. (2004), "La fiducia è una cosa seria", *Economia & Management*, N. 3, p. 5.

²⁵⁴ La fiducia va messa in relazione al fatto che l'altro è libero di deludere l'aspettativa. Affinché la fiducia diventi rilevante ci deve essere la possibilità di tradimento. Cfr. Gambetta D. (1989), *Le strategie di fiducia*, Einaudi, Torino, p. 283.

²⁵⁵ Cfr. Devine I., Halpern P. (2001), "Implicit Claims: The Role of Corporate Reputation in Value Creation", *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 1, pp. 42-49.

l'impresa contribuirebbe ad accrescere la reputazione²⁵⁶. Ciò assume un rilievo particolare in quei contesti nei quali l'asimmetria informativa è particolarmente sentita. In tali circostanze, la presenza di richieste implicite e la puntuale soddisfazione delle medesime da parte dell'impresa, contribuisce alla costruzione e al mantenimento di fiducia con gli *stakeholder*, quale presupposto indispensabile ai fini della continuazione e della profittabilità dell'impresa.

Le risorse di fiducia a disposizione dell'impresa possono essere riferite tanto all'ambito delle relazioni interne che a quelle esterne all'impresa²⁵⁷. In riferimento alle relazioni interne, la fiducia si sviluppa sulla base di un linguaggio comune interno che rende possibile i processi di comunicazione e crea un clima di elevata coesione²⁵⁸. Nelle relazioni esterne e, in particolare, nelle interazioni relazionali²⁵⁹, la fiducia si sviluppa nell'ambito dei legami partecipativi stabili attraverso comunicazioni durature, e si alimenta di precise aspettative ovvero di conferme allo schema cognitivo elaborato da ciascun individuo.

L'instaurazione di un rapporto fiduciario concorre dunque a migliorare la capacità dell'impresa di interagire con gli *stakeholder* interni ed esterni. In particolare, all'interno la creazione di fiducia attiene alla coesione e alla motivazione delle risorse umane, fondandosi sull'insieme di valori, idee, credenze e convinzioni che definiscono la cultura d'impresa. Sul fronte esterno, invece, la fiducia attiene alla credibilità e all'immagine dell'impresa presso gli interlocutori attuali e potenziali.

Il conferimento di fiducia avviene sulla base di un comportamento che si può dire prevedibile vale a dire rispondente a ciò che si afferma o a ciò che è stato fatto in passato, affidabile inteso non solo come rispondenza del comportamento alle aspettative ma anche comportamento competente ed, infine, equo inteso come bilanciamento degli interessi coinvolti²⁶⁰. Il venir meno agli impegni assunti, l'essere incompetenti o iniqui compromette la fiducia riposta nella controparte. Perché vi sia da parte dell'interlocutore l'aspettativa di un comportamento equo, sulla quale basare la propria fiducia, occorre che aumenti il grado di trasparenza nella comunicazione²⁶¹.

²⁵⁶ Cfr. Devine I., Halpern P. (2001), "Implicit Claims: The Role of Corporate Reputation in Value Creation", *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 1, p. 43.

²⁵⁷ Cfr. Vicari S., "Verso il *Resource-Based Management*", in Vicari S. (a cura di), (1995), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano, p. 17.

²⁵⁸ Il linguaggio comune si fonda sull'insieme di visioni, di valori, di motivazioni, di cultura e di coesione esistente all'interno dell'organizzazione. Cfr. Morgan G. (1984), *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano, pp. 161-164.

²⁵⁹ In effetti esistono due tipi di interazioni tra impresa e soggetti esterni: interazioni occasionali e interazioni relazionali. Il primo tipo di relazioni tiene conto di mere ipotesi di contatto che danno vita ad interazioni contingenti, in cui è irrilevante il mantenimento nel tempo della relazione ai fini dell'esistenza dell'impresa stessa. Nelle interazioni relazionali, viceversa, si stabiliscono comunicazioni durature alimentate continuamente nel tempo, funzionali nel diffondere un clima di fiducia tale da rendere stabile l'interazione. Cfr. Vicari S., "Verso il *Resource-Based Management*", in Vicari S. (a cura di), (1995), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano, p. 18.

²⁶⁰ Cfr. Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano, pp. 24-25.

²⁶¹ Cfr. Perrone V. (2004), "La fiducia è una cosa seria", *Economia & Management*, N. 3, p. 9.

Orbene, allorché le organizzazioni si sforzano per il conseguimento di differenziali competitivi, esse si espongono inevitabilmente all'attenzione degli interlocutori esterni. In tali circostanze l'organizzazione deve apparire loro in modo più trasparente possibile²⁶².

Il concetto di trasparenza utilizzato da parte di alcuni studiosi si riferisce ad una percezione *ex-ante* del livello di trasparenza dei processi non visibili al cliente²⁶³. Orbene detta percezione *ex-ante* della trasparenza risulta ampiamente influenzata dal grado di fiducia del cliente verso l'impresa. In assenza però di un'esperienza diretta come nel caso del cliente potenziale che non ha ancora avuto modo di sperimentarne l'offerta, ciò a cui egli si affida è una percezione *ex ante*, mancando infatti ogni riferimento *ex-post* a precedenti esperienze di consumo dalle quali ottenere informazioni utili. Le aspettative formulate attraverso una percezione *ex-ante* della trasparenza trovano, in seguito all'esperienza diretta, puntuale raffronto con quanto sperimentato attraverso la prestazione ricevuta²⁶⁴.

Dal punto di vista dell'impresa, questo ambito di raffronto rappresenta un'importante area di presidio, al fine di evitare che si creino aspettative al di sopra delle reali potenzialità di risposta. Occorre infatti un attento presidio dell'integrità della propria offerta al fine di incontrare, attraverso le prestazioni proposte, le aspettative degli interlocutori. Ciò implica altresì una misurazione sistematica che miri a recepire la soggettività dei processi di percezione e valutazione, ovvero che permetta di cogliere gli *input* necessari per l'avvio di un processo di miglioramento dell'offerta e delle relazioni, tale da alimentare la generazione di fiducia²⁶⁵.

Al riguardo, l'impresa deve preoccuparsi di far sì che i messaggi trasmessi e le affermazioni sostenute nei riguardi della propria *audience*, trovino ampia conferma con la percezione degli elementi fattuali.

Tramite l'osservazione *ex post* gli interlocutori hanno dunque la possibilità di verificare l'attendibilità dei valori comunicati attraverso il confronto tra aspettative e percezione dell'*output* aziendale²⁶⁶. Dall'esito positivo di un simile raffronto, gli *stakeholder* giungono a fare affidamento sulle dichiarazioni rese dall'organizzazione, valutando la comunicazione come trasparente.

La percezione di trasparenza così determinata consente di diffondere all'esterno un senso di affidabilità circa i processi svolti internamente all'impresa, che per loro natura non sono soggetti all'osservazione diretta da parte dei pubblici di riferimento. Viceversa, una valutazione negativa

²⁶² Cfr. Fombrun C.J., Van Riel C.B.M. (2003), *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall/Financial Times, Upper Saddle River, NJ, p. 185.

²⁶³ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, pp. 177 e segg.

²⁶⁴ Ciò avviene prendendo come riferimento l'*output* aziendale, vale a dire il sistema di offerta dell'impresa che rappresenta l'elemento percepibile e visibile per il cliente, ovvero il fondamentale termine di raffronto ai fini della sua soddisfazione.

²⁶⁵ Cfr. Mazzei A. (2004), *Comunicazione e reputazione nelle università*, Franco Angeli, Milano, p. 28.

²⁶⁶ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, pp. 181-182.

della trasparenza *ex-post* porta inevitabilmente l'interlocutore ad interrogarsi sull'affidabilità dei processi organizzativi interni. L'irriducibile presenza di fattori di indeterminatezza esistenti all'interno dell'impresa²⁶⁷, finisce inoltre per alimentare la diffidenza dei pubblici spingendoli a presumere che i valori comunicati non siano in grado di orientare i processi organizzativi all'interno dell'impresa, ai fini del conseguimento di particolari competenze e *performance*.

Orbene, la conoscenza di tali processi interni all'organizzazione può essere sostenuta solo attraverso una serie di presunzioni, ovvero attraverso deduzioni logiche che permettono di giungere ad elementi ignoti partendo da elementi noti. Al riguardo, le imprese possono contribuire ad orientare, proprio attraverso l'attività di comunicazione, tale processo logico-deduttivo. Un ruolo decisivo in tal senso è svolto dalla funzione di orientamento interno compiuta dai valori guida dell'impresa, che garantisce la presenza di una coerenza di fondo intesa quale impegno durevole e vincolante nei propri valori guida e nelle competenze ad essi associate (*commitment*)²⁶⁸.

Le organizzazioni possono dunque incidere sulla percezione degli *stakeholder* attraverso azioni o promesse credibili alla luce dei precedenti comportamenti e della loro coerenza con quanto comunicato²⁶⁹. Ciò rimanda ad alcuni attributi che l'organizzazione dovrebbe incarnare al fine di essere percepita come credibile. Al riguardo, un'importante carattere connesso alla credibilità è la percezione che il ricevente ha dell'integrità della fonte²⁷⁰.

Il concetto di credibilità che scaturisce da tale affermazione assume una rilevanza significativa ai fini della reputazione organizzativa, poiché costituisce una componente sulla quale quest'ultima si fonda, che influenza l'arena politico-sociale²⁷¹.

Partendo dall'assunto secondo il quale la credibilità non è una caratteristica intrinseca dell'emittente o un'espressione immediata di autorevolezza naturale e spontanea, essa acquisisce rilievo come relazione tra emittente e ricevente²⁷².

²⁶⁷ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, pp. 114 e segg.

²⁶⁸ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, pp. 198 e segg.

²⁶⁹ Cfr. Mahon J.F., Wartick S.L. (2003), "Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1, p. 32.

²⁷⁰ Nei riguardi delle organizzazioni l'integrità è commisurata a tre diversi livelli:

- la storia e la tradizione su cui si basa la reputazione dell'organizzazione, vale a dire la fama di credibilità quale risultato consolidato e portato del tempo. In tale livello si riscontra una legittimazione che deriva dalla tradizione;
- la credibilità attuale intesa come capacità di adempiere efficientemente ad una serie di finalità attraverso la dotazione organizzativa interna e capacità di relazionarsi con i pubblici;
- la presenza di figure chiave capaci di incarnare e interpretare autenticamente le finalità e la filosofia dell'organizzazione.

Cfr. Gili G. (2005), *La credibilità. Quando e perché la comunicazione ha successo*, Rubettino, p. 21.

²⁷¹ Cfr. Mahon J.F., Wartick S.L. (2003), "Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1, p. 27.

²⁷² Cfr. Gili G. (2005), *La credibilità. Quando e perché la comunicazione ha successo*, Rubettino, pp. 4-5.

Nell'ottica relazionale, la credibilità è intesa come risorsa; in tal senso si parla di patrimonio di credibilità sul quale è possibile investire. In tale accezione, la credibilità è una risorsa che produce, rende disponibili e mette in gioco altre risorse.

La credibilità, in quanto relazione, racchiude una componente intenzionale, comunicativa e simbolica²⁷³. Accettando tale assunzione appare intuitivo riconoscere alla credibilità una tendenza ad essere costruita come prodotto di un'intenzione e di un'attenzione dell'emittente che considera il proprio scopo comunicativo e la situazione per la quale interagisce²⁷⁴. In quanto autore della propria comunicazione, l'emittente tenderà a manipolare i segni esteriori della propria credibilità.

Orbene, la credibilità dell'emittente e la fiducia del ricevente appaiono come due facce della stessa medaglia, due dimensioni della medesima relazione comunicativa e due concetti complementari²⁷⁵. Costruire la credibilità dell'emittente e la fiducia da parte del destinatario è perciò una parte integrante di ogni azione o strategia manipolativa.

La credibilità di una delle parti aumenta se le azioni compiute dal proprio interlocutore concordano con quanto affermato nelle varie occasioni di comunicazione. La credibilità ha sempre come punto di partenza una promessa da parte dell'emittente e un'aspettativa da parte del ricevente²⁷⁶.

Tuttavia la credibilità ricevuta a fronte della fiducia concessa necessita poi di conferme. È in tale ottica che la credibilità appare come l'alternativa basata sulla fiducia alla verifica diretta da parte del ricevente. In tale circostanza, la credibilità di una transazione produce notevoli riflessi sulla reputazione organizzativa accrescendola o riducendola, a seconda del possibile *outcome* che scaturisce dalla transazione²⁷⁷, offrendo evidentemente una notevole opportunità di miglioramento della reputazione.

La reputazione dell'impresa implica dunque stima e credibilità presso i pubblici²⁷⁸. Ciò è espressione di un risultato che si forma inevitabilmente in un periodo non breve, vale a dire un arco di tempo sufficientemente ampio affinché i pubblici possano conoscere a fondo l'organizzazione e formulare una valutazione ponderata sul livello di credibilità dell'impresa.

La percezione di trasparenza dell'impresa appare, come visto, di notevole rilievo ai fini della valutazione del livello di stima e credibilità di cui l'impresa gode presso i pubblici. Segnali di affidabilità che si riflettono sulla reputazione dell'impresa, sono trasmessi da quest'ultima in modo da offrire all'esterno indicazioni su quanto avviene nei processi interni all'organizzazione.

²⁷³ Cfr. Gili G. (2005), *La credibilità. Quando e perché la comunicazione ha successo*, Rubettino, p.5.

²⁷⁴ Cfr. Gili G. (2005), *La credibilità. Quando e perché la comunicazione ha successo*, Rubettino, p. 31.

²⁷⁵ Cfr. Gili G. (2005), *La credibilità. Quando e perché la comunicazione ha successo*, Rubettino, p. 49.

²⁷⁶ Cfr. Gili G. (2005), *La credibilità. Quando e perché la comunicazione ha successo*, Rubettino, p. 25.

²⁷⁷ Cfr. Herbing P., Milewicz J. (1995), "To Be or Not to Be...Credible That is: a Model of Reputation and Credibility Among Competing Firms", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 13, No. 6, pp. 24-33.

²⁷⁸ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, pp. 216 e segg.

La percezione da parte dei pubblici dell'esistenza di un significativo impegno, nei termini sopra esposti, e di una coerenza di comportamento tenuta dall'impresa, crea reputazione che a sua volta accresce la fiducia nei riguardi dell'organizzazione.

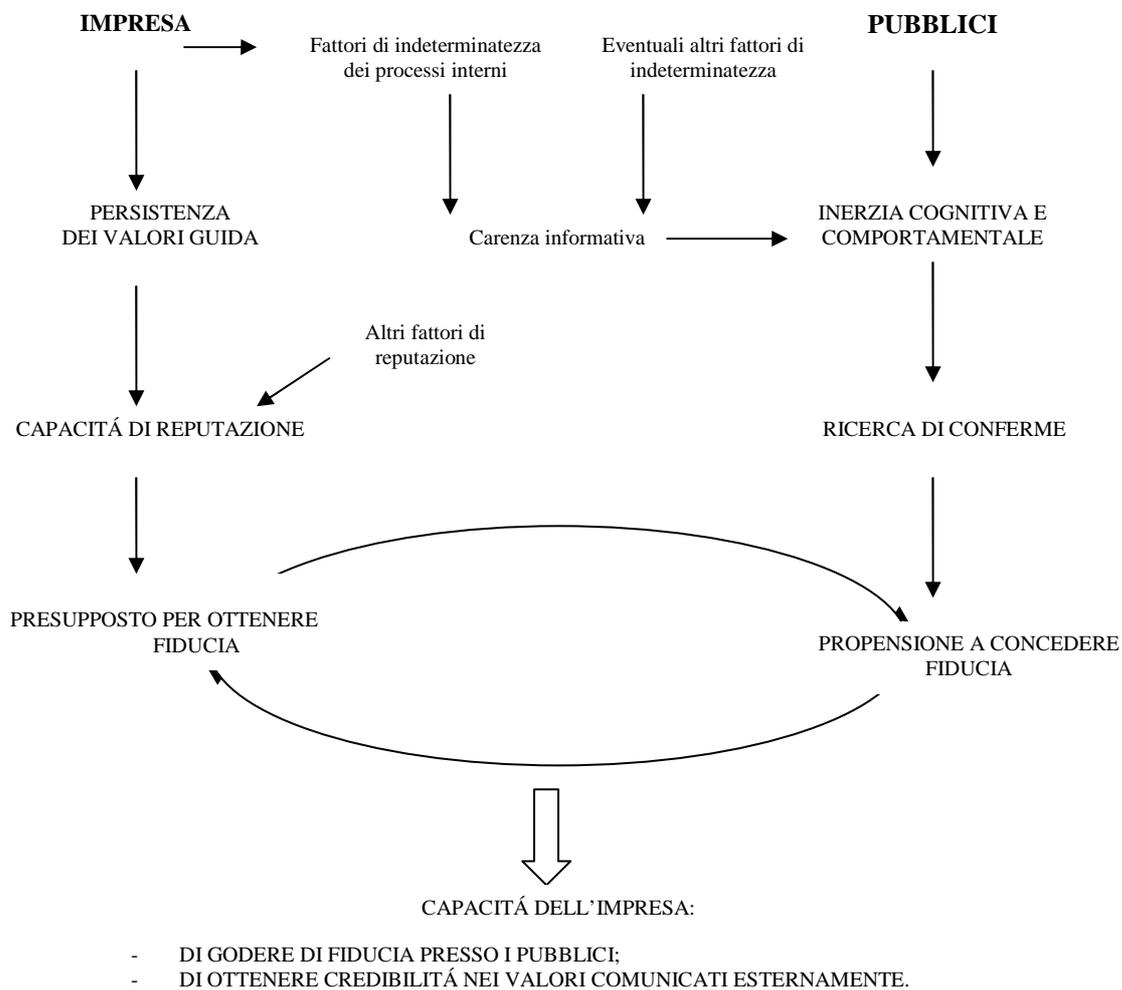
La reputazione fondata sulla percezione da parte dei pubblici dell'esistenza di un impegno durevole e coerente nei valori guida, rappresenta così la condizione indispensabile che consente all'impresa di ricevere all'esterno la fiducia e il consenso necessari ai fini della credibilità delle affermazioni enunciate.

Reputazione e fiducia creano quindi nei pubblici un condizionamento positivo che li conduce a ritenere sufficienti le segnalazioni loro offerte, attraverso la divulgazione dei valori guida e le affermazioni diffuse tramite i messaggi intenzionalmente comunicati ma anche attraverso ciò che si comunica indirettamente o attraverso i contenuti che fluiscono nelle reti di relazioni, in modo tale da creare una convinzione positiva circa il modo di operare all'interno dell'impresa.

Orbene, ai fini dell'ottenimento della fiducia, occorre che l'impresa goda di un'adeguata capacità di reputazione, intesa come propensione dei pubblici a ricercare relazioni fiduciarie nei confronti dell'impresa. Ebbene, la tendenza dei pubblici a concedere fiducia (propensione alla fiducia) e la capacità di reputazione dell'impresa (presupposto per ottenere fiducia), sono legate da una relazione circolare espressiva di influenza reciproca²⁷⁹. Infatti, la tendenza dei pubblici a concedere fiducia deve essere soddisfatta dalla capacità di reputazione, la quale a sua volta per trasformarsi concretamente in reputazione deve trovare valorizzazione attraverso la tendenza dei pubblici a concedere fiducia. La presenza congiunta di capacità di reputazione e di tendenza ad accordare fiducia, consente all'impresa di godere all'esterno del consenso necessario e della credibilità circa i valori comunicati.

²⁷⁹ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, p. 224.

Figura 1.2 La reputazione organizzativa: la relazione tra fiducia e credibilità dell'impresa



Fonte: tratto e adattato da Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, p. 225.

L'impegno e la coerenza dei valori guida nel tempo favorisce la capacità di reputazione e la fiducia presso il pubblico, contribuendo ad evocare i processi organizzativi interni non direttamente percepibili all'esterno.

Orbene, c'è da sottolineare che il riferimento all'impegno durevole e vincolante nei valori guida, quale espressione di condivisione e interiorizzazione dei valori tale da orientare le azioni e i processi svolti all'interno della struttura organizzativa, non va inteso in termini di rigidità assoluta. Simile funzione di orientamento agisce sulla riduzione dell'ambiguità causale²⁸⁰ dei processi grazie

²⁸⁰ Il concetto di ambiguità causale esprime la presenza di un vincolo concernente la piena comprensione dei processi da cui si generano le competenze dell'impresa. Ciò in quanto parte di queste competenze o "saper fare" dell'impresa ha una natura in larga parte tacita e complessa, condizionando perciò la percezione della piena trasparenza. Tali vincoli sebbene caratterizzati da ambiguità nei riguardi delle organizzazioni, presentano una naturale componente di indeterminazione legata all'impossibilità di comprendere e di conseguenza di comunicare appieno ed in modo chiaro i

proprio alla funzione di evocazione svolta dai valori guida, che incidono sulla capacità di percepire più fedelmente le reali dinamiche dei processi interni. La percezione di questo impegno durevole e coerente agisce come una bussola di orientamento interno e assolve ad una funzione segnaletica nei riguardi dell'interlocutore esterno.

Da simili assunzioni si evince che la costruzione di un sistema di valori chiaro e definito rappresenta una strategia premiante, poiché un sistema valoriale apprezzato e condiviso innesca un meccanismo di identificazione che agisce come un elemento guida tale da orientare l'intenzionalità dell'interlocutore²⁸¹.

Ovviamente, affinché il consolidamento dei valori possa agire come una leva ai fini della trasparenza e del successo aziendale, l'organizzazione deve verificare che sussista una coerenza tra i valori che intende consolidare e le attese dei pubblici cui i valori vengono manifestati.

La generazione di fiducia impone all'organizzazione il presidio attento di alcuni aspetti; un mirato orientamento agli *stakeholder* con i quali l'impresa interagisce serve non solo ai fini della soddisfazione ma anche a cogliere i segnali di cambiamento²⁸².

Di conseguenza, la sfida di un'impresa impegnata in un sentiero di sviluppo ambizioso si concretizza nel compimento di uno sforzo volto a creare condizioni di convergenza tra il sistema dei valori organizzativi e quelli afferenti al contesto di riferimento²⁸³. Allorquando le contingenze lo richiedano, l'impresa dovrà essere in grado di reinterpretare le vicissitudini del reale per un presidio accorto della stabilità delle relazioni, garantendone la coerenza con i valori filtrati esternamente²⁸⁴.

Può accadere infatti che in dipendenza dei mutamenti ambientali, la conservazione del preesistente sistema valoriale non appaia più in linea con le mutate aspettative. Un sistema valoriale anacronistico appare infatti estraneo alle determinanti del vantaggio competitivo, in quanto contribuisce a costruire posizioni competitive che decretano l'inesorabile declino dell'impresa.

Partire dalla creazione di un valido sistema valoriale intorno al quale costruire la personalità dell'impresa, procedendo di conseguenza a pianificare un'identità visuale realmente rappresentativa della profonda intimità dell'impresa, rappresenta il presupposto irrinunciabile nell'ambito di un'azione mirata alla costruzione e all'accrescimento della reputazione, che se validamente affiancato da piani di comunicazione integrata e coerente, possono contribuire concretamente a valorizzare la reputazione organizzativa.

nessi causali sottostanti la generazione delle competenze organizzative. Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, pp. 138-139.

²⁸¹ Cfr. Metallo G., Tortora D. (2007), "Il ruolo delle emozioni nello sviluppo della reputazione dell'insegna commerciale. Il caso del dettaglio tradizionale", *Esperienze d'impresa*, N. 2, p. 16.

²⁸² Cfr. Mazzei A. (2004), *Comunicazione e reputazione nelle università*, Franco Angeli, Milano, p. 28.

²⁸³ Cfr. Cuomo M.T., Metallo G. (2007), *Management e sviluppo d'impresa*, Giappichelli, Torino, p. 280-281.

²⁸⁴ Cfr. Cuomo M.T., Metallo G. (2007), *Management e sviluppo d'impresa*, Giappichelli, Torino, p. 281.

CAPITOLO II

***REPUTATION MANAGEMENT:* CREARE, VALORIZZARE, MANUTENERE E PROTEGGERE LA REPUTAZIONE AZIENDALE.**

2.1 La gestione delle relazioni: tra *stakeholder management* e *issue management*.

Nell'osservare il concetto di generazione del valore in un'ottica più ampliata rispetto alla tradizionale visione economico-finanziaria, si è fatto riferimento all'importanza che assume per l'impresa la gestione delle relazioni con le varie entità che popolano il contesto di riferimento, quali risorse relazionali capaci di originare nel lungo tempo e naturalmente attraverso un appropriato processo di capitalizzazione, capitale relazionale.

Tale forma "nuova" di capitale, affiancandosi alle accezioni più tradizionali, riconducibili al capitale economico e a quello fisico, contribuisce grandemente alla creazione di valore assunto in una declinazione non solo economica ma, come puntualizzato, di "valore allargato", capace cioè di produrre benefici apprezzabili da molteplici punti di vista e non solo, semplicisticamente e riduttivamente, in una logica diadica riconducibile al rapporto impresa-proprietà.

Orbene detta assunzione catalizza certamente l'attenzione del lettore sull'importanza che, ai fini del riconoscimento della profondità e sensibilità che regola l'agire dell'impresa, assumono le relazioni con il contesto di riferimento, quale partizione più ristretta dell'ambiente in cui l'impresa opera che è attivata in virtù della presenza di molteplici entità che ne condizionano la sopravvivenza e dunque la durabilità stessa.

Ciò significa dunque che l'impresa immersa in un ambiente dal quale astrae il suo contesto di riferimento, opera e riceve legittimazione sulla base delle relazioni che è capace di attivare con le entità in esso presenti.

La capacità di lettura dell'impresa, necessaria ai fini dell'astrazione del contesto di riferimento, implica a monte la identificazione delle entità che, direttamente o indirettamente, possono condizionare il tranquillo fluire dell'attività d'impresa, accrescendo/riducendo o comunque influenzando le probabilità di sopravvivenza stessa.

L'attivazione dell'ambiente di riferimento comporta all'impresa uno sforzo di comprensione e di ascolto delle molteplici voci in esso risuonanti tese a tradurre, attraverso un'attività strategico-

riflettiva²⁸⁵, le dinamiche valoriali, le aspettative e le opinioni diffuse tra i diversi *stakeholder* nei processi organizzativi.

La consapevolezza circa il possibile condizionamento esercitato dalle entità appartenenti al contesto, richiede all'impresa la necessità di definire a monte relazioni di lungo periodo con alcune di esse, basate su rapporti di soddisfazione e conseguentemente di fiducia e credibilità, capaci quindi di incidere positivamente sulla formazione di risorse reputazionali, che possono poi sedimentare in capitale reputazionale.

Il terreno competitivo sul quale l'impresa svolge un'azione di presidio, è definito non solo dalle risorse presenti sui mercati e dai guadagni potenziali ad esse associati, ma anche dalla conoscenza, dalle aspettative e dall'attribuzione di senso attribuita all'attività svolta dall'impresa da parte degli *stakeholder* che con essa interagiscono²⁸⁶.

Orbene, la vocazione sociale dell'impresa immersa in un contesto di riferimento, guida la stessa nella individuazione di quelle entità portatrici di interessi ed aspettative, con le quali relazionarsi al fine di ottenere la legittimazione necessaria (*organizational legitimacy*) ad assicurarle vantaggi competitivi²⁸⁷ e ad accrescere la probabilità di sopravvivenza²⁸⁸.

La dimensione sociale dell'impresa riveste ovviamente un impatto non indifferente sulla reputazione organizzativa, contribuendo a migliorarla ovvero a comprometterne la stabilità nell'ipotesi di dinamiche sociali non propriamente ottimali. Ciò impone dunque la considerazione di una posizione ben contraddistinta dell'impresa, in termini di attore socialmente responsabile, nell'ambito dello scenario socio-economico nel quale si susseguono le svolgimenti dell'azione imprenditoriale.

Da questa più ampia e autorevole prospettiva di osservazione dell'impresa che mira a costruire e rafforzare lo *status* reputazionale, appare opportuno muovere dalla considerazione di quest'ultima non come entità isolata e autonoma all'interno dello scenario in cui opera ma, all'opposto, fortemente dipendente e influenzata dalle spinte centripete che da esso provengono²⁸⁹.

²⁸⁵ Cfr. Invernizzi E. (2004), "RP e Comunicazione aziendale", *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, p. 75.

²⁸⁶ Cfr. Rindova V.P., Fombrun C.J. (1999), "Constructing competitive advantage: the role of firm-constituent interactions", *Strategic Management Journal*, vol. 20, p. 20.

²⁸⁷ In effetti molteplici sono i vantaggi che l'impresa ottiene attraverso una corretta gestione delle relazioni con i suoi interlocutori. Differenti sono gli approcci di studio che sottolineano tra i vantaggi ottenibili, oltre ad un miglioramento dell'immagine e della reputazione, un miglioramento della gestione delle risorse umane, una gestione più efficace del rischio d'impresa, ecc. Si veda al riguardo: Cfr. Perrini F. (2006), "Corporate Social Responsibility: L'Europa e lo sviluppo di imprese competitive e sostenibili", *Economia&Management*, n. 3, pp. 15-16.

²⁸⁸ Per alcuni autori la legittimazione organizzativa rappresenta un prerequisito per l'ottenimento della reputazione riferita a *performance* sociali. Cfr. Zyglidopoulos S.C. (2003), "The Issue Life-Cycle: Implications for Reputation for Social Performance and Organizational Legitimacy", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1, p. 75.

²⁸⁹ In molti studi, sia di matrice nazionale che internazionale, è presente il riferimento circa l'importanza e la centralità che rivestono i rapporti con gli *stakeholders*. Come messo in evidenza nell'ambito dello studio condotto da Mahon e Wartick, "(...) reputation with stakeholder is probably the most important component of reputational management for

Al fine dunque di individuare l'opportuna prospettiva di osservazione dell'impresa immersa nello scenario di riferimento, appaiono interessanti le considerazioni riconducibili agli sviluppi concettuali avutisi in differenti ambiti teorici dell'impresa, e nell'ambito della letteratura internazionale in particolare, alla *stakeholder theory*, quale chiave di lettura o, se si vuole, lente di osservazione/interpretazione del quadro ambientale nel quale si dispiega l'agire sociale dell'impresa attraverso cui si pongono le premesse utili ai fini della reputazione organizzativa.

Le prospettive teoriche proposte, in specie quelle condivise pienamente dalla letteratura internazionale, recano implicazioni utili ai fini della comprensione del rapporto tra impresa-scenario di riferimento, quale ambito in cui impatta l'agire dell'impresa che, ove connotato da visibili sfumature di comportamenti socialmente responsabili e positivamente apprezzati, riceve ampio consenso e apprezzamento da parte dei molteplici osservatori, con evidenti riflessi in termini di reputazione organizzativa e di legittimazione²⁹⁰.

Nel presente paragrafo, partendo dunque dalla considerazione delle prospettive di osservazione dell'impresa come un'entità che interagisce, in una logica di apertura verso l'esterno, con altre entità che a vario titolo influenzano la sua possibilità di perdurare, si considerano le implicazioni organizzative utili all'impresa al fine di ottenere legittimazione e reputazione positive.

Ciò implica evidentemente la riflessione su taluni aspetti organizzativi che consentono all'organizzazione di influenzare positivamente la disponibilità dei vari *stakeholder* a rilasciare risorse e giudizi positivi in termini reputazionali. Tale influenza può essere prodotta indirettamente, agendo per il tramite della posizione socialmente rilevante assunta nell'ambito dello scenario socio-economico nonché della capacità di incontrare le attese dell'*audience* di riferimento, generando così elevati e diffusi livelli di soddisfazione. Accanto a ciò le organizzazioni dispongono, nell'ambito delle relazioni attivate con gli *stakeholder*, di potenti leve attraverso le quali rafforzare il proprio posizionamento reputazionale. Tuttavia affinché ciò impatti positivamente sulle azioni di *reputation building* è necessario che l'impresa azioni il contributo, in termini di valore-potenzialità²⁹¹, attivabile tramite le risorse relazionali costruite con gli *stakeholder*.

an organization". Cfr. Mahon J.F., Wartick S.L. (2003), "Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1, p. 24.

²⁹⁰ Nella prospettiva di indagine adottata da alcuni studiosi, i concetti di legittimità e reputazione appaiono legati da una relazione di complementarità e di reciprocità. "Legitimacy and reputation are both perceptions of approval of an organization's actions. (...) Legitimacy and reputation have a complementary and reciprocal relationship. Legitimacy standards inform organizations' reputation-seeking activities, and reputation-seeking activities, in turn, shape the minimum standards of what it means to belong to a particular category". Cfr. King B.G., Whetten D.A. (2008), "Rethinking the Relationship Between Reputation and Legitimacy: A Social Actor Conceptualization", *Corporate Reputation Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 200-201.

²⁹¹ Cfr. Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano pp. 6-7. Costabile M. (1996), *Misurare il valore per il cliente*, Utet, Torino, pp. 6-7.

Come si avrà modo di vedere nel presente paragrafo, attraverso l'attivazione del valore-potenzialità insito nelle risorse relazionali, in particolare tramite il coinvolgimento attivo degli *stakeholder* nei processi decisionali, l'impresa produce interessanti riflessi sulla reputazione organizzativa.

Orbene, dopo tale premessa appare interessante rappresentare in estrema sintesi i contributi delle varie teorie, nazionali e internazionali, che impongono l'osservazione dell'impresa come un fenomeno non isolato dallo scenario di appartenenza ma interagente con altre entità, al fine di far emergere l'importanza che assumono le relazioni e le sottostanti logiche gestionali ed organizzative di riferimento, al fine di individuare possibili direzioni attraverso le quali contribuire al rafforzamento della reputazione organizzativa, tramite il coinvolgimento dinamico dei molteplici *stakeholder pro tempore* importanti.

Come messo in evidenza nel capitolo precedente, è intorno agli anni '90 che il concetto di reputazione d'impresa conquista una posizione di assoluto interesse nell'ambito della letteratura manageriale, nella quale assume il rilievo di *strategic asset*²⁹², fonte di vantaggio competitivo sostenibile.

Come visto altresì la *Corporate Reputation* sintetizza il complesso processo percettivo che si origina nella mente degli *stakeholder* dell'impresa, a partire dalle varie manifestazioni di comunicazione, implicite o esplicite, dirette o mediate. Tali manifestazioni, più o meno intenzionali, accompagnate dalle azioni intraprese nel tempo dall'organizzazione, fanno venire in rilievo che, sebbene per alcuni autori²⁹³ si tratti di un costrutto non completamente e direttamente influenzabile, tuttavia talune leve di comando sono profondamente radicate nell'organizzazione e legate alla sua creazione ed evoluzione, in un contesto unico storicamente dipendete²⁹⁴.

Agli inizi degli anni '90 è apparsa altresì in maniera prepotente l'importanza che la comunicazione ha iniziato ad assumere, tanto da diventare una componente centrale nell'ambito della gestione e dello sviluppo dell'impresa e, in particolar modo, nel controllo dei mercati²⁹⁵ e nello sviluppo delle relazioni. In effetti, lo sviluppo che ha interessato il ruolo della comunicazione, tale da attribuirle il ruolo di componente indispensabile alla gestione strategica ed operativa dell'impresa, trova ampia giustificazione nel fatto che le organizzazioni cominciano, ormai già da qualche tempo, ad essere osservate come fenomeni sociali ovvero sistemi complessi di relazioni, sostenuti e governati attraverso la comunicazione che in essi prende vita.

²⁹² Cfr. Barney J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120. Grant R. (1991), "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation", *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 114-135.

²⁹³ Cfr. de Castro G.M. et al. (2006), "Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 63, p. 362.

²⁹⁴ Cfr. de Castro G.M. et al. (2006), "Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 63, p. 361.

²⁹⁵ Cfr. Invernizzi E. (2004), "RP e Comunicazione Aziendale", *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, pp. 70-78.

Nel corso degli anni '90 infatti in Italia si sono manifestati una serie di cambiamenti fortemente interdipendenti, che hanno attratto l'attenzione di molti studiosi, in particolare di *Corporate Communication* e di *Public Relation*.

Tra i cambiamenti maggiormente interessanti ai fini della presente trattazione, di sicuro vi è stata l'affermazione dell'importanza delle relazioni con i diversi *stakeholder*²⁹⁶. Tale aspetto in realtà è stato oggetto di attenzione nel tempo da parte di vari studiosi, appartenenti ad ambiti disciplinari diversi, che hanno considerato "impresa di successo" quella capace di massimizzare e valorizzare il portato insito nelle capacità relazionali, attraverso le sue attività produttive e gestionali.

Nell'ambito delle teorie organizzative²⁹⁷, ove si sono affermati gli studi sulle reti d'impresa e sulle organizzazioni e rete, le relazioni rappresentano una componente strutturale delle organizzazioni. In particolare, le teorie dell'impresa a rete mettono in risalto la presenza, nell'ambito di ciascuna impresa, di singoli elementi costitutivi, detti nodi, dotati di capacità autonoma e legati tra loro da connessioni flessibili e di adattamento reciproco.

Negli studi di economia e gestione delle imprese, l'approccio sistemico vitale (ASV)²⁹⁸ è emerso come evoluzione dell'approccio sistemico. Mentre quest'ultimo si focalizza principalmente sulle parti del sistema, l'ASV pone l'enfasi invece sulle relazioni tra le parti del sistema. La concezione sistemica dell'impresa sposta infatti l'attenzione dalle parti del sistema alle relazioni fra le stesse e al loro meccanismo di funzionamento in connessione con altri sistemi²⁹⁹.

L'accento viene dunque posto sullo studio delle relazioni che legano i sistemi tra loro e sui vantaggi che derivano da una corretta gestione delle relazioni in parola. Nell'ASV la corretta gestione delle relazioni fra il sistema, i suoi sub-sistemi e i sovra-sistemi di riferimento, consente al sistema-impresa di sviluppare un elevato grado di coerenza fra i sub-sistemi e di sintonia di finalità con i sovra-sistemi.

Negli studi di *marketing* sono emersi i temi del *marketing* relazionale³⁰⁰ e del *marketing resource based*³⁰¹. I contributi riconducibili al primo ambito teorico individuano nelle vendite l'obiettivo di

²⁹⁶ Cfr. Invernizzi E. (2004), "RP e Comunicazione Aziendale", *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, pp. 70-71.

²⁹⁷ Cfr. Butera F. (1990), *Il castello e la rete*, Franco Angeli, Milano; Butera F. (1993), "Nuove strutture flessibili per governare i processi", *L'impresa*, n. 7.

²⁹⁸ Cfr. Golinelli G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I, Cedam, Padova.

²⁹⁹ Cfr. Golinelli G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I, Cedam, Padova, p. 21.

³⁰⁰ Cfr. Grandinetti R. (1993), *Reti di marketing*, Etas Libri, Milano.

³⁰¹ Cfr. Vicari S. (1991), *L'impresa vivente*, Etas Libri, Milano; Busacca B. (1994), *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Utet, Torino. Per una disamina sull'importanza della credibilità nella definizione delle *relationship marketing* si veda: Nardin G., Balboni B., "La reputazione di credibilità dell'impresa. Un'analisi esplorativa nei servizi di ristorazione aziendale", *paper elettronico, download* del 7.01.2010, pp. 1-23.

breve-medio termine mentre riconoscono nelle relazioni con i clienti e, in particolare, nel capitale relazionale³⁰² la determinante del successo di lungo periodo.

I contributi del *marketing resource based* sottolineano invece il valore-potenzialità che appartiene alle relazioni, attraverso le quali vengono infatti generate le risorse immateriali dell'impresa, quali fiducia e reputazione.

Negli studi di strategia d'impresa è stata collocata in primo piano l'analisi del rapporto dinamico tra impresa e ambiente di riferimento, quale contesto caratterizzato da condizioni di intensa, irreversibile e ineliminabile variabilità. È all'interno di tale ambiente che l'impresa si misura e interagisce con una molteplicità di interlocutori riconducibili a due differenti macrocategorie³⁰³.

Emerge dunque in tutta pienezza che il governo delle relazioni d'impresa con sub-sistemi, sovra-sistemi, o più in generale con gli *stakeholder* rappresenta un aspetto cruciale dell'impresa moderna. L'impresa in proposito deve però sviluppare la dotazione di risorse e competenze necessarie per il presidio strategico della gestione delle relazioni. L'importanza di tale assunzione è fortemente sostenuta dagli studiosi di relazioni pubbliche e, sebbene in maniera indiretta, dagli studiosi di *corporate communication*, che inseriscono il tema delle relazioni all'interno di quello della reputazione³⁰⁴.

La lettura del rapporto impresa-ambiente attraverso il paradigma ecologico, consente di osservare l'impresa come un'entità permeata di valori, fondati sulla considerazione e il rispetto sia dei sub-sistemi che proiettano attese e aspettative, sia dei sovra-sistemi da cui dipende, attraverso una corretta dinamica evolutiva, la capacità di sopravvivenza dell'impresa³⁰⁵.

La ricerca di uno sviluppo sostenibile si è affermata nel tempo come l'indirizzo cui deve essere orientata l'azione del *management*, il quale nel fungere da filtro alle istanze provenienti dall'esterno, orienta l'impresa verso la ricerca di una compatibilità con aspettative e finalità³⁰⁶.

³⁰² Cfr. Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano.

³⁰³ Trattasi in particolare di:

- attori del sistema competitivo, tra i quali si affermano relazioni di tipo competitivo e di tipo cooperativo, che coinvolgono le relative catene del valore e configurano le forze competitive;
- attori sociali, tra i quali si identificano i dipendenti, il potere politico, gli *opinion leaders*, i *media* e la collettività in generale, che risultano portatori di interessi e attese ma anche di risorse, consensi e contributi occorrenti all'agire dell'impresa.

Benché gli studiosi di strategia d'impresa abbiano posto maggiore attenzione sulla prima macrocategoria di interlocutori, la dottrina economico-aziendale e la letteratura manageriale internazionale hanno da tempo posto interesse anche sulle relazioni con la seconda macrocategoria di interlocutori.

Le relazioni con gli attori sociali sono infatti finalizzate a creare intorno all'impresa un clima favorevole alla sua esistenza economica e duratura e a determinare una "*good corporate citizenship*" vale dire un'impresa che si impegna a condurre il proprio *business* in modo etico, bilanciando i bisogni di tutti gli *stakeholders*.

³⁰⁴ Cfr. Invernizzi E. (2004), "RP e Comunicazione Aziendale", *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, p. 71.

³⁰⁵ Cfr. Golinelli G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I, Cedam, Padova, p. 61.

³⁰⁶ Cfr. Golinelli G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I, Cedam, Padova, p. 61.

In particolare, il concetto di sviluppo sostenibile emerso dalla letteratura manageriale degli anni '50, ha dato vita ad un filone di studi sull'impresa, noto come *Corporate Social Responsibility* che, ponendo attenzione sui rapporti impresa-ambiente, riconosce una serie di obblighi sociali in capo all'impresa accanto a responsabilità tipicamente economiche.

Il tema della responsabilità sociale dell'impresa si è manifestato vivamente a partire dagli anni '70 in concomitanza con lo sviluppo collettivo di una spiccata sensibilità all'impatto delle attività dell'impresa sulla società³⁰⁷.

La crescente attenzione della collettività su particolari temi ha generato nelle imprese la consapevolezza del fatto che la responsabilità sociale può rivestire un valore economico diretto, nel senso che le imprese, accanto al loro obiettivo principale, possono al contempo contribuire ad obiettivi sociali e ambientali, integrando tale forma di investimento strategico nel quadro di una più ampia strategia commerciale.

La dimensione sociale del successo dell'impresa appare dipendente dai livelli di soddisfazione delle attese dei molteplici interlocutori³⁰⁸. Ciò riferisce dunque della sottostante capacità dell'impresa di formulare un progetto imprenditoriale che sia in grado di attivare comportamenti e risorse e di favorire consensi e collaborazioni necessarie al conseguimento di elevati livelli di produttività, efficienza e redditività.

Di conseguenza, le relazioni che si instaurano tra sistema sociale e sistema competitivo impongono all'impresa di integrare la strategia sociale con la strategia competitiva. L'integrazione della strategia sociale (*nonmarket strategy*)³⁰⁹ può infatti rafforzare e sostenere il vantaggio competitivo e aiutare l'organizzazione a superare situazioni di svantaggio, consentendole di costruire un valido presidio a difesa degli attacchi dei *competitors* attuali e potenziali³¹⁰.

Tale impostazione conduce ad affermare come anche i risultati sociali che l'impresa consegue, possono configurarsi come fonte di particolari e specifiche competenze (*nonmarket competencies*) e risorse immateriali (*nonmarket assets*), che contribuiscono alla formazione del vantaggio competitivo nel suo complesso.

La notevole importanza assunta dunque dalla responsabilità sociale dell'impresa, dalle relazioni pubbliche e dalla comunicazione nell'ambito della creazione della reputazione organizzativa,

³⁰⁷ Alcune teorie ed approcci manageriali hanno contribuito a diffondere la convinzione che l'impresa giochi oggi, più che in passato, un ruolo di estrema rilevanza sia economica che sociale e che, dunque, non possa esimersi dall'assumere comportamenti in linea con le proprie responsabilità. Tra queste teorie si riportano: *Stakeholder theory*, *Legitimacy theory*, Valore allargato, Ecologia profonda, Approccio Sistemico Vitale. Testa M., *Modelli organizzativi e Responsabilità sociale d'impresa*, lezioni dottorali, 13-15 gennaio 2010, Facoltà di Economia, Università di Fisciano, Salerno.

³⁰⁸ Cfr. Nelli R.P., Bensi P. (2003), *L'impresa e la sua reputazione*, Vita & Pensiero, Milano, p. 24.

³⁰⁹ Cfr. Baron D.P. (1995), "Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components", *California Management Review*, Vol. 2, p. 47.

³¹⁰ Cfr. Nelli R.P., Bensi P. (2003), *L'impresa e la sua reputazione*, Vita & Pensiero, Milano, p. 26.

nonché della raccolta ed analisi dell'informazione proveniente dagli *stakeholder* dell'impresa in relazione alle loro attese e ai corrispondenti livelli di soddisfazione, ha mosso significativamente l'attenzione degli studiosi ad allargare il raggio di osservazione delle reciproche influenze tra impresa e scenario di riferimento.

L'affermarsi della *stakeholder theory*³¹¹ apre la strada ad una concezione dell'impresa socialmente responsabile che pone al centro delle sua attività la soddisfazione delle aspettative provenienti dai vari *stakeholder*³¹².

In un simile contesto il ruolo della reputazione aziendale diventa cruciale poiché essa genera valore nel tempo attraverso la valorizzazione del profilo sociale dell'impresa.

Freeman attraverso la teoria degli *stakeholder* ha offerto un contributo fondamentale volto a sostenere come un comportamento etico nei confronti dei molteplici interlocutori dell'impresa, rappresenti un elemento importante per il suo successo. Secondo la teoria degli *stakeholder*, l'impresa infatti non può considerare solo gli interessi degli azionisti ma deve allargare il raggio di considerazione e di ascolto, in modo tale da ricomprendere le istanze provenienti da tutti i portatori di interesse. Secondo questa teoria, gli *stakeholder* sono i destinatari, diretti e indiretti, dell'agire complessivo dell'impresa, risentono del comportamento tenuto da quest'ultima in termini di soddisfacimento di bisogni e raggiungimento di obiettivi, e possono a loro volta incidere sui risultati dell'organizzazione.

L'adozione dunque di comportamenti etici, espressione di responsabilità sociale da parte dell'impresa e di una comunicazione improntata alla coerenza e alla trasparenza nei confronti degli *stakeholder*³¹³, rappresenta un sentiero che conduce l'impresa all'ottenimento di risultati economici positivi. Ciò costituisce un'importante dotazione di risorse, poiché consente all'impresa di stabilire relazioni collaborative con *partner*, di coinvolgere l'opinione pubblica e di dare voce ed ascolto alle diverse categorie di *stakeholder*³¹⁴.

Si tratta in effetti di una reazione, da parte di alcune imprese, alla concentrazione di potere, un tentativo di riappropriazione dal basso, che reagisce al modo in cui oggi tende a plasmarsi la *governance*³¹⁵.

La gestione delle relazioni di *business* rappresenta quindi il fulcro dell'azione di governo e il fondamento della creazione del valore d'impresa. In questa prospettiva la *Corporate Governance*

³¹¹ Cfr. Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

³¹² Più di recente *Freeman* ha proposto l'acronimo di CSR inteso nel significato di *Company Stakeholder Responsibility*. Cfr. Perrini F. (2006), "Corporate Social Responsibility: nuovi equilibri nella gestione d'impresa", *Economia&Management*, n. 2, p. 10.

³¹³ Cfr. Perrini F. (2006), "Corporate Social Responsibility: L'Europa e lo sviluppo di imprese competitive e sostenibili", *Economia&Management*, n. 3, p. 12.

³¹⁴ Cfr. Invernizzi E. (2004), "RP e Comunicazione Aziendale", *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, p. 71.

³¹⁵ Cfr. Viviani M., "Il bilancio sociale negli enti locali", *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, p. 98.

rappresenta l'insieme dei meccanismi di gestione e di coordinamento delle relazioni con gli *stakeholder* coinvolti nei processi di gestione e di controllo delle risorse necessarie per l'impresa³¹⁶. In tale direzione, un'efficace gestione delle relazioni con gli *stakeholder* facilita l'accesso alle risorse critiche, oltre a rafforzare i meccanismi di sviluppo e di protezione delle risorse stesse da parte dell'impresa.

In proposito, alcuni studiosi³¹⁷ definiscono la *governance* come un'attività di amministrazione (*stewardship*), in quanto i processi di sviluppo e di controllo delle risorse critiche per l'impresa aumentano di efficacia quando l'azione di *governance* sottende l'esistenza di relazioni di carattere cooperativo e sociale, fondate sulla fiducia e orientate al lungo periodo³¹⁸.

Orbene, l'importanza delle relazioni di *business* nell'ambito dei processi di *governance* si è consolidata proprio con l'affermarsi della teoria degli *stakeholder* e degli studi in tema di responsabilità sociale. L'affermarsi del profilo sociale dell'impresa ed il conseguente interesse rivolto ad una molteplicità di interlocutori anche esterni all'organizzazione, hanno contribuito grandemente all'evoluzione dei meccanismi di *governance*³¹⁹.

Sviluppare un approccio costruttivo e attento alle richieste/aspettative dei propri *stakeholder*, fa sì che questi si predispongano con un atteggiamento più favorevole verso l'impresa e dunque verso le sue esigenze di crescita e di competitività nel medio-lungo periodo, spostando tale approccio a pieno titolo nell'interesse strategico dell'impresa stessa³²⁰.

La teoria degli *stakeholder* sposta infatti il *focus* della responsabilità d'impresa dagli azionisti, considerati nell'ambito di talune prospettive teoriche gli unici portatori di interesse, ad una molteplicità ampia e variegata di soggetti, tradizionalmente considerati esterni all'impresa. L'affermarsi di tale contributo teorico pone al centro dei modelli di *governance* una concezione dell'impresa focalizzata sulla soddisfazione di attese e aspettative degli *stakeholder*, ove le relazioni di *business* appaiono dunque il motore dello sviluppo sostenibile dell'impresa.

³¹⁶ Cfr. Romenti S. (2008), "Corporate governance e reputazione: dallo *stakeholder relationship management* allo *stakeholder engagement*", *Impresa Progetto*, n. 2, p. 2.

³¹⁷ Cfr. Wheeler D., Davies R. (2004), "Gaining Goodwill: Developing Stakeholder Approaches to Corporate Governance", *Journal of General Management*, Vol. 30, No. 2, pp. 51-74.

³¹⁸ La prospettiva di indagine adottata da alcuni studiosi pone in rilievo l'importanza che assume nell'ambito dell'organizzazione il presidio delle tre *topics*, rappresentate dalla *corporate governance*, *corporate reputation* e *corporate responsibility*. In particolare, "(...) *the key to managing the three topics (...) – corporate governance, corporate reputation, and corporate responsibility – is to be found in stakeholder relationships. More specifically, in a detailed understanding of the experiences of stakeholders and their intended future behaviours*". Cfr. MacMillan K. Et al. (2004), "Giving your Organization SPIRIT: an Overview and Call to Action for Directors on Issues of Corporate Governance, Corporate Reputation and Corporate Responsibility", *Journal of General Management*, Vol. 30, No. 2, p. 39.

³¹⁹ Cfr. Sciarelli S. (2007), *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 3.

³²⁰ Cfr. Perrini F. (2006), "Corporate Social Responsibility: L'Europa e lo sviluppo di imprese competitive e sostenibili", *Economia&Management*, n. 3, p. 15.

Secondo alcuni studiosi³²¹, la reputazione e il capitale sociale rappresentano il risultato del valore sostenibile creato dall'impresa, e dell'efficacia nella gestione delle relazioni con gli *stakeholder*.

In tale prospettiva, la reputazione nasce dunque dal complesso dei processi sociali che avvengono tra impresa e *stakeholder*, si sviluppa attraverso la dinamica di queste interazioni e al contempo supporta la complessa rete di relazioni esistenti.

La reputazione ricopre un ruolo importante nella *governance* aziendale agendo da spinta alla propensione degli interlocutori economici a rilasciare o meno le risorse da essi detenute.

Essa rappresenta una variabile di successo nei modelli di *governance*³²², in quanto nasce e si sviluppa attraverso la qualità delle relazioni tra impresa *stakeholder*. Funge altresì da leva di rinforzo del valore generato dall'impresa, agendo da moltiplicatore della propensione dei detentori di risorse ad offrire o rifiutare il proprio supporto all'impresa.

L'impresa può dunque contribuire alla costruzione della propria reputazione mediante una serie di azioni, quali risultato coerente di una relazione sistemica con i molteplici *stakeholders* attuali e potenziali e di un impegno di responsabilità che da queste relazioni discende.

In linea con tale assunzione, emerge che obiettivo fondamentale di ogni attività d'impresa è la creazione di ricchezza sostenibile, generata nel rispetto della responsabilità sociale dell'impresa.

Il concetto di responsabilità sociale riferita all'impresa appare sottendere dunque la costante richiesta di soddisfazione di finalità economiche ed etiche, attraverso un delicato equilibrio che permette ai vari interlocutori dell'impresa di giustificare l'operato di quest'ultima, confermandone la licenza ad operare.

La responsabilità sociale discende dall'esistenza di un concreto spazio di azione, che rende responsabile l'impresa nel momento in cui definisce una qualche forma di interazione con i diversi attori del contesto sociale³²³. La responsabilità è riferita dunque alla relazione con l'altra parte, i cui bisogni incarnano il fine ultimo dell'azione d'impresa. Un comportamento responsabile si riscontra all'interno di uno spazio caratterizzato dalla presenza di relazioni sociali stabili, allineate da interessi e finalità; in tale prospettiva, l'agire responsabile dell'impresa discende e prende forma dunque dall'interazione e dall'ascolto reciproco delle parti che sono in relazione tra loro.

³²¹ Cfr. Wheeler D., Davies R. (2004), "Gaining Goodwill: Developing Stakeholder Approaches to Corporate Governance", *Journal of General Management*, Vol. 30, No. 2, pp. 51-74.

³²² Cfr. Romenti S. (2008), "*Corporate governance* e reputazione: dallo *stakeholder relationship management* allo *stakeholder engagement*", *Impresa Progetto*, n. 2, p. 17.

³²³ Infatti l'impresa nel momento in cui affronta il tema della propria responsabilità sociale è necessariamente sola, sostenuta dai convincimenti morali del *management*, di fronte ad una molteplicità sociale. In questo rapporto uno a molti, l'organizzazione percepisce relazioni molto complesse, in cui la soggettività dell'interlocutore non esiste ancora, poiché si formerà nella coscienza dell'organizzazione nel momento in cui essa riconosce di avere una responsabilità. L'evocazione degli *stakeholder* è dunque una condizione necessaria per iniziare a dare forma alla responsabilità sociale, cui seguirà il processo partecipativo vero e proprio. Cfr. Viviani M., "Il bilancio sociale negli enti locali", *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, p. 93.

Considerare l'impresa come un soggetto con una responsabilità non solo economica ma espressiva anche di una sensibilità sociale³²⁴, significa osservare e interpretare l'impresa come un soggetto giuridico, titolare di diritti e portatore di obblighi, che agisce sia a livello inter-organizzativo che intra-organizzativo³²⁵. Tale duplice direzione che guida l'azione organizzativa, trova corrispondente riflesso dal punto di vista della *Corporate Reputation*. In particolare, come messo in evidenza nell'ambito di talune ricerche basate su uno *stakeholders framework*, esistono due principali dimensioni della *corporate reputation*: *internal reputation* ed *external reputation*. La prima è collegata con la percezione dei “*business stakeholders*” (*workers, managers, shareholders, customers, etc.*), mentre la seconda dimensione è riferita alle percezioni relative agli *stakeholder* esterni, intesi come società in generale³²⁶.

L'impresa appare dunque una istituzione dinamicamente connessa intorno ad una molteplicità di interessi di cui sono portatori un'altrettanto vasta molteplicità di attori, interni ed esterni, che proiettano le proprie attese sull'organizzazione, influenzandone e condizionandone l'operato.

Orbene, la posizione assunta nell'ambito del presente lavoro in merito al concetto di responsabilità sociale dell'impresa, condivide la prospettiva di coloro³²⁷ che, prescindendo da ambiziosi obiettivi etici formalizzati in programmi o iniziative specifiche³²⁸, spesso vere e proprie chimere, preferiscono guardare al profilo sociale dell'impresa attraverso il forte senso di responsabilità, coerenza e onestà che guida l'azione imprenditoriale nella direzione dello sviluppo sostenibile.

Condividendo tale accezione del concetto di responsabilità d'impresa, le azioni intraprese appaiono profondamente connaturate all'agire stesso dell'impresa, spinto dal più intimo senso di rispetto reciproco, di coesistenza e di interazione. Un simile significato di responsabilità sociale orienta implicitamente le scelte manageriali a tutti i livelli³²⁹.

³²⁴ Contrariamente alla visione dell'impresa avente una responsabilità economica e sociale, *Milton Friedman* già nel 1962 rappresentava uno degli studiosi più noti nell'ambito di una visione che possiede in se una giustificazione sociale e che non necessita di altra giustificazione o di assolvere a ulteriori compiti. L'idea di fondo è che le responsabilità dell'impresa siano identificabili in responsabilità economiche, legali ed etiche (nel senso di correttezza degli affari), ma il fatto che taluni risultati appaiano come desiderabili non implica che le imprese debbano farsene carico. Cfr. Friedman M. (1962), *Capitalism & Freedom*, The University of Chicago Press, Chicago.

³²⁵ Cfr. Cuomo M.T., Metallo G. (2007), *Management e sviluppo d'impresa*, Giappichelli, Torino, p. 279.

³²⁶ Cfr. de Castro G.M. et al. (2006), “Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 63, p. 363.

³²⁷ Cfr. Cuomo M.T., Metallo G. (2007), *Management e sviluppo d'impresa*, Giappichelli, Torino.

³²⁸ In tal senso anche Perrini F. secondo il quale l'esercizio della responsabilità sociale d'impresa va oltre semplici dichiarazioni d'intenti, qualificandosi non tanto come mera elencazione di un'insieme di attività di valenza astrattamente sociale ma come concetto di gestione, di *governance*, integrato in strategie, piani e programmi sulla base delle specificità di ciascuna impresa. Cfr. Perrini F. (2006), “*Corporate Social Responsibility*: nuovi equilibri nella gestione d'impresa”, *Economia&Management*, n. 2, p. 11.

³²⁹ Come messo in evidenza nell'ambito di alcuni studi, l'impresa deve puntare alla costruzione di un *framework* strategico, che integra la responsabilità sociali nell'ambito dei modelli di *business* e in tutte le funzioni aziendali. Ciò determina uno spostamento della responsabilità sociale da un obiettivo tattico a uno strategico. Cfr. Perrini F. (2006), “*Corporate Social Responsibility*: nuovi equilibri nella gestione d'impresa”, *Economia&Management*, n. 2, p. 8.

Atteggiamento responsabile è anche quello che mira ad eliminare eventuali condizioni di ambiguità e incertezza, tali da minacciare il legame con l'ambiente circostante. Ciò in particolare avviene attraverso un'attività relazionale improntata alla ricerca della massima trasparenza e completezza informativa, tale da ridurre eventuali *gap* esistenti tra percezione dei diversi *stakeholder* e comportamenti organizzativi reali, e da prefigurare le premesse utili al fine della costruzione di relazioni improntate alla fiducia e alla credibilità. Si pensi per esempio a che senso avrebbe affiancare ad un bilancio di esercizio, che maschera omissioni e inganni ma che pur sempre rappresenta il principale strumento informativo per le parti interessate al buon andamento dell'impresa, un altro strumento dai contenuti meramente descrittivi o se si vuole una forma di *advertising* non tradizionale³³⁰ i cui riflessi rimangono circoscritti ai settori del *marketing* e della pubblicità³³¹, nei quali ci si racconta un po' come pare confrontandosi con parametri spesso generici, fumosi e scarsamente vincolanti. Perché allora invece di ricercare nuovi strumenti non si compie uno sforzo maggiore nel rendere più veritieri quelli già disponibili attraverso un comportamento referente di responsabilità sociale da parte dell'impresa. Probabilmente, dunque la prima verifica di qualità etica di un'organizzazione sta nella trasparenza della sua informazione, nella divulgazione di informazione e notizie complete e realmente rappresentative della realtà organizzativa, siano esse formalizzate in un bilancio di esercizio chiaro ovvero frutto di una più elaborata strategia di comunicazione.

Le determinazioni della responsabilità sociale è essa stessa un'operazione di analisi sociale e di scelta, non solo relativamente ai rapporti che si istituiscono tra l'impresa e gli *stakeholder*, ma anche al ruolo complessivo e sociale dell'organizzazione³³². Spostando l'attenzione sul cambiamento sociale da realizzare piuttosto che sul mero vantaggio in termini pubblicitari e di immagine, l'organizzazione può espandere sia il potenziale di *partnership* che di azione collettiva. La responsabilità sociale, non più esclusivamente confinata nelle funzioni di pubbliche relazioni e di *advertising*, può dunque ambire a diventare un importante strumento strategico, e a migliorare la capacità competitiva di un'azienda³³³.

Referente di responsabilità è anche l'azione dell'impresa che assume un comportamento coerente, esprimibile in termini di compatibilità tra sistema valoriale aziendale e valori degli interlocutori interni ed esterni, nello sviluppo delle relazioni³³⁴.

³³⁰ Cfr. Varanini F. (2004), "Etica e strumenti", *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, p. 95.

³³¹ Ciò riferisce dunque di iniziative che rimangono circoscritte a poche funzioni e si limitano a migliorare l'immagine percepita delle organizzazioni. Cfr. Erlicher L. (2004), *Il management del brand aziendale*, *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, p. 34.

³³² Cfr. Viviani M., "Il bilancio sociale negli enti locali", *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, p. 99.

³³³ Cfr. Erlicher L. (2004), *Il management del brand aziendale*, *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, p. 35.

³³⁴ Un esempio di compatibilità espresso nei termini sopra esposti, è quello portato da Tina Gordon, *senior manager* responsabile della Comunicazione in *Johnson & Johnson*, secondo la quale i significati man mano creati all'interno

Un comportamento responsabile è tipicamente quello che si interroga su ciò che può ledere i *partner* coinvolti nella relazione e su ciò che per essi è più utile³³⁵; una condotta dunque che pone in essere azioni desiderabili, non necessariamente tali in base ad un'interpretazione etica quanto all'impegno posto nella soddisfazione delle attese, capaci quindi di alimentare costantemente la dimensione fiduciaria della relazione³³⁶, quale presupposto all'ottenimento della reputazione organizzativa³³⁷.

Sebbene con ciò non si voglia negare l'incidenza di aspetti etici nell'agire dell'impresa, anch'essi posti a fondamento di una sensibilità imprenditoriale referente di azioni moralmente apprezzabili³³⁸ troppo spesso però posti solo come intento consacrato in dichiarazioni di mera facciata, l'impresa deve orientarsi verso il conseguimento di una condotta responsabile tale da assicurare ad un tempo il rispetto degli obiettivi individuati a livello generale e, dall'altro, considerare i valori ritenuti importanti dagli altri attori della relazione.

Alla configurazione di un comportamento socialmente accettabile, tale cioè da individuare ciò che è utile e desiderabile per i molteplici *stakeholder*, si rendono necessarie il rispetto della reputazione da parte dell'impresa e l'accordo di fiducia da parte degli interlocutori quali condizioni indispensabili per la generazione di scambi profittevoli, contribuendo alla realizzazione di benessere collettivo³³⁹.

Dal punto di vista della gestione strategica dell'impresa, ove appaiono di indubbia rilevanza i processi orientati alla *performance* sociale dell'impresa (*corporate social responsiveness*), emergono, in particolare, i processi noti nell'ambito della letteratura internazionale con i termini di *stakeholder management* e *issue management*³⁴⁰, i quali rendono concreta ed attuale la necessità di integrare la dimensione competitiva dell'impresa con quella sociale³⁴¹.

della *corporation* e naturalmente connessi ai contenuti nella *vision* e nel *business*, debbono essere trasferiti all'esterno, posti al vaglio delle comunità locali, per essere verificati, arricchiti, vivificati; “*This increases business...this make sense*”. Cfr. Erlicher L. (2004), Il management del *brand* aziendale, *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, p. 34.

³³⁵ Cfr. Cuomo M.T., Metallo G. (2007), *Management e sviluppo d'impresa*, Giappichelli, Torino, p. 283.

³³⁶ In tal senso anche Perrini F. (2006), “*Corporate Social Responsibility: nuovi equilibri nella gestione d'impresa*”, *Economia&Management*, n. 2, p. 11.

³³⁷ Alcuni autori sostengono che non si possa scindere in maniera netta gli aspetti economici da quelli etici, e che un comportamento etico va oltre il mero obbligo di correttezza ed è indispensabile per la creazione di reputazione, per il mantenimento di fiducia e per il rafforzamento delle relazioni con le entità con le quali si dispiega l'attività imprenditoriale. Cfr. Freeman R.E. et al. (2004), “*Stakeholder theory and “the corporate objective revisited*”, *Organization Science*, Vol. 15, No. 3, pp. 364-369.

³³⁸ Per una disamina su un alcune iniziative imprenditoriali aventi quali obiettivo la massimizzazione dell'*outcome* sociale ma al contempo caratterizzate da una tensione costante verso la sostenibilità e la robustezza economica e verso l'innovazione a ogni livello, si veda: Perrini F. (2006), “*San Patrignano: quando la social entrepreneurship diventa un caso di successo*”, *Economia&Management*, n. 6, pp. 115-122.

³³⁹ Cfr. Cuomo M.T., Metallo G. (2007), *Management e sviluppo d'impresa*, Giappichelli, Torino, p. 283.

³⁴⁰ In particolare, come si avrà modo di vedere nel prosieguo del presente paragrafo, l'*issue management* “*examine how organizations anticipate and deal with emerging and existing issues that impact their ability to survive and prosper*”. Cfr. Mahon J.F., Wartick S.L. (2003), “*Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game*”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1, p. 20.

³⁴¹ Cfr. Nelli R.P., Bensi P. (2003), *L'impresa e la sua reputazione*, Vita & Pensiero, Milano, p. 28.

Come visto attraverso la *stakeholder theory*³⁴², l'impresa dà così voce a *stakeholder groups* precedentemente ignorati, portatori anch'essi di istanze che, se puntualmente considerate dalle organizzazioni, contribuiscono ad accrescere le probabilità di sopravvivenza³⁴³, perseverando nella partecipazione il rapporto con l'impresa³⁴⁴.

Nello stesso periodo in cui si inizia a parlare di *stakeholder theory*, lo *issue management* viene impiegato come una logica attraverso la quale gestire le varie *topics* di interesse per pubblici e *stakeholder*. In effetti, molti sono gli studi presenti in letteratura che integrano i contributi della *stakeholder theory* attraverso l'impiego dell'*issue management*, quale processo che, nell'ambito della strategia d'impresa, acquisisce una significativa rilevanza in riferimento al monitoraggio delle variabili di contesto³⁴⁵.

In verità è a partire dagli anni '70 che nell'ambito dello *strategic management* l'analisi degli *issues* comincia ad assumere la connotazione di processo aziendale attraverso il quale l'impresa può identificare, valutare e rispondere a quegli *issues* sociali e politici che, potendosi originare da mutamenti interni o esterni all'impresa, hanno un impatto significativo sulla stessa, oltre che un'importanza nel medio-lungo periodo.

Tuttavia l'attenzione concreta allo *issues management*³⁴⁶ muove dalle considerazioni e dalle critiche sollevate da alcuni studiosi nei riguardi della *stakeholder theory*, in particolare per quanto riguarda l'assunzione di una prospettiva dell'ambiente di riferimento come statico³⁴⁷, apertamente in contrasto con lo *issues management* che affronta invece le tematiche connesse al cambiamento e allo sviluppo. La combinazione di entrambe gli approcci sembra fornire invece una più completa visione del contesto in cui le organizzazioni operano³⁴⁸.

³⁴² Cfr. Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

³⁴³ Cfr. Luoma-aho V., Vos M. (2010), "Toward a More Dynamic Stakeholder Model: Acknowledging Multiple Issue Arenas", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15, No. 3, p. 318.

³⁴⁴ Cfr. Clarkson M.B.E. (1995), "A Stakeholder Framework for Analysis and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 1, p. 105.

³⁴⁵ Appare ragionevole affermare che le aspettative sociali riferite ad un particolare *issue* rappresentano la proiezione del sistema valoriale e normativo della comunità sociale di riferimento, riguardante lo *issue* in discussione. Pertanto, "a firm whose performance leads or lags behind these societal expectations beyond a certain critical point indicates at the same time that its values and norms are quite different from those prevailing in its surrounding social system. In other words, it indicates that its norms and values are so different from the prevailing ones that one can state with a great degree of certainty that the firm does not comply with prevailing norms and values". Cfr. Zyglidopoulos S.C. (2003), "The Issue Life-Cycle: Implications for Reputation for Social Performance and Organizational Legitimacy", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1, p. 77.

³⁴⁶ Sebbene il termine *issue management* sia apparso per la prima volta nel 1976 ad opera di un veterano degli studi di *public affairs*, concretamente è stato ampiamente utilizzato sia nel mondo degli affari che nei circoli accademici. Solo dopo circa trent'anni da tale data, il termine *issues management* compare nell'ambito delle *corporate activity*. Cfr. Wartick S.L., Heugens P.M.A.R. (2003), "Future Directions for Issues Management", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1, p. 8.

³⁴⁷ Cfr. Luoma-aho V., Paloviita A. (2010), "Actor-networking Stakeholder Theory for Today's Corporate Communications", *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 15, No. 1, pp. 49-67.

³⁴⁸ Cfr. Luoma-aho V., Vos M. (2010), "Toward a More Dynamic Stakeholder Model: Acknowledging Multiple Issue Arenas", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15, No. 3, p. 316.

Lo *issue management* può essere definito come un processo che mira ad identificare proattivamente³⁴⁹ alcuni segnali di avvertimento o di debolezza iniziali, e a trovare soluzioni sostenibili agli stessi prima che degenerino in crisi, al fine di non compromettere le relazioni tra *stakeholder groups* e impresa, attraverso il bilanciamento delle molteplici attese in un'ottica di *corporate social responsibility*³⁵⁰.

Nella letteratura internazionale, gli *issue*³⁵¹ rappresentano i principali *trend* ambientali³⁵², nonché eventi possibili che possono essere causa di influenza e discontinuità sull'organizzazione³⁵³.

In particolare, “*stakeholders tend to organize around “hot” issues, and issues are typically associated with certain vocal stakeholder group*³⁵⁴”.

Sempre nell'ambito della letteratura internazionale, l'origine della *corporate issue* è stata spiegata dal verificarsi di un *gap* tra un certo livello di aspettative di un gruppo di *stakeholder* e l'attuale livello di *performance* dell'impresa³⁵⁵ tale, in alcune ipotesi, da poter mettere in discussione la legittimazione dell'impresa e la reputazione organizzativa³⁵⁶, compromettendone la sopravvivenza³⁵⁷ stessa in casi estremi³⁵⁸.

³⁴⁹ Cfr. Zyglidopoulos S.C. (2003), “The Issue Life-Cycle: Implications for Reputation for Social Performance and Organizational Legitimacy”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1, p. 76.

³⁵⁰ Cfr. Nelli R.P., Bensi P. (2003), *L'impresa e la sua reputazione*, Vita & Pensiero, Milano, pp. 33-34.

³⁵¹ All'interno della *business and society literature*, gli *issues* sono stati concettualizzati come *social issues*, *public issues* e *corporate issues*. Per approfondimenti si vedano rispettivamente: Mahon J.E., Waddock S.A. (1992), “Strategic Issues Management: an Integration of Issue Life-Cycle Perspectives”, *Business & Society*, Vol. 31, No. 1, pp. 19-32. Wartick S.L., John F. (1994), “Toward a Substantive Definition of the Corporate Issue Construct: a Review and Synthesis of the Literature”, *Business & Society*, Vol. 33, No. 3, p. 293-311. Buchholz R.A. (1988), *Public Policy Issues for Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

³⁵² Nella letteratura economico-aziendale vengono presi in considerazione due tipologie di *issue*:

- *social issue*, vale a dire eventi sociali considerati problematici per la società da un gruppo di soggetti in grado di influenzare le azioni governative o le politiche aziendali. La gestione di questi *issue* da parte dell'impresa risulta strettamente legata alla visione dell'impresa, attenta non solo alla sua responsabilità nei riguardi degli *stakeholder*, ma anche all'impatto delle proprie decisioni sulla comunità e sui diversi portatori di interessi (*constituencies*);
- *strategic issue*, noto anche con il termine di *corporate issue* che rappresenta uno sviluppo imminente, interno o esterno all'organizzazione, che avrà un importante influenza sull'abilità dell'impresa di conseguire i propri obiettivi.

Al riguardo, si veda: Cfr. Wartick S.L., Mahon J.F. (1994), “Toward a Substantive Definition of the Corporate Issue construct. A Review and Synthesis of the Literature”, *Business & Society*, Vol. 3, p. 306.

³⁵³ Cfr. Ansoff I. (1975), “Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals”, *California management Review*, Vol. 2, pp. 24-25.

³⁵⁴ Cfr. Wartick S.L., Heugens P.M.A.R. (2003), “Future Directions for Issues Management”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1, p. 15.

³⁵⁵ In particolare, gli studi letterari evidenziano l'esistenza di tre tipologie di *gap* all'origine degli *issues*:

- il *gap* tra le percezioni di uno *stakeholder group* in riferimento ad una *performance* e la *performance* effettiva;
- il *gap* tra le *performance* attuali dell'impresa e gli obiettivi del *management*;
- il *gap* tra le percezioni di un gruppo di riferimento e il risultato auspicato dal *management*.

Per approfondimenti in merito, si veda: Cfr. Wartick S.L., Mahon J.F. (1994), “Toward a Substantive Definition of the Corporate Issue construct. A Review and Synthesis of the Literature”, *Business & Society*, Vol. 3, pp. 293-311.

³⁵⁶ Cfr. Zyglidopoulos S.C. (2003), “The Issue Life-Cycle: Implications for Reputation for Social Performance and Organizational Legitimacy”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1, pp. 70-81.

³⁵⁷ Cfr. Zyglidopoulos S.C. (2003), “The Issue Life-Cycle: Implications for Reputation for Social Performance and Organizational Legitimacy”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1, p. 74.

³⁵⁸ Cfr. Nelli R.P., Bensi P. (2003), *L'impresa e la sua reputazione*, Vita & Pensiero, Milano, p. 31.

Alcuni studiosi³⁵⁹ hanno sostenuto l'idea dell'esistenza di una molteplicità di “*issues arenas*”, quali luoghi di interazione e discussione di *issue* tra *stakeholder* e impresa. In tali luoghi di interazione, caratterizzati più che mai da rapidità di cambiamento, viene posta una significativa enfasi sul ruolo che la *Corporate Communication* e le *Public Relations* determinano ai fini della sopravvivenza organizzativa.

Come messo in evidenza nell'ambito della letteratura sul tema, la sopravvivenza organizzativa non dipende solamente dalla comunicazione attivata con i giusti *stakeholder* ma anche dalla capacità di ricercare le *issue arenas* rilevanti in cui partecipare al pubblico dibattito³⁶⁰. Strategie di comunicazione non appropriate e luoghi di interazioni privi di coinvolgimento organizzativo, possono minacciare reputazione e legittimità organizzativa³⁶¹.

La consapevolezza e la capacità da parte delle organizzazioni di interpretare i vari stimoli ambientali³⁶², richiede alla base un processo di monitoraggio delle attività all'interno delle *issue arenas*. Ivi l'impresa deve riuscire, attraverso un'appropriata strategia di *Corporate Communication*, ad ampliare il tradizionale ruolo di *relationship management* assunto dalla comunicazione fino a ricomprendere funzioni di *issue arena monitoring*³⁶³.

Dal punto di vista della *Corporate Reputation*, viene messa in risalto l'esistenza di una positiva simbiosi tra *issue management* e la gestione della reputazione organizzativa³⁶⁴. In particolare “*issues management as a corporate activity lies at the heart of reputation management, public affairs, and corporate communication*”³⁶⁵.

³⁵⁹ Cfr. Luoma-aho V., Vos M. (2010), “Toward a More Dynamic Stakeholder Model: Acknowledging Multiple Issue Arenas”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15, No. 3, pp. 315-331.

³⁶⁰ La maggior parte degli studiosi concordano sul fatto che un'eccellente *issue management* richieda la competente esecuzione di tre attività interrelate. La prima di queste è l'*environmental scanning* che implica una mappatura dell'ambiente di riferimento per la individuazione dei segnali di debolezza rilevabili dai *corporate radar*. La seconda attività coincide con la *issue interpretation* che permette di mantenere una certa osservazione sull'evoluzione di *issue* precedentemente scoperti al fine di destinare la necessaria attenzione manageriale. La terza attività prevede la selezione di un *issue response pattern* attraverso cui indirizzare attivamente gli *issue* più urgenti e minacciosi rispetto a quelli precedentemente individuati. La combinazione congiunta di queste tre attività rappresenta l'aspetto *core* della maggior parte dei sistemi di *issue management*. Cfr. Wartick S.L., Heugens P.M.A.R. (2003), “Future Directions for Issues Management”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1, p. 9.

³⁶¹ Cfr. Deephouse D., Carter S. (2005), “An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation”, *Journal of Management Studies*, Vol. 24, pp. 329-360.

³⁶² Cfr. Sutcliffe K. (2001), “Organizational Environments and Organizational Information Processing”, in Jablin F., Putnam L. (Eds), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods*, Sage, London.

³⁶³ Nell'ambito dello scenario di riferimento, le organizzazioni trattano con differenti *stakes* o *issue* ove “*stakes refers to some form of investment, interests or affect related to the organization stakes cannot be separated from the older, whereas issues do not just belong to one holder and the organization is only one of the parties involved in it. Issue management is rooted in Pr and is connected to the public debate*”. Cfr. Luoma-aho V., Vos M. (2010), “Toward a More Dynamic Stakeholder Model: Acknowledging Multiple Issue Arenas”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15, No. 3, p. 317.

³⁶⁴ Cfr. Wartick S.L., Heugens P.M.A.R. (2003), “Future Directions for Issues Management”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1, pp. 7-18.

³⁶⁵ Cfr. Wartick S.L., Heugens P.M.A.R. (2003), “Future Directions for Issues Management”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1, p. 7.

Per alcuni autori³⁶⁶ è nell'ambito di questi luoghi di interazione, in cui è facilitato lo scambio di interessi e il dialogo, che è creata la reputazione organizzativa³⁶⁷. Condividendo ciò appare evidente che proprio in concomitanza con l'affermarsi della *stakeholder theory*, la tematica inerente l'analisi e la valutazione della responsabilità sociale dell'impresa viene assunta in maniera più consapevole nell'ambito di uno *stakeholder management model* che, nel coordinare le relazioni dell'impresa con i vari portatori di interessi, fornisce una struttura di riferimento in grado di descrivere, valutare e gestire la *performance* sociale dell'impresa.

Lo “*stakeholder management movement functions as an ambassador to the business and society field, as it is introducing many scholars and professional to a more balanced and responsible view of the relationship between business firms and their internal and external constituencies*”³⁶⁸; esso diventa così l'infrastruttura teorica fondamentale all'interno della quale viene ad essere valutata la *performance* sociale dell'impresa³⁶⁹.

L'azione dell'impresa è dunque ispirata dalle attese e dalle pressioni che diventano così parametro di valutazione da parte dei molteplici attori, ai fini della misurazione del grado di soddisfazione delle proprie aspettative, fornendo all'impresa importanti meccanismi di *feedback* relativi all'esito del comportamento da essa assunto³⁷⁰.

L'orientamento verso lo *stakeholder relationship management*³⁷¹ ai fini della gestione della reputazione, valorizza la multidimensionalità del costrutto e l'ampiezza delle variabili che influiscono sulla sua formazione.

Alla formazione della reputazione giocano dunque un ruolo prioritario le relazioni sociali³⁷². Secondo tale affermazione, la reputazione appare dunque frutto di un processo di socializzazione ovvero di attribuzione di senso all'agire dell'impresa che avviene a livello sociale³⁷³. Tale processo

³⁶⁶ Cfr. Aula P., Mantere S. (2008), *Strategic Reputation Management. Toward a Company of Good*, Routledge, London.

³⁶⁷ Cfr. Luoma-aho V., Vos M. (2010), “Toward a More Dynamic Stakeholder Model: Acknowledging Multiple Issue Arenas”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15, No. 3, p. 319.

³⁶⁸ Cfr. Wartick S.L., Heugens P.M.A.R. (2003), “Future Directions for Issues Management”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1, p. 15.

³⁶⁹ Cfr. Nelli R.P., Bensi P. (2003), *L'impresa e la sua reputazione*, Vita & Pensiero, Milano, p. 29.

³⁷⁰ Un esempio alquanto rappresentativo in merito è offerto dal caso *Ikea* la cui reputazione ha subito una vistosa accelerata a partire dall'inizio degli anni Novanta. In particolare, *Ikea* appare come un ipermercato politicamente corretto, referente di un marchio che ha saputo schierarsi dalla parte giusta di molte battaglie, confermando in tal modo il suo ruolo e la sua vocazione sociale. La reputazione creata rappresenta il risultato coerente di una relazione sistemica con tutti gli *stakeholders* presenti o futuri, nonché del gioco di responsabilità circolari che da questa relazione scaturiscono. Per approfondimento, si veda: Di Bussolo V. (2004), “La coerenza tre azioni e valori guida: il caso Ikea”, *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, pp. 79-83.

³⁷¹ Cfr. Romenti S. (2008), “Corporate governance e reputazione: dallo *stakeholder relationship management* allo *stakeholder engagement*”, *Impresa Progetto*, n. 2, p. 5.

³⁷² Cfr. Romenti S. (2008), “Corporate governance e reputazione: dallo *stakeholder relationship management* allo *stakeholder engagement*”, *Impresa Progetto*, n. 2, p. 6.

³⁷³ Cfr. Romenti S. (2008), “Corporate governance e reputazione: dallo *stakeholder relationship management* allo *stakeholder engagement*”, *Impresa Progetto*, n. 2, p. 7.

di attribuzione di senso avviene all'esterno dell'impresa, nell'ambito delle reti di relazioni tra *stakeholder*, e attraverso la realizzazioni di esperienze dirette avute con l'impresa, ovvero attraverso i segnali informativi e valoriali ricevuti.

Nella prospettiva dello *stakeholder relationship management*, l'impresa riveste dunque un ruolo importantissimo nell'influenzare detto processo di attribuzione di senso al proprio agire, mediate un'attività di ascolto e una corretta attività di comunicazione.

L'attività di ascolto serve principalmente a cogliere esigenze ed aspettative, al fine di comprendere in che modo queste possono influenzare le percezioni circa le relazioni di *business*. Tale attività permette anche di monitorare le variabili del contesto che possono influire sullo sviluppo della reputazione, come le istanze sociali e le dinamiche valoriali.

Una volta preso atto, attraverso l'attività di *audit*, delle istanze sociali e della direzione delle dinamiche valoriali, il *management* aziendale dovrebbe trasporre tali considerazioni in decisioni di *business* e in comportamenti coerenti e responsabili, generando in tal modo aspettative adeguate nei confronti degli *stakeholder* circa i comportamenti tenuti dall'impresa.

Il concetto di reputazione appare coerente con la prospettiva delle *stakeholder relationship management*, caratterizzato dall'attività di ascolto, da una mutua comprensione tra impresa e *stakeholder* e da una comunicazione specifica e mirata. Ciò consentirebbe di rafforzare le relazioni con gli *stakeholder*, ottenendo riflessi positivi in termini di vantaggi competitivi esprimibili sotto forma di fiducia, reputazione e innovazione³⁷⁴.

Non mancano tuttavia autori che mettono in risalto i limiti appartenenti all'approccio in questione³⁷⁵, reo di considerare le relazioni tra *stakeholder* il fine dell'impresa invece che il mezzo per il conseguimento di obiettivi comuni. L'approccio in questione considera infatti la gestione delle relazioni secondo una logica di *buffering*³⁷⁶, cioè di difesa della legittimazione ad operare. Una simile logica mira sì ad assicurare all'impresa il supporto strategico degli *stakeholder* e il mantenimento inalterato dei flussi di risorse necessarie alla sua sopravvivenza, ma limita significativamente la capacità dell'impresa al raggiungimento di fini e obiettivi comuni.

³⁷⁴ Va sottolineato che pochi sono gli studiosi che nell'ambito dello *stakeholder relationship management* sottolineano l'esistenza di processi di apprendimento. Un'eccezione è rappresentata dallo studio di Heugens et al. che analizza la struttura e i processi sottostanti il rapporto impresa-*stakeholder*, giungendo ad affermare che le tecniche di integrazione strutturale degli *stakeholder* conducono alla legittimazione dell'impresa, mentre le pratiche di *stakeholder management* producono forme di apprendimento. Cfr. Heugens P. et al. (2002), "Stakeholder Integration: Building Mutually Enforcing Relationships", *Business&Society*, Vol. 41, No. 1, pp. 36-60. Rodriguez M.A. et al. (2002), "Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm", *Creativity and Innovation Management*, Vol. II, No. 3, pp. 135-146.

³⁷⁵ Cfr. Romenti S. (2008), "Corporate governance e reputazione: dallo *stakeholder relationship management* allo *stakeholder engagement*, *Impresa Progetto*, n. 2, p. 9.

³⁷⁶ Cfr. Grunig J. (2006), "Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations as a Strategic Management Function", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 18, n. 2, p. 171.

Una simile consapevolezza diffusa all'interno della letteratura sulla *Corporate Responsibility*, denuncia la necessità di passare da una logica di *stakeholder relationship management* a una di *stakeholder engagement*. Tale logica trova ampio sostenimento tra gli studiosi, in quanto implica l'inclusione, il coinvolgimento e dunque la partecipazione attiva degli *stakeholder* all'interno dei processi organizzativi³⁷⁷. Tale approccio poggia su un ampliamento delle basi del *relationship management*, in quanto mira a forme di collaborazione e di condivisione delle responsabilità con gli *stakeholder*, connesse solidamente al *business* dell'impresa attraverso le quali incamerare un potenziale esplicabile in fonte di conoscenza³⁷⁸.

Lo *stakeholder engagement* si estende dunque oltre l'azione di ascolto delle istanze e il conseguente adattamento alle stesse al fine di ottenere consenso e legittimazione sociale, rendendosi portatore di un intento ancora più ambizioso che consiste nell'ampliamento delle capacità strategiche dell'impresa³⁷⁹, diventando così referente pratico di quanto teoricamente inteso attraverso il concetto di valore-potenzialità insito nelle risorse immateriali.

Indispensabili pertanto appaiono le caratterizzazioni in termini di stabilità e di collaborazione delle relazioni, non solo per i vantaggi economici, quanto per il potenziale di apprendimento che possono generare. Un potenziale generativo che è tale in quanto capace di attivare flussi informativi e di incidere sulle competenze organizzative³⁸⁰.

L'impresa infatti svilupperebbe una capacità dinamica di generare risorse di conoscenza e innovazione attraverso l'impiego a regime delle proprie risorse relazionali³⁸¹, vale a dire attraverso l'inclusione e il coinvolgimento attivo degli *stakeholder* nei processi decisionali e di *management*, tale da sviluppare forme fattive di dialogo e di apprendimento congiunto, capaci spesso di

³⁷⁷ Un esempio al riguardo è rappresentato da Granarolo un'azienda già da qualche tempo sintonizzata con le richieste del mercato, tant'è che dal 2002 ha significativamente integrato il ventaglio di strumenti che alimenta in maniera sistematica il coinvolgimento degli *stakeholder*, in un'ottica di *stakeholder engagement*. Per approfondimenti si rinvia al forum in: Cfr. Pistoni A., Songini L. (a cura di), (2005), "Misurare e comunicare la *Corporate Social Responsibility*", *Economia&Management*, n. 3, pp. 19-20.

³⁷⁸ Cfr. Ayuso S. et al. (2006), "Using Stakeholder Dialogue as a Source for New Ideas: a Dynamic Capability Underlying Sustainable Innovation" *Corporate Governance*, Vol. 6, No. 4, p. 3.

³⁷⁹ Cfr. Ayuso S. et al. (2006), "Using Stakeholder Dialogue as a Source for New Ideas: a Dynamic Capability Underlying Sustainable Innovation" *Corporate Governance*, Vol. 6, No. 4, pp. 1-19.

³⁸⁰ Cfr. Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano, p. 50.

³⁸¹ Organizzazioni di successo quali la *Toyota* vantano livelli reputazionali mai scalfiti negli anni affiancati da una filosofia identitaria fondata sulla massima integrazione dell'innovazione e dell'attenzione riposta nel fare le cose, nella cura delle persone e delle loro comunità di appartenenza. Dai noti "precepts" scritti nel 1937 all'ampliamento, con forti connotazioni sociali, al più recente *Toyota 2010 Global Vision*, che integra i concetti di globalizzazione e di sviluppo sostenibile, con quelli della responsabilità sociale. L'identità che su questi principi si è costruita nel tempo si basa su processi che impattano sia verso l'esterno, attraverso la percezione delle *business community* e delle comunità sociali, sia verso l'interno, attraverso i comportamenti dei *manager* e delle persone. Cfr. Erlicher L. (2004), *Il management del brand aziendale, Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, p. 30.

individuare proattivamente opportunità di *business*, attraverso la mobilitazione e l'allineamento delle energie interne ed esterne all'azienda³⁸².

Ciò implica che il dialogo con gli *stakeholder* aiuta l'impresa ad anticipare e gestire le problematiche sociali³⁸³, ma anche a condividere apertamente i punti critici, stimolando un processo di mutua comprensione dal quale nasce creatività e innovazione³⁸⁴. Dall'attività di dialogo emerge un miglioramento delle relazioni, dal quale discende una mitigazione del rischio di comportamenti avversi da parte di determinati *stakeholder*, un aumento di conoscenza, di comprensione e di fiducia quali importanti *outcomes* provenienti dalla relazione.

Al fine di favorire i necessari livelli di interazione nell'ambito dei processi organizzativi, le imprese dispongono di un ventaglio variegato di strumenti alternativi attraverso i quali sostenere il coinvolgimento e la partecipazione attiva dei molteplici *stakeholder*. Ciò può avvenire ad esempio attraverso la creazione di gruppi di lavoro interfunzionali, particolarmente utili³⁸⁵ per esempio per la definizione e l'applicazione dei valori guida aziendali³⁸⁶, per cogliere idee e spunti riguardanti il futuro dell'azienda e per esprimere pareri in merito a *issues* strategiche.

Oltre a strumenti di partecipazione attiva che prevedono il coinvolgimento di *stakeholder* interni, esistono anche strumenti più complessi, quali i *workshop multistakeholders*, a cui possono partecipare gruppi rappresentativi di interessi di diverse categorie di *stakeholder*, funzionalmente orientati alla definizione partecipata degli obiettivi che l'impresa deve perseguire e la condivisione di idee e strumenti adatti al conseguimento.

Dal punto di vista della *Corporate Reputation*, il coinvolgimento attivo degli *stakeholder* nell'ambito dei processi organizzativi e decisionali, produce riflessi interessanti che contribuiscono alla sua creazione e rafforzamento. Tali riflessi dovuti all'ampliamento delle basi del *relationship management* che accresce prepotentemente il ruolo assunto dalla comunicazione³⁸⁷, fanno sì che quest'ultima diventi una componente strutturale nelle organizzazioni orientate alla gestione delle

³⁸² In *Johnson & Johnson Corp.* il concetto di responsabilità sociale viene declinato come appartenenza alla *community* nella quale l'azienda vive e rispetto alla quale essa sceglie di impegnarsi, definendo una strategia di creazione di valore sociale che si mescola con il valore economico, in nuove piattaforme di innovazione di *business*. Cfr. Erlicher L. (2004), *Il management del brand aziendale, Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, p. 34.

³⁸³ Cfr. Perrini F. (2006), "*Corporate Social Responsibility: L'Europa e lo sviluppo di imprese competitive e sostenibili*", *Economia&Management*, n. 3, p. 13.

³⁸⁴ Cfr. van Huijstee M., Glasbergen P. (2007), "*The Practice of Stakeholder Dialogue between Multinationals and NGOs*", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.

³⁸⁵ Cfr. Romenti S. (2008), "*Corporate governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement, Impresa Progetto*", n. 2, p. 11.

³⁸⁶ In alcuni casi occorre monitorare infatti la reazione delle persone, interne ed esterne, alle innovazioni che incidono sulla personalità dell'organizzazione, ai cambiamenti organizzativi implementati e inoltre raccogliere e rendere significativi i diversi contributi connessi alle aspirazioni e ai bisogni del contesto economico e sociale in cui l'azienda è inserita. Ciò vede l'applicazione di metodi e tecniche per la raccolta delle percezioni e dei bisogni, quali *focus group*, *team di creatività* e di *problem solving*. Cfr. Erlicher L. (2004), *Il management del brand aziendale, Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, p. 27.

³⁸⁷ Cfr. Invernizzi E., Romenti S. (2005), *La valutazione dei risultati della Corporate Communication: quali sviluppi?*, download del 19.04.2011.

relazioni con profili di *engagement*. Se si riconosce ciò appare intuitivo affermare che l'organizzazione dispone allora di una potente leva, quella comunicazionale appunto, attraverso la quale contribuire grandemente al rafforzamento di reputazione organizzativa³⁸⁸ laddove, come si vedrà nel prosieguo del presente lavoro, esista già una predisposizione favorevole degli *stakeholder* nei confronti dell'impresa.

L'impegno e l'adesione ai principi di responsabilità sociale possono contribuire al rafforzamento delle reputazione organizzativa, in *primis* attraverso il miglioramento delle capacità di comprensione degli *stakeholder* e, di conseguenza, delle relazioni con essi³⁸⁹, mediante una dinamica virtuosa di mutua reciprocità.

Dal punto di vista competitivo, ciò può tradursi inoltre nella generazione di una potente leva di differenziazione rispetto ai *competitors*³⁹⁰.

Lo *stakeholder engagement* rappresenta dunque un approccio che amplia le risorse relazionali e potenzia le leve comunicazionali, trovando pertanto favorevole accoglimento nell'ambito dei profili creativi e gestionali della *Corporate Reputation*.

Come accennato, la comunicazione offre all'impresa una importantissima leva attraverso la quale influenzare la reputazione organizzativa; inoltre, le imprese sono spinte ad ampliare e a ricercare i criteri più adeguati per la selezione degli *stakeholder* rilevanti da coinvolgerli nei processi organizzativi³⁹¹, in specie quelli decisionali, in modo tale da cogliere i contributi più significativi tali da innescare dinamiche virtuose di miglioramento continuo delle pratiche manageriali e comunicazionali delle imprese³⁹².

Dal punto di vista della gestione della reputazione, ove tra gli aspetti precipui da analizzare vi è il processo di formazione della reputazione (*reputation building*), diventa fondamentale la individuazione di quei fattori sui quali il *management* può intervenire.

A tal proposito ed in via preliminare occorre osservare che l'attività di *reputation management* focalizza il proprio sforzo conoscitivo e operativo, in una visione di lungo periodo, sui riflessi che le

³⁸⁸ Cfr. Romenti S. (2008), "Corporate governance e reputazione: dallo *stakeholder relationship management* allo *stakeholder engagement*, *Impresa Progetto*, n. 2, p. 11.

³⁸⁹ Cfr. Perrini F. (2006), "Corporate Social Responsibility: L'Europa e lo sviluppo di imprese competitive e sostenibili", *Economia&Management*, n. 3, p. 16.

³⁹⁰ Cfr. Perrini F. (2006), "Corporate Social Responsibility: L'Europa e lo sviluppo di imprese competitive e sostenibili", *Economia&Management*, n. 3, p. 16.

³⁹¹ Le modalità di classificazione che trovano maggiore diffusione in letteratura sono basate sul tipo di risorse presidiato dagli *stakeholder*, sulla natura del rapporto instaurato con l'impresa e sul ruolo ricoperto dai soggetti nei *network* relazionali. Al riguardo, si rinvia rispettivamente ai seguenti autori: Clarkson M.B.E. (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 92-117. Werther W.B., Chandler D. (2006), *Strategic Social Responsibility: Stakeholder in a Global Environment*, Sage, NewYork. Pajunen K (2006), "Stakeholder Influences in Organizational Survival", *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 6, pp. 1261-1288.

³⁹² Cfr. Romenti S. (2008), "Corporate governance e reputazione: dallo *stakeholder relationship management* allo *stakeholder engagement*, *Impresa Progetto*, n. 2, pp. 15-16.

decisioni aziendali producono sulle relazioni intraprese tra l'impresa e i suoi *stakeholder*, appartenenti al contesto socio-competitivo³⁹³. Questa visione gestionale della reputazione organizzativa deve essere profondamente radicata nel comportamento dell'organizzazione e deve avere quale obiettivo quello di intervenire sul comportamento degli *stakeholder groups*³⁹⁴.

L'impresa dovrebbe dunque riuscire a costruire nel tempo un rapporto di fiducia e stima con i propri interlocutori, facendo leva sul senso di responsabilità diffuso nei confronti della comunità nella quale opera³⁹⁵. D'altra parte una buona strategia di costruzione e rafforzamento della reputazione aziendale non può prescindere dalle sensibilità diffuse tra il pubblico.

Gli aspetti decisionali da tradurre attraverso azioni sostanziali e simboliche, dovrebbero rappresentare la sintesi del giusto equilibrio tra i tratti distintivi dell'impresa e il portato di valori del pubblico di riferimento. Ciò a dire che lo sviluppo di efficaci strategie di *reputation building* dovrebbe tener conto dei valori dominanti e della loro dinamica nel tempo, tale da garantire una coerenza fra comportamenti organizzativi e attese dei diversi *stakeholder*³⁹⁶.

Una volta identificati gli aspetti cui orientare le iniziative di *reputation building* appare opportuno affiancare a ciò un'azione di coordinamento tra tutte le iniziative di comunicazione e di collaborazione con i principali *stakeholder*³⁹⁷. Il raccordo tra queste iniziative nell'ambito di uno sfondo gestionale caratterizzato dalla precipua individuazione degli aspetti cui orientare gli sforzi di *reputation building*³⁹⁸, dovrebbe contribuire a rafforzare la reputazione dell'impresa presso tutti i suoi *stakeholder*.

In una simile visione, la gestione delle relazioni e, in specie, il coinvolgimento e l'impegno (*engagement*) dell'organizzazione verso taluni *stakeholder group*, rappresenta un valido approccio di ispirazione da parte del *management* che intende porsi nei riguardi della reputazione organizzativa in termini gestionali attivi. La partecipazione degli *stakeholder* alla discussione di *issue* rilevanti, così come il coinvolgimento degli stessi in riferimento a taluni processi decisionali, ma anche la coerenza tra i tratti distintivi dell'impresa e il portato di valori dei molteplici

³⁹³ Cfr. Nelli R.P., Bensi P. (2003), *L'impresa e la sua reputazione*, Vita & Pensiero, Milano, p. 42.

³⁹⁴ Cfr. "A Manifesto for Reputation Management", *Reputation Management*, 1995, Vol. 1, p. 8 .Nelli R.P., Bensi P. (2003), *L'impresa e la sua reputazione*, Vita & Pensiero, Milano, p. 42.

³⁹⁵ Cfr. Ravasi D., Gabbioneta C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy", *Economia & Management*, N. 3, p. 92.

³⁹⁶ Cfr. Ravasi D., Gabbioneta C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy", *Economia & Management*, N. 3, p. 92.

³⁹⁷ Cfr. Ravasi D., Gabbioneta C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy", *Economia & Management*, N. 3, pp. 95-96.

³⁹⁸ Dal punto di vista delle *performance* sociali, l'organizzazione ha la possibilità, attraverso la gestione di *sound business practices and policies*, di esercitare notevoli riflessi sulla reputazione organizzativa. In particolare, "(...) *the potential for building reputation for social performance depends on the divergence and the dialectics between the two trajectories of issue-specific corporate performance and societal expectations*". Cfr. Zyglidopoulos S.C. (2003), "The Issue Life-Cycle: Implications for Reputation for Social Performance and Organizational Legitimacy", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1, p. 79.

constituences, rappresentano solo alcuni dei riflessi che attraggono l'attenzione del *management* nell'ambito della gestione delle relazioni. Relazioni dunque non fini a se stesse ma inquadrare nell'ambito di un programma più ampio, impegnativo ed ambizioso, concepito dal *management* al fine di predisporre le azioni necessarie per costruire e rafforzare la reputazione aziendale.

La reputazione può dunque allargare o restringere gli ambiti di manovra, i gradi di libertà di cui un'organizzazione può disporre al fine di esercitare in modo completo la propria attività economica³⁹⁹ e, direi, sociale.

2.1.2 Responsabilità sociale e relazioni con gli *stakeholder*. Una prospettiva di lettura per l'impresa familiare.

Le riflessioni compiute nell'ambito del paragrafo precedente hanno riguardato l'importanza che assume per l'impresa, in un'ottica di *reputation building*, la corretta gestione delle relazioni con la molteplicità di interlocutori, interni ed esterni, tale da far sì che l'impresa stessa si orienti sempre più in direzione di un'agire imprenditoriale espressione di comportamenti socialmente responsabili, tendenti alla realizzazione di un concetto di valore sostenibile per i vari attori del sistema-impresa.

Orbene, l'attenzione si è spesso focalizzata, più o meno implicitamente, anche attraverso l'indicazione di esperienze di successo o di veri e propri esempi che hanno fatto scuola, sulla esemplificazione di ipotesi di studio riferite a imprese di grandi dimensioni, trascurando di considerare le implicazioni o, più semplicemente, il significato che le relazioni, ovvero i rapporti con gli interlocutori in una prospettiva di *reputation building*, possono rivestire per la piccola dimensione e, soprattutto, per quelle imprese, non necessariamente appartenenti all'ambito delle PMI, riconducibili al modello familiare.

Occorre subito precisare che la considerazione della classe dimensionale medio-piccola e del modello di impresa familiare, non implica alcun automatismo concettuale, nel senso che la piccola dimensione non si identifica necessariamente nell'impresa familiare e viceversa. Questo significa dunque che le imprese familiari non necessariamente debbano essere ricondotte alla classe dimensionale piccola o media, sebbene spesso le *family business* siano caratterizzate da termini dimensionali contenuti. Condividendo quanto messo in evidenza da alcuni studiosi, esiste una trasversalità di problematiche che affliggono le imprese familiari, comuni al contesto della piccola e

³⁹⁹ Cfr. Alemanno A. (2008), L'importanza di chiamarsi "Onesto", *Largo Consumo*, n. 2, p. 23.

media impresa italiana⁴⁰⁰. Ed è proprio la presenza e la condivisione di tali trasversalità che spesso porta, più o meno impropriamente, a considerare le *family business* come imprese di dimensioni medio-piccole o le PMI come entità a conduzione familiare.

È su detta tipologia di imprese che si focalizzerà l'attenzione della nostra indagine, volta sostanzialmente a cogliere il significato della reputazione organizzativa nell'ambito del *family business*, ovvero per quell'attore imprenditoriale che presenta peculiarità del tutto rilevanti tali da giustificare *performance* talvolta eccellenti, a volte difficilmente conseguibili da parte delle imprese *non-family*.

Senza alcuna pretesa di anticipare una più compiuta e doverosa descrizione del fenomeno delle imprese familiari e delle connesse peculiarità, assegnata alla trattazione del capitolo successivo, ivi si intende soltanto declinare l'importanza di quanto argomentato in riferimento al rilievo delle relazioni e della vocazione sociale dell'impresa, nei riguardi del suddetto attore imprenditoriale, l'impresa familiare appunto, ampiamente presente nell'ambito del contesto economico-capitalistico italiano e, in special modo, locale.

È noto infatti come nel nostro Paese le aziende familiari, che rappresentano una quota molto rilevante del tessuto produttivo⁴⁰¹, siano caratterizzate da ridotte dimensioni, sebbene abbiano assunto lodevolmente il ruolo di protagoniste attive dell'intensa crescita economica e sociale che ha interessato il panorama economico nazionale negli ultimi 50 anni⁴⁰².

Spesso dunque l'attenzione rivolta allo studio delle imprese appartenenti alla classe dimensionale medio-piccola ha rivelato o, in qualche modo, individuato *trend* e logiche sottostanti al modello dell'impresa familiare, entrambe tipologie che condividono alcuni denominatori comuni in termini strutturali, gestionali e competitivi, oltre che la caratterizzazione del medesimo panorama imprenditoriale.

Se ci soffermiamo sull'aspetto dimensionale, dal punto di vista dell'impegno sociale, quale elemento che consente all'impresa di interagire e interloquire con le molteplici entità che popolano il contesto socio-economico, le PMI hanno mostrato, contrariamente ai luoghi comuni⁴⁰³, una

⁴⁰⁰ Cfr. Serini F., "La proprietà responsabile, i controlli, la *corporate e family governance*", in: Zocchi W. (2008), *Quando la famiglia è azienda*, Giappichelli, Torino, p. 35.

⁴⁰¹ Cfr. Corbetta G. (a cura di), (2005), *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dimensione*, Egea, Milano, p. XI.

⁴⁰² Cfr. Corbetta G. (a cura di), (2005), *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dimensione*, Egea, Milano, p. IX-X.

⁴⁰³ Sotto il profilo delle dimensioni aziendali, la responsabilità sociale è stata spesso considerata prerogativa pressoché esclusiva delle grandi imprese, in dipendenza dell'associazione di questa dimensione con l'adozione di sistemi di gestione formalizzati piuttosto onerosi. Cfr. Molteni M. (2004), "PMI: quale responsabilità sociale?", *Economia&Management*, n. 1, p. 112.

discreta attenzione al fenomeno, tanto da non poter essere considerato come un aspetto marginale⁴⁰⁴.

Come si osserva, dunque, ad una visione tendenzialmente pessimistica si contrappone una realtà spesso contrastante, referente cioè di una tendenza da parte delle imprese, prevalentemente familiari, ad ancorarsi a mondi valoriali promotori di una spiccata attenzione verso problematiche di spessore sociale, ad un profondo radicamento nel territorio e ad una gestione positiva dei rapporti con i collaboratori; altrettanto spesso però si osserva in esse una responsabilità sociale vissuta e sentita, ma poco nota o non doverosamente divulgata attraverso opportuni strumenti comunicazionali nei riguardi dei molteplici interlocutori⁴⁰⁵. Ciò perché spesso manca nei riguardi di queste imprese una comunicazione volta alla valorizzazione del patrimonio intangibile accumulato, e alla estensione dei risultati conseguiti, tanto all'interno quanto all'esterno dell'impresa stessa con evidente restringimento dei riflessi reputazionali ottenibili dall'impresa⁴⁰⁶.

Il capitalismo familiare diventa dunque riflessivo di una rinnovata sensibilità rispetto alla ricerca di una più tradizionale equità economicamente sostenibile.

L'attenzione alla responsabilità sociale diffusasi nel mondo imprenditoriale si è intrecciata con una attenzione, per certi versi rinnovata, alla *corporate governance* anche nell'ambito del capitalismo familiare⁴⁰⁷.

Le imprese familiari da sempre sinonimo di valore e, al contempo, espressione e sintesi di un patrimonio valoriale, strategico e d'innovazione, spesso non valorizzano adeguatamente tale portato distintivo a causa di un atteggiamento che mostra delle evidenti remore nei riguardi dell'apertura del capitale a soci esterni e all'immissione negli aspetti gestionali di *manager* anch'essi esterni ed estranei alla sfera familiare⁴⁰⁸.

La definizione di una *governance* che si atteggi invece realmente a strumento di continuità oltre che di competitività, richiede la esplicitazione a monte di taluni aspetti quali la rigorosa definizione dei ruoli, delle regole e della comunicazione strategica, quali fattori imprescindibili capaci di favorire quella coesione interna che costituisce, nei riguardi di queste imprese, vero e proprio valore aggiunto⁴⁰⁹.

⁴⁰⁴ Cfr. Molteni M. (2004), "PMI: quale responsabilità sociale?", *Economia&Management*, n. 1, pp. 111-125.

⁴⁰⁵ Cfr. Molteni M. (2004), "PMI: quale responsabilità sociale?", *Economia&Management*, n. 1, p. 112.

⁴⁰⁶ Cfr. Molteni M. (2004), "PMI: quale responsabilità sociale?", *Economia&Management*, n. 1, p. 121.

⁴⁰⁷ Cfr. Zocchi W. (2005), "Le imprese familiari di fronte alla responsabilità sociale", *paper* presentato al convegno: *La responsabilità sociale delle imprese del Piemonte orientate nel contesto del processo di internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati*, Università del Piemonte Orientale, 28 novembre 2005, p. 2.

⁴⁰⁸ Cfr. Zocchi W. , "Famiglia, azienda, patrimonio: organizzazione e strategia nel family business", in: Zocchi W. (2008), *Quando la famiglia è azienda* , Giappichelli, Torino, p. 21.

⁴⁰⁹ Cfr. Zocchi W. , "Famiglia, azienda, patrimonio: organizzazione e strategia nel family business", in: Zocchi W. (2008), *Quando la famiglia è azienda* , Giappichelli, Torino, p. 22.

La definizione e lo sviluppo di validi sistemi di *corporate governance* e di comunicazione diventano quindi precondizioni necessarie al fine di predisporre interventi apprezzabili di responsabilità sociale⁴¹⁰.

Parlare di responsabilità sociale nell'ambito di imprese familiari e a ristretta base azionaria, caratterizzate da un rapporto stretto e speciale con il territorio, poco formale e alquanto cordiale con le maestranze, i fornitori e i clienti, significa assumere la visione di un modello innovativo che può essere inteso come una strategia utile al rafforzamento della coesione interna della comunità sociale che interagisce con l'impresa, al fine di evitare la formazione di fratture al suo interno⁴¹¹.

La letteratura economica appare contraria all'idea che le azioni di responsabilità sociale possano contribuire alla formazione di benessere collettivo. Ciò rappresenterebbe una mera ideologia non percorribile dal punto di vista pratico e in tale direzione si schierano anche gli studiosi di *Family Business*⁴¹².

Focalizzando l'attenzione su quanto avviene in ambito nazionale, le imprese familiari da tempo affrontano esperienze importanti che mirano a soddisfare le attese degli *stakeholder* e che pertanto possono rientrare a pieno titolo tra le iniziative di responsabilità sociale⁴¹³, sebbene, come detto, solo in parte comunicate all'esterno ma di fatto esistenti in maniera sommersa all'interno dell'impresa⁴¹⁴.

Spesso il punto sta proprio nel valorizzare all'interno delle imprese familiari quella parte di responsabilità d'impresa sommersa o latente, mettendo dunque il risalto il grande valore sociale insito in tale tradizione imprenditoriale⁴¹⁵. Per fare ciò le imprese devono acquisire la consapevolezza che la responsabilità sociale potrà assumere il rilievo di strumento competitivo attraverso il quale differenziarsi⁴¹⁶.

⁴¹⁰ Cfr. Zocchi W. (2005), "Le imprese familiari di fronte alla responsabilità sociale", *paper* presentato al convegno: *La responsabilità sociale delle imprese del Piemonte orientate nel contesto del processo di internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati*, Università del Piemonte Orientale, 28 novembre 2005, pp. 2-3.

⁴¹¹ Cfr. Zocchi W. (2005), "Le imprese familiari di fronte alla responsabilità sociale", *paper* presentato al convegno: *La responsabilità sociale delle imprese del Piemonte orientate nel contesto del processo di internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati*, Università del Piemonte Orientale, 28 novembre 2005, p. 3.

⁴¹² Cfr. Zocchi W. (2005), "Le imprese familiari di fronte alla responsabilità sociale", *paper* presentato al convegno: *La responsabilità sociale delle imprese del Piemonte orientate nel contesto del processo di internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati*, Università del Piemonte Orientale, 28 novembre 2005, p. 3.

⁴¹³ Cfr. Bertolini S. *et al.* (2006), "La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane", *paper* realizzato in collaborazione con: Studio Pirola Pennuto Zei & Associati, Università Cattolica e Università Bocconi, p. 3.

⁴¹⁴ Cfr. Zocchi W. (2005), "Le imprese familiari di fronte alla responsabilità sociale", *paper* presentato al convegno: *La responsabilità sociale delle imprese del Piemonte orientate nel contesto del processo di internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati*, Università del Piemonte Orientale, 28 novembre 2005, p. 2.

⁴¹⁵ Cfr. Bertolini S. *et al.* (2006), "La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane", *paper* realizzato in collaborazione con: Studio Pirola Pennuto Zei & Associati, Università Cattolica e Università Bocconi, p. 3.

⁴¹⁶ In contrasto con l'impostazione di *Friedman*, secondo cui l'unico scopo legittimo dell'impresa è la massimizzazione del profitto e gli unici soggetti cui è necessario e opportuno rispondere sono il complesso di azionisti, si è consolidata progressivamente la concezione di un'impresa che riconosce la necessità di prestare una specifica attenzione ad altri soggetti portatori di interessi e attese nei confronti dell'impresa. Al di là delle iniziative di *corporate philanthropy* volte a soddisfare specifiche esigenze della società civile, le iniziative di responsabilità sociale dovrebbero caratterizzarsi

La responsabilità sociale attiene anzitutto allo svolgimento delle attività caratteristiche, che sono alla base della valorizzazione delle competenze distintive, del contributo allo sviluppo economico di una determinata zona geografiche, della creazione di posti di lavoro, della fertilizzazione del territorio, di radicamento in termini di valori e conoscenze.

Una concezione di responsabilità che si riduca alla mera destinazione di una quota, spesso esigua, di risorse a fini sociali, prescindendo completamente dai processi di produzione, eludendo le vere responsabilità sociali, può danneggiare seriamente la reputazione aziendale, che sarà esposta al rischio di scontare l'accusa di realizzare mere operazioni di facciata referenti di taciti intenti manipolatori⁴¹⁷.

L'esercizio autentico della responsabilità sociale da parte dell'impresa si verifica quando essa si fa carico delle attese degli *stakeholder* e quando tale comportamento è ascritto nella strategia dell'impresa, referente di una sottostante logica *win-win* della quale si avvantaggiano tutte la parti coinvolte⁴¹⁸.

La responsabilità sociale può essere letta anche in un'accezione di creatività socio-competitiva, che si caratterizza per la ricerca di soluzioni innovative atte a soddisfare in misura sempre maggiore le attese dei portatori di interessi. L'esigenza di leggere la responsabilità sociale nell'ottica della creatività, nasce in effetti dalla consapevolezza che non si è mai in presenza di un assetto perfetto e compiuto, sebbene attento alle nuove possibilità, orientato all'ascolto e teso alla ricerca di soluzioni innovative. La creatività socio-competitiva rappresenta una fonte di innovazione nelle attività aziendali, che dà vita alle relazioni con i collaboratori tali da accrescere la coesione interna all'impresa, e agli schemi comunicazionali tesi a coinvolgere tutti gli attori nel progetto di sviluppo dell'impresa⁴¹⁹.

L'impresa familiare rappresenta un soggetto economico poliedrico in cui assume una considerazione di precipuo rilievo uno dei sottosistemi che con essa entrano in relazione, primo tra tutti la famiglia⁴²⁰.

dall'attesa di un beneficio per l'impresa. Ciò conduce inevitabilmente ad ampliare la logica di osservazione, tanto da far sì che essa ricomprenda al suo interno più ordini di risultati, riconducibili congiuntamente nell'ambito di un'ottica sistemica. In tale ottica, ciascun ordine di risultato è funzionale al perseguimento degli altri in modo tale che gli interessi di tutti gli interlocutori aziendali troveranno armonica composizione attraverso l'implementazione del progetto di sviluppo dell'impresa. Cfr. Bertolini S. *et al.* (2006), "La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane", *paper* realizzato in collaborazione con: Studio Pirola Pennuto Zei & Associati, Università Cattolica e Università Bocconi, p. 4.

⁴¹⁷ Cfr. Bertolini S. *et al.* (2006), "La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane", *paper* realizzato in collaborazione con: Studio Pirola Pennuto Zei & Associati, Università Cattolica e Università Bocconi, p. 8.

⁴¹⁸ Cfr. Bertolini S. *et al.* (2006), "La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane", *paper* realizzato in collaborazione con: Studio Pirola Pennuto Zei & Associati, Università Cattolica e Università Bocconi, p. 8.

⁴¹⁹ Cfr. Bertolini S. *et al.* (2006), "La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane", *paper* realizzato in collaborazione con: Studio Pirola Pennuto Zei & Associati, Università Cattolica e Università Bocconi, p. 10.

⁴²⁰ Cfr. Zocchi W. (2008), Quando la famiglia è azienda, Giappichelli, Torino, p. XV.

Data la inscindibile e imprescindibile sovrapposizione tra famiglia e *business*, l'orientamento verso l'adozione di politiche socialmente responsabili, se declinata nell'ambito dei *business* familiari, si caratterizza per essere intimamente legata alla sensibilità e agli obiettivi della famiglia imprenditoriale. Tale aspetto comporta a ben vedere delle implicazioni certamente positive che vanno valorizzate, in quanto la maggiore condivisione delle scelte nell'ambito della famiglia imprenditoriale rafforza la coerenza e la sistematicità con cui tali scelte verranno poste in essere⁴²¹.

Le imprese familiari tuttavia presentano spesso taluni elementi di disturbo che limitano lo sviluppo di politiche sociali. Ciò potrebbe essere ascritto al basso grado di formalizzazione delle relazioni all'interno dell'impresa e tra l'impresa e gli interlocutori esterni⁴²², così come alle problematiche legate agli aspetti comunicazionali di cui si è fatto cenno.

Spesso infatti nell'ambito delle imprese familiari si riscontrano problematiche connesse alle politiche comunicazionali che producono riflessi negativi su altri aspetti, che sono all'origine di varie disfunzioni⁴²³. Prime tra questi, le disfunzioni afferenti alla *governance* poiché l'assenza di una comunicazione dotata di un certo grado di formalismo e di rigidità, finisce per compromettere il corretto funzionamento dei meccanismi di direzione e di controllo.

A sua volta debolezze dal punto di vista della *governance* si riflettono sugli aspetti strategici e organizzativi, con ripercussioni negative in termini di valore economico della singola azienda.

Una *governance* inefficace impedisce, sia all'interno che all'esterno, di percepire la strategia aziendale e di dare credibilità all'impresa⁴²⁴.

Riflettendo in merito agli interventi auspicabili, da cui possa discendere una gestione che sappia atteggiarsi come strategica e rivolta al futuro, non si può prescindere dal riferimento ai valori, ai principi, agli scopi e alle finalità che orientano l'agire di una *family business*⁴²⁵.

Nell'ambito delle imprese familiari, il riferimento ai valori guida assume un'enfasi del tutto particolare che identifica in essi una funzione di vero e proprio orientamento⁴²⁶.

⁴²¹ Cfr. Zocchi W. (2005), *Le imprese familiari di fronte alla responsabilità sociale*", paper presentato al convegno: *La responsabilità sociale delle imprese del Piemonte orientate nel contesto del processo di internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati*, Università del Piemonte Orientale, 28 novembre 2005, p. 13.

⁴²² Cfr. Zocchi W. (2005), *Le imprese familiari di fronte alla responsabilità sociale*", paper presentato al convegno: *La responsabilità sociale delle imprese del Piemonte orientate nel contesto del processo di internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati*, Università del Piemonte Orientale, 28 novembre 2005, p. 14.

⁴²³ Cfr. Zocchi W. (2005), *Le imprese familiari di fronte alla responsabilità sociale*", paper presentato al convegno: *La responsabilità sociale delle imprese del Piemonte orientate nel contesto del processo di internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati*, Università del Piemonte Orientale, 28 novembre 2005, p. 16.

⁴²⁴ Cfr. Zocchi W. (2005), *Le imprese familiari di fronte alla responsabilità sociale*", paper presentato al convegno: *La responsabilità sociale delle imprese del Piemonte orientate nel contesto del processo di internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati*, Università del Piemonte Orientale, 28 novembre 2005, p. 16.

⁴²⁵ Cfr. Zocchi W. , "Famiglia, azienda, patrimonio: organizzazione e strategia nel family business", in: Zocchi W. (2008), *Quando la famiglia è azienda* , Giappichelli, Torino, p. 23.

⁴²⁶ Cfr. Montemerlo D., "La proprietà familiare: motore per la crescita o impianto frenante?", in Corbetta G. (a cura di), (2005), *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida alla dimensione*, Egea, Milano, pp.45 e segg.

Tra questi valori-guida rientrano quelli ai quali la letteratura assegna spesso il ruolo di precondizioni critiche per il successo e la continuità delle imprese familiari che, indipendentemente dall'orientamento strategico, rappresentano un riferimento di base nelle scelte che attengono alla vita dell'impresa⁴²⁷. Talvolta i valori guida rappresentano nei riguardi delle nuove generazioni una sorta di patrimonio ereditato dai predecessori, da trasmettere e consegnare a quelle future. Valori che spesso hanno inizio proprio dall'impegno sociale della generazione iniziale⁴²⁸ nei riguardi della comunità di appartenenza.

Perseveranza, coerenza e dedizione dunque ma anche sensibilità per le tematiche sociali, quali messaggi di forte *imprinting* valoriale da trasmettere alle generazioni che verranno⁴²⁹.

I valori sono funzionali dunque a garantire la continuità, in generale, e la crescita, in particolare, se mantenuti vivi e tramandati da una generazione all'altra.

Occorre dire che imprese familiari di dimensione medio-piccola, benché soffrano di taluni limiti di carattere strutturale e finanziario, costituiscono una tipologia imprenditoriale dotata di alcuni caratteri positivi quali, appunto, il sistema di valori tipici del capitalismo familiare, il radicamento territoriale, le interazioni con le istituzioni locali, l'affezione per i dipendenti che rappresentano i veri punti di forza di queste imprese⁴³⁰.

I rapporti con i collaboratori rappresentano, per esempio, un'area storicamente ben presidiata da parte delle PMI, in quanto la ridotta dimensione favorisce un rapporto basato sulla tradizione e dunque diretto e personale con il vertice aziendale e i dipendenti⁴³¹.

Si privilegia inoltre la creazione di una vera e propria simbiosi con il territorio, elemento quest'ultimo che unitamente all'importanza delle relazioni, assume per queste imprese un rilievo di eccellenza⁴³².

Per quanto concerne le relazioni tra *family business* e mondo esterno, espressione anch'esse di una stretta simbiosi con il territorio, si ritiene che relazioni fiduciarie più o meno informali ed estese in

⁴²⁷ Tra questi valori rientrano quelli espressivi del rispetto per l'azienda, del profondo attaccamento ad essa, dell'onestà, del senso di responsabilità e dell'impegno nei confronti di tutti i collaboratori, dell'apertura al confronto e alle idee. Spesso a questi valori vengono affiancati anche quelli più strettamente legati alla visione strategica di crescita, come l'eccellenza qualitativa dei prodotti, l'innovazione, il radicamento al territorio, lo sviluppo profittevole come valore in sé. Cfr. Montemerlo D., "La proprietà familiare: motore per la crescita o impianto frenante?", in Corbetta G. (a cura di), (2005), *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida alla dimensione*, Egea, Milano, pp.45-46.

⁴²⁸ Cfr. Montemerlo D., "La proprietà familiare: motore per la crescita o impianto frenante?", in Corbetta G. (a cura di), (2005), *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida alla dimensione*, Egea, Milano, p.46.

⁴²⁹ Per i giovani che devono prepararsi ad affrontare le responsabilità legate al fatto di ereditare l'impresa di famiglia, ci vuole innanzitutto formazione ai valori, all'integrità così da impartire dei sani principi etici che consentano di affrontare le sfide che numerose si apriranno innanzi agli orizzonti dei protagonisti delle generazioni future Cfr. Zocchi W. (2008), *Quando la famiglia è azienda*, Giappichelli, Torino, p. 3.

⁴³⁰ Cfr. Zocchi W. (2005), *Le imprese familiari di fronte alla responsabilità sociale*, paper presentato al convegno: *La responsabilità sociale delle imprese del Piemonte orientate nel contesto del processo di internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati*, Università del Piemonte Orientale, 28 novembre 2005, p. 17.

⁴³¹ Cfr. Molteni M. (2004), "PMI: quale responsabilità sociale?", *Economia&Management*, n. 1, p. 114.

⁴³² Cfr. Molteni M. (2004), "PMI: quale responsabilità sociale?", *Economia&Management*, n. 1, p. 117.

spazi geografici circoscritti, abbiano consentito la creazione di *network* non gerarchici, definiti distretti o sistemi d'area, in cui *cluster* di imprese di dimensioni modeste, che hanno così acquisito la capacità di competere con successo con le imprese di grandi dimensioni⁴³³, affrontando così in maniera eccellente la sfida alla crescita dimensionale e allo sviluppo competitivo.

Nel territorio italiano questi *network* sono rappresentati in particolare dal fenomeno dei distretti industriali⁴³⁴ ovvero reti di produttori specializzati che condividono i benefici di esternalizzazioni produttive e legami di solidarietà, senza compromettere competitività ed efficienza⁴³⁵.

Emerge dunque come di fatto le imprese, soprattutto quelle familiari, abitano più *network*, costituiti da relazioni interpersonali e legami con i luoghi. Tanto più tali reti di relazioni crescono di numero tanto più l'agire economico si organizza in linea orizzontale, espressione di collegamento tra aziende, attraverso una varietà di connessioni fatte di legami familiari, relazioni di vicinato, condivisione di origini, di abitudini e di modi di intendere l'esistenza⁴³⁶.

In riferimento alle pratiche con la comunità, l'impresa familiare dovrebbe mostrare uno stretto legame esistente con le collettività locali. Tale fattore mira sostanzialmente a sviluppare relazioni stabili, così da raggiungere significativi benefici sociali nel tempo. Tuttavia, ciò spesso si riduce semplicisticamente a considerare lo *stakeholder* locale nel momento della distribuzione del valore, senza "intaccare" i meccanismi decisionali e di gestione, e quindi il processo di generazione della ricchezza.

L'interesse a instaurare proficue relazioni con la comunità locale è connesso alla necessità di mantenere viva la licenza a operare per l'impresa, riconducibile strettamente allo sviluppo di consenso diffuso attorno all'attività dell'azienda, in modo tale da ridurre le difficoltà conseguenti alla costituzione di una reputazione negativa⁴³⁷.

Mentre la teoria economica tende a considerare il legame fiduciario un prodotto che si genera dalla prossimità, occorre chiedersi se esso non rappresenti una parte significativa del sistema delle relazioni familiari, tanto da risultare determinante nel successo di una *family business*⁴³⁸, senza trascurare tuttavia che pur sempre l'aspetto fiduciario è materia instabile e provvisoria che con il passare del tempo può aumentare irrobustendosi, ma anche estinguersi.

⁴³³ Cfr. Gaggio D. (2006), "Pyramids of Trust: Social Embeddedness and Political Culture in Two Italian Gold Jewelry Districts", *Enterprise & Society: The International Journal of Business History*, Vol. 7, n.1, pp. 19 e segg.

⁴³⁴ Cfr. Zocchi W. (2008), *Quando la famiglia è azienda*, Giappichelli, Torino, p. 135.

⁴³⁵ Cfr. Becattini G. (1987), *Mercati e Forze Locali. Il Distretto Industriale*, Il Mulino, Bologna.

⁴³⁶ Cfr. Zocchi W. (2008), *Quando la famiglia è azienda*, Giappichelli, Torino, p. 135.

⁴³⁷ Cfr. Bertolini S. et al (2006), "La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane", *paper* realizzato in collaborazione con: Studio Pirola Pennuto Zei & Associati, Università Cattolica e Università Bocconi, pp. 58-59.

⁴³⁸ Cfr. Zocchi W. (2008), *Quando la famiglia è azienda*, Giappichelli, Torino, p. 136.

Al fine di intraprendere dei sentieri di miglioramento, occorrerà sviluppare una maggiore consapevolezza delle diverse vie per stabilire relazioni positive con i propri *stakeholders* e dell'impatto positivo sulle *performance* aziendali di tali investimenti⁴³⁹.

La dimostrazione del potenziale miglioramento gestionale e delle *performance* insito nell'impegno sociale e relazionale, rappresenterà probabilmente il fattore trainante i comportamenti virtuosi. Corrispondentemente, le imprese dovranno porre attenzione alla valorizzazione e alla diffusione di quanto compiono sul piano sociale, orientate da un'agire che è intima espressione del proprio sistema valoriale. In altre parole, il patrimonio di esperienze deve essere reso noto, anche al fine di ottenere livelli di coinvolgimento e motivazione del personale più elevati, e di avvalersi dei benefici connessi a un livello reputazionale maggiore presso il variegato panorama di *stakeholder* esterni⁴⁴⁰.

Il repertorio di politiche pro sociali in queste imprese appare piuttosto ampio in virtù dei rapporti numerosi con i dipendenti, della stretta integrazione con la comunità di riferimento e con le istituzioni. In effetti occorre riuscire a portare in superficie questo patrimonio e di valorizzarlo⁴⁴¹.

È auspicabile in proposito che le imprese familiari esplichino la propria azione sociale attraverso due direttrici: indirettamente, garantendo la trasmissione dei propri valori alle generazioni future, e direttamente, comunicando il proprio sistema valoriale alla società intera, presentandolo come il proprio punto di forza e illustrando le modalità attraverso le quali preservarne il portato nel tempo.

Tale considerazione consente di valutare l'attenzione data alla responsabilità sociale nelle strategie di comunicazione, e capire se queste pratiche trovino o meno piena valorizzazione nell'ambito delle politiche di sviluppo della reputazione aziendale⁴⁴².

Il rimanere in ambito sommerso non consente a tali pratiche di rispondere ad una logica di vantaggio reciproco, poiché favorisce lo *stakeholder* destinatario dell'intervento, ma lede indirettamente gli interessi degli altri, in quanto non si massimizzano i benefici ottenibili attraverso un miglioramento della reputazione aziendale⁴⁴³. Ciò determina la conoscibilità di queste pratiche solo da parte dei vertici e, nei limiti, degli *stakeholder* cui direttamente sono rivolte, precludendo al riguardo la possibilità di godere di un raggio più ampio di benefici connessi alle attività poste in essere attraverso il miglioramento della reputazione organizzativa⁴⁴⁴.

⁴³⁹ Cfr. Molteni M. (2004), "PMI: quale responsabilità sociale?", *Economia&Management*, n. 1, p. 123.

⁴⁴⁰ Cfr. Molteni M. (2004), "PMI: quale responsabilità sociale?", *Economia&Management*, n. 1, p. 123.

⁴⁴¹ Cfr. Zocchi W. (2005), "Le imprese familiari di fronte alla responsabilità sociale", *paper* presentato al convegno: *La responsabilità sociale delle imprese del Piemonte orientate nel contesto del processo di internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati*, Università del Piemonte Orientale, 28 novembre 2005, p. 19.

⁴⁴² Cfr. Bertolini S. et al (2006), "La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane", *paper* realizzato in collaborazione con: Studio Pirola Pennuto Zei & Associati, Università Cattolica e Università Bocconi, pp. 66-67.

⁴⁴³ Cfr. Bertolini S. et al (2006), "La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane", *paper* realizzato in collaborazione con: Studio Pirola Pennuto Zei & Associati, Università Cattolica e Università Bocconi, p. 67.

⁴⁴⁴ Cfr. Bertolini S. et al (2006), "La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane", *paper* realizzato in collaborazione con: Studio Pirola Pennuto Zei & Associati, Università Cattolica e Università Bocconi, p. 21.

Una lettura congiunta degli sforzi dedicati alla realizzazione e alla comunicazione delle pratiche in oggetto, permette di comprendere in maniera più approfondita la relazione esistente tra i due aspetti, e di comprendere l'importanza di un orientamento rivolto alla realizzazione di pratiche destinate ai vari interlocutori e alla comunicazione dell'impegno e delle attività intraprese in tali direzioni, ricercando un delicato equilibrio tra questi due aspetti quale direzione strategicamente elaborata al fine di intraprendere percorsi virtuosi in direzione del vettore reputazionale.

Una tale capacità di lettura si fa referente di un orientamento molto più spinto, oltre che lungimirante, che implica anche responsabilità da parte del *management* chiamato a tener conto delle esigenze degli *stakeholder*, quale denominatore comune di tutta l'attività aziendale⁴⁴⁵.

Le ragioni sottostanti il realizzo di tali pratiche, portatrici di logiche innovative in termini di creazione del valore, possono muovere da atteggiamenti di mera filantropia all'interesse, autorevolmente ambizioso, nell'ottenere un ritorno reputazionale.

Nei rapporti con il personale, per esempio, l'attenzione è posta sulle modalità con cui l'impresa tende a instaurare un rapporto collaborativo con i propri dipendenti, contribuendo a un miglioramento della qualità della vita e ad una valorizzazione delle caratteristiche del capitale umano⁴⁴⁶.

La crescente attenzione rivolta nei confronti di pratiche e tecniche che mirano allo sviluppo di un capitale intellettuale distintivo, ha considerevolmente spostato l'attenzione di molte imprese verso l'attivazione di pratiche che, grazie al coinvolgimento dei lavoratori e alla soddisfazione delle loro istanze, rendono possibile sviluppare un clima aziendale collaborativo e attrarre risorse preparate.

Affiancare a questa sensibilità dell'impresa, un utilizzo strategico di sistemi di comunicazione e di dialogo con i dipendenti, significa dunque ampliare gli effetti che queste pratiche possono determinare circa la formazione del vettore reputazionale.

L'accentuata attenzione al contemperamento degli interessi manifestata dalle imprese familiari verso la comunità e verso il personale, si riscontra anche nei riguardi dei fornitori. In effetti le imprese mostrano spesso un impegno alla verifica diretta del rispetto delle istanze sociali nell'intero ciclo produttivo dei fornitori⁴⁴⁷. Ciò indica la tendenza in direzione di una considerevole attenzione da parte delle imprese nel non stringere relazioni con *partner* i quali, in assenza di pratiche sociali o ancor più in presenza di comportamenti riprovevoli sul piano sociale, potrebbero favorire il

⁴⁴⁵ Cfr. Bertolini S. et al (2006), "La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane", *paper* realizzato in collaborazione con: Studio Pirola Pennuto Zei & Associati, Università Cattolica e Università Bocconi, p. 28.

⁴⁴⁶ Cfr. Bertolini S. et al (2006), "La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane", *paper* realizzato in collaborazione con: Studio Pirola Pennuto Zei & Associati, Università Cattolica e Università Bocconi, p. 11.

⁴⁴⁷ Cfr. Bertolini S. et al (2006), "La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane", *paper* realizzato in collaborazione con: Studio Pirola Pennuto Zei & Associati, Università Cattolica e Università Bocconi, p. 38.

manifestarsi di crisi e generare danni alla reputazione aziendale, dovuti alle accuse sollevate in merito alla scarsa attenzione alle istanze sociali nella selezione dei propri fornitori.

Nella realizzazione di pratiche di responsabilità sociale si cela dunque la possibilità di sviluppare la reputazione aziendale, che attraverso la diffusione di un'immagine di impresa attenta alle molteplici istanze derivanti dal contesto di riferimento, consente di beneficiare di ricadute positive connesse al positivo giudizio degli *stakeholder*, e di instaurare quindi un rapporto di fiducia con i propri interlocutori⁴⁴⁸.

In un'ottica di *reputation building*, l'interesse attorno alla responsabilità sociale manifestato dalle aziende, appare riconducibile più che all'esigenza di dare una risposta alle pressioni provenienti dai propri interlocutori, ad un intento che mira a conseguire benefici sul piano relazionale. Un interesse dunque tendente in direzione di approcci gestionali che fanno del coinvolgimento degli *stakeholder* e delle relazioni con gli interlocutori una piattaforma per il successo competitivo.

La peculiare struttura di governo e lo stretto legame con il territorio che caratterizza le imprese familiari, alimentano una naturale e quasi innata propensione al contemperamento degli interessi degli *stakeholder* e alla loro soddisfazione⁴⁴⁹.

Tale impegno trova affermazione in un insieme di pratiche che discendono dall'accettazione di una responsabilità apprezzabile oltre che sul piano economico anche dal punto di vista sociale, espressione di un'azione imprenditoriale sintesi di creatività e vivacità del *management*, che talvolta diventa oggetto di attenzione sul tavolo delle decisioni strategiche.

La capacità di competere rimanendo attive nell'ambito di un mercato che impone crescenti investimenti economici e intellettuali per conseguire risultati apprezzabili nel tempo, dovrebbe spingere queste imprese ad esprimere chiaramente i comportamenti che consentono loro di essere apprezzate e sostenute al di là dei risultati economici, per il loro senso di responsabilità, coerenza e rispetto verso i molteplici *stakeholder*⁴⁵⁰.

Una simile tensione protesica, comporta la necessità di investire in interventi tali da realizzare una piattaforma culturale realmente condivisa, frutto di uno sforzo di interpretazione delle norme e dei principi che si pongono quali premesse per una corretta e trasparente interazione tra le parti.

⁴⁴⁸ Cfr. Bertolini S. et al (2006), "La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane", *paper* realizzato in collaborazione con: Studio Pirola Pennuto Zei & Associati, Università Cattolica e Università Bocconi, p. 59.

⁴⁴⁹ Cfr. Bertolini S. et al (2006), "La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane", *paper* realizzato in collaborazione con: Studio Pirola Pennuto Zei & Associati, Università Cattolica e Università Bocconi, p. 65.

⁴⁵⁰ Cfr. Bertolini S. et al (2006), "La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane", *paper* realizzato in collaborazione con: Studio Pirola Pennuto Zei & Associati, Università Cattolica e Università Bocconi, p. 133.

La formazione di una cultura aziendale che si identifica nella cultura della famiglia e che ivi trova la sua ragion d'essere, può riflettersi in modo rilevante sugli aspetti gestionali e sulle relazioni esterne e di pro socialità⁴⁵¹.

Se l'impresa non riesce a darsi delle regole tali da creare valore per la famiglia e per il *business*, qualsiasi iniziativa, verso l'interno e verso l'esterno, sarà destinata a fallire.

Un intervento a livello culturale è dunque auspicabile in quanto variabile che può contribuire al successo dell'impresa familiare⁴⁵². Ciò dovrebbe rappresentare uno sforzo funzionale al conseguimento di elevati *standard* che, mediante la valorizzazione dei profili che riguardano il proprio *brand* come azienda responsabile, sensibile e attenta al benessere della collettività, rappresenti una preconditione irrinunciabile per il successo dell'impresa⁴⁵³.

In riferimento all'importanza che assumono le relazioni nelle imprese familiari, il capitale sociale rappresenta una risorsa inimitabile oltre che strategica ed esprime il complesso di risorse attuali e potenziali⁴⁵⁴ derivanti dall'insieme di relazioni che si creano tra una pluralità di individui e l'organizzazione.

In queste imprese, la rete di relazioni che si crea tra famiglia e *stakeholders* favorisce la formazione di legami stabili e produttivi, tali da consentire all'impresa familiare il godimento di vantaggi reputazionali nei confronti degli *stakeholder*, frutto dei legami di lungo periodo che si instaurano con essa.

In effetti, il capitale sociale può essere definito come “*the aggregate of actual or potential resources which are linked to possession of a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance or recognition*”⁴⁵⁵. Esso rappresenta dunque il complesso della relazioni tra individui e organizzazione ed assume il rilievo di risorsa relazionale che comporta dei benefici tanto in termini di accesso alle risorse esterne (tecnologia, conoscenza, capitale finanziario, ecc.) che nel facilitare il coordinamento interno, contribuendo alla realizzazioni di vantaggi competitivi che si fondano sullo sviluppo di fiducia, di norme e di identità⁴⁵⁶.

⁴⁵¹ Cfr. Zocchi W. (2005), *Le imprese familiari di fronte alla responsabilità sociale*”, *paper* presentato al convegno: *La responsabilità sociale delle imprese del Piemonte orientate nel contesto del processo di internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati*, Università del Piemonte Orientale, 28 novembre 2005, p. 19.

⁴⁵² Cfr. Zocchi W. (2005), *Le imprese familiari di fronte alla responsabilità sociale*”, *paper* presentato al convegno: *La responsabilità sociale delle imprese del Piemonte orientate nel contesto del processo di internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati*, Università del Piemonte Orientale, 28 novembre 2005, p. 23.

⁴⁵³ Cfr. Bertolini S. et al (2006), “*La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane*”, *paper* realizzato in collaborazione con: Studio Pirola Pennuto Zei & Associati, Università Cattolica e Università Bocconi, p. 19.

⁴⁵⁴ Cfr. Nahapiet J., Ghoshal S. (1998), “*Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*” *Academy of Management Review*, Vol. 23, P. 243

⁴⁵⁵ Bourdieu P. (1980), “*Le capital social: notes provisoires*”, *Actes de le recherche scientifique et socil*, Vol. 30, p.3.

⁴⁵⁶ Cfr. Arreagle J.L. et al. (2007), “*The development of organizational social capital: Attributes of Family firms*”, *Journal of Management Studies*, Vol. 44, No. 1, p. 73

Come messo in evidenza nello studio condotto da alcuni autori⁴⁵⁷, la caratteristica principale che distingue l'impresa famiglia dalle *non-family* è l'influenza reciproca delle relazioni familiari sul *business*. Tale reciprocità la si riscontra anche da punto di vista del capitale sociale che può essere osservato in una duplice declinazione, a testimonianza della sovrapposizione fisiologica che interessa famiglia e *business* nell'ambito di queste imprese.

La letteratura espone perciò al suo interno un duplice riferimento in direzione dell'esistenza di capitale sociale familiare e di capitale sociale organizzativo, che si caratterizzano, come per famiglia e *business*, in termini di reciproca influenza.

Infatti, il capitale sociale organizzativo è influenzato dal capitale sociale riferito all'ambito familiare "*because the firm's network is often initially based on the family members' network*"⁴⁵⁸.

L'intensità dei legami che caratterizzano la famiglia, determina un riflesso sulle attività attuali e prospettive dell'impresa. Pertanto il fenomeno di sovrapposizione di cui si è detto è determinante nella costituzione dell'infrastruttura sociale in cui l'impresa viene ad operare⁴⁵⁹.

Nella prospettiva di indagine affrontata da Hoffman⁴⁶⁰, il capitale familiare presenta i caratteri della rarità, inimitabilità, non sostituibilità. È specifico per ciascuna impresa familiare, contribuisce al conseguimento di risultati efficienti non raggiungibili da parte delle imprese non familiari, e pertanto rappresenta una risorsa strategica.

Il capitale familiare rappresenta una risorsa strategica che può essere impiegata per la creazione di un insieme di altre risorse che conducono al conseguimento di vantaggi competitivi e contribuisce al completamento di alcuni fattori strategici di mercato. La presenza dunque di questo *family capital* rappresenta un significativo e reale vantaggio delle imprese familiari rispetto a quelle non familiari⁴⁶¹.

Le *performance* conseguite da queste imprese dipendono spesso dalle dinamiche relazionali che si innestano con gli attori esterni, cioè dal capitale sociale organizzativo che fonda le sue premesse e la sua unicità su quello familiare⁴⁶². Proprio l'elevata specificità e l'idiosincronicità⁴⁶³ di questo capitale sociale familiare, rappresentano i presupposti che lo caratterizzano in termini di unicità

⁴⁵⁷ Cfr. Hoffman J. et al. (2006), "Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory", *Family Business Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 135-145.

⁴⁵⁸ Cfr. Arreagle J.L. et al. (2007), "The development of organizational social capital: Attributes of Family firms", *Journal of Management Studies*, Vol. 44, No. 1, p. 81.

⁴⁵⁹ Cfr. Arreagle J.L. et al. (2007), "The development of organizational social capital: Attributes of Family firms", *Journal of Management Studies*, Vol. 44, No.1, p. 82.

⁴⁶⁰ Cfr. Hoffman J. et al. (2006), "Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory", *Family Business Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 135-145.

⁴⁶¹ Cfr. Hoffman J. et al. (2006), "Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory", *Family Business Review*, Vol. 19, No. 2, p. 141.

⁴⁶² Cfr. Arreagle J.L. et al. (2007), "The development of organizational social capital: Attributes of Family firms", *Journal of Management Studies*, Vol. 44, No.1, p. 86.

⁴⁶³ Il capitale sociale è altamente idiosincratice poiché dipende dalla dimensione dell'impresa, dal numero di passaggi generazionali, dalla crescita, dalla cultura e dalla storia.

rispetto ad altre imprese. Il capitale sociale organizzativo invece rappresenta quella componente del capitale sociale che consentirebbe di giustificare il conseguimento di *performance* superiori rispetto alle *non-family*⁴⁶⁴.

Alcuni studiosi, ponendo attenzione in merito alla caratterizzazione interna del capitale sociale, hanno rilevato la presenza di talune dimensioni che favoriscono la condivisione di esperienze, lo sviluppo di fiducia, di norme e di identità, così come la condivisione di una visione e di uno scopo comune⁴⁶⁵. Tale fenomeno di condivisione è tanto più accentuato nell'ambito del capitale sociale (familiare e organizzativo) quanto più si è in presenza di quella caratteristica che, nella terminologia anglosassone, è definita con il termine di *closure*, che si presenta "when there are sufficient ties between members of the social network to guarantee the observance of norms"⁴⁶⁶.

Il riconoscimento di questa caratteristica, al mantenimento della quale contribuiscono in termini decisivi l'attivazione di canali informativi, comporta la formazione di un sistema di norme familiari che rappresentano un riferimento importante nel momento in cui occorre rispondere alle aspettative, conquistare reputazione, accrescere l'identità e creare un'infrastruttura morale⁴⁶⁷.

Una simile forma di coesione determina riflessi positivi importanti sulla reputazione, giacché "reputation cannot arise in an open structure"⁴⁶⁸, in dipendenza del fatto che "for reputation to occur, there must be closure and supporting social norms"⁴⁶⁹.

All'interno dell'organizzazione, il capitale sociale può facilitare la diffusione di flussi informativi, che a loro volta contribuiscono a diffondere un maggior senso di coesione nei termini appena visti, ma anche di conoscenza e di creatività. Il rilievo esterno riconducibile al capitale sociale lo si riconosce in relazione all'accrescimento del successo dei rapporti con gli attori esterni all'impresa⁴⁷⁰.

Secondo Adler e Kwon⁴⁷¹, il capitale sociale di una collettività è profondamente radicato nella sua struttura interna, nei collegamenti tra individui e gruppi con la collettività e, in special modo, in

⁴⁶⁴ Cfr. Arreagle J.L. et al. (2007), "The development of organizational social capital: Attributes of Family firms", *Journal of Management Studies*, Vol. 44, No.1, p. 87.

⁴⁶⁵ Cfr. Pearson P.W. et al. (2008), "Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, p. 951.

⁴⁶⁶ Cfr. Hoffman J. et al. (2006), "Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory", *Family Business Review*, Vol. 19, No. 2, p. 135.

⁴⁶⁷ Cfr. Hoffman J. et al. (2006), "Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory", *Family Business Review*, Vol. 19, No. 2, p. 134.

⁴⁶⁸ Cfr. Coleman J.S. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, Vol. 94, pp. 95-120.

⁴⁶⁹ Cfr. Hoffman J. et al. (2006), "Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory", *Family Business Review*, Vol. 19, No. 2, p. 138.

⁴⁷⁰ Cfr. Arreagle J.L. et al. (2007), "The development of organizational social capital: Attributes of Family firms", *Journal of Management Studies*, Vol. 44, No.1, p. 73.

⁴⁷¹ Cfr. Adler P.S., Kwon S.W. (2002), "Social Capital: Prospects for a New Concept", *Academy of Management Review*, Vol. 27, p. 21.

quelle fattezze che contribuiscono alla creazione di coesione e perciò facilitano il perseguimento di obiettivi comuni.

Il capitale sociale rappresenta dunque un costrutto socialmente complesso, profondamente radicato nell'impresa familiare⁴⁷², collegato alle norme, ai valori, alla cooperazione, alla visione, allo scopo e alla fiducia che esiste nell'impresa familiare, e fortemente dipendente dalla storia della famiglia, implicazione quest'ultima che accresce ancor più la specificità e l'idiosincronicità che caratterizza questo capitale, rendendolo pertanto unico e inimitabile.

In un'accezione tipicamente relazionale, il capitale sociale si caratterizza di legami personali unici nell'ambito di un collettivo che influenza il comportamento di ciascuno in termini di cooperazione, comunicazione e *commitment* nei riguardi di uno scopo comune⁴⁷³.

Una tale prospettiva di osservazione pone prepotentemente in evidenza la ricerca di un obiettivo volto alla creazione del valore che, in opposizione ad una visione puramente economica, appare fortemente connesso alla dimensione relazionale, che caratterizza in termini di unicità il capitale sociale, e che favorisce il conseguimento di obiettivi economici e di creazione di valore nei riguardi della famiglia⁴⁷⁴.

Il capitale sociale si origina attraverso investimenti durevoli in relazioni sociali e richiede un significativo ammontare di tempo per lo sviluppo e la crescita, "*since it takes time to build trust, relationship stability and durability are key network features associated with high levels of trust and norms of cooperation*"⁴⁷⁵.

In riferimento all'importanza che assumono le relazioni, si riscontra spesso l'impiego, nell'ambito della *business family literature*, di contributi provenienti dalla matrice teorica riconducibile alla *stakeholder theory*⁴⁷⁶, quale approccio allo studio delle imprese familiari e delle connesse *performance*, nonché delle peculiarità che caratterizzano il particolare *humus* di riferimento⁴⁷⁷.

Anzitutto come accennato una delle peculiarità più rappresentative delle imprese familiari è insita nel fatto che esse si caratterizzano, rispetto alle *non-family*, per la presenza di uno *stakeholder* aggiuntivo, rappresentato non a caso dalla famiglia⁴⁷⁸.

⁴⁷² Cfr. Pearson P.W. *et al.* (2008), "Toward o Theory of Familiness: A Social Capital Perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, pp. 954-955.

⁴⁷³ Cfr. Pearson P.W. *et al.* (2008), "Toward o Theory of Familiness: A Social Capital Perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, p. 958.

⁴⁷⁴ Cfr. Pearson P.W. *et al.* (2008), "Toward o Theory of Familiness: A Social Capital Perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, p. 959.

⁴⁷⁵ Cfr. Nahapiet J., Ghoshal S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, p. 257.

⁴⁷⁶ Cfr. Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

⁴⁷⁷ Cfr. Sharma P. (2004), "An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future", *Family Business Review*, Vol. 17, No. 1, pp. 1-36.

⁴⁷⁸ Cfr. Zellwegwr T.M., Nason R.S. (2008), "A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance", *Family Business Review*, Vol. 21, No. 3, p. 205.

Nel riferire in merito ad alcune specificità che caratterizzano le imprese familiari, l'accento è spesso posto con vigore sugli aspetti relazionali⁴⁷⁹. Tale caratterizzazione rappresenta un elemento, certamente non banale, che giustificherebbe l'elevato incentivo presente in queste imprese ad assicurare la particolare soddisfazione degli *stakeholder*, siano essi individuali o collettivi. A ben vedere, molti degli individui che svolgono una qualche attività nell'ambito dell'impresa familiare sono prima di tutto membri della famiglia che incarnano poi, nell'ambito del *business*, una sovrapposizione di ruoli attraverso i quali sono accomunati in termini di interessi, a individui che nell'ambito di un particolare *stakeholder group*, familiari non sono⁴⁸⁰.

Da questo punto di vista le imprese familiari spesso considerano il *business* come la naturale estensione della propria famiglia e ciò le rende, con tutta probabilità, più responsabili da un punto di vista sociale e perciò particolarmente avvedute nel soddisfare le attese provenienti dagli *stakeholder*.

La prospettiva di indagine di alcuni studiosi privilegia l'osservazione, nonché la valorizzazione, delle relazioni che afferiscono all'ambito interno all'impresa familiare, quelle cioè che favoriscono la creazione di connessioni più o meno intense tra i membri all'interno della struttura organizzativa dell'impresa di famiglia. Tali relazioni sarebbero foriere dell'attivazione di canali di comunicazione più o meno formali attraverso i quali dare vita ad una comprensione reciproca degli interessi rappresentati dalle parti coinvolte⁴⁸¹. Infatti, attraverso l'attivazione di circuiti di dialogo interni si rende appunto possibile far emergere il sistema di credenze profondamente radicato e tali da influenzare le decisioni quotidiane, così come la definizioni di aspetti quali la *mission*, i valori e le norme.

In particolare, “*dialogue enables individuals to reflect on and clarify their own beliefs and the beliefs of others, an interaction that over time result in a shared set of beliefs and assumptions*”⁴⁸².

Il dialogo aiuta a plasmare dunque la formazione di una comune moralità, espressa attraverso le norme etiche, quale espressione diretta del cosiddetto *family point of view*⁴⁸³.

La formazione di quest'ultimo aspetto (*family point of view*) si basa infatti sull'esistenza di una piattaforma di *moral beliefs* della famiglia. Questo basamento funge da orientamento sull'indirizzo

⁴⁷⁹ Cfr. Pearson P.W. *et al.* (2008), “Toward o Theory of Familiness: A Social Capital Perspective”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, p. 949.

⁴⁸⁰ Cfr. Zellwegwr T.M., Nason R.S. (2008), “A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance”, *Family Business Review*, Vol. 21, No. 3, pp. 203-216.

⁴⁸¹ Cfr. Soreson R.L. *et al.* (2009), “The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance: An Exploratory Test”, *Family Business Review*, Vol. 22, No. 3, p. 239.

⁴⁸² Cfr. Soreson R.L. *et al.* (2009), “The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance: An Exploratory Test”, *Family Business Review*, Vol. 22, No. 3, p. 240.

⁴⁸³ Cfr. Soreson R.L. *et al.* (2009), “The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance: An Exploratory Test”, *Family Business Review*, Vol. 22, No. 3, p. 239.

da imprimere alla direzione di talune problematiche, agendo come una bussola che indica la via da intraprendere in situazioni di incertezza .

Il dialogo rappresenta al riguardo un processo per sviluppare una comune coscienza morale appartenente alla famiglia⁴⁸⁴, ma anche per favorire comportamenti espressivi di concordanza, intesa e *commitment*, che nel tempo permettono al *family business* l'articolazione di un *family point of view*, che rappresenta “*the beliefs that guide the way we do things in our family*”⁴⁸⁵.

Attraverso il dialogo, che diventa dunque strumento imprescindibile, “*the “family circle” matures and is enlarged; the dialogue becomes more inclusive, and the principles of loyalty, caring, fairness, respect, and virtue reach out to an “extended family” of stakeholders: suppliers; customers, employees, and so on*”⁴⁸⁶.

Un simile “*centrifugal impulse*” ha le sue origini all'interno della famiglia ma continua ad estendersi oltre i limiti dello spazio fisico-organizzativo, per allargarsi alla comunità confinante procedendo attraverso un progressivo ampliamento⁴⁸⁷

La presenza di un sistema di norme etiche è di aiuto alla costruzione di *network relationships* duraturi e rappresenta inoltre una precondizione irrinunciabile al mantenimento della reputazione⁴⁸⁸.

Il successo di queste imprese è legato al mantenimento di reti relazionali, frutto di vantaggi strategici, le quali sono fortemente influenzate dalle norme etiche la cui assenza comprometterebbe lo sviluppo duraturo e solido del capitale sociale.

Dal punto di vista delle relazioni, la presenza di una determinata impronta morale che caratterizza la infrastruttura interna all'impresa familiare, contribuisce alla definizione dei rapporti con le entità esterne⁴⁸⁹. L'infrastruttura morale di cui si è detto produce quindi un rafforzamento che può essere esteso al *business*, definendo come i *family members* si relazionano con gli altri *stakeholders*, interni e esterni all'impresa.

Le norme morali fungono inoltre da indirizzo nelle obbligazioni derivanti da rapporti assunti con le controparti e nelle aspettative generate in base ad esse.

⁴⁸⁴ Si pensi all'elevato incentivo alle occasioni di contatto e alle relazioni presenti nelle imprese familiari. Per esempio, nell'ambito delle imprese familiari, i membri della famiglia possono continuare ad interagire e a facilitare legami e relazioni anche dopo l'orario di lavoro. Ciò determina nei riguardi di queste imprese occasioni di accrescimento del capitale sociale maggiori rispetto alle *non-family*. Cfr. Pearson P.W. *et al.* (2008), “Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, p. 962.

⁴⁸⁵ “*Articulating the family point of view increases the likelihood that the family will call on its moral consciousness when faced with family business decisions*”. Cfr. Soreson R.L. *et al.* (2009), “The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance: An Exploratory Test”, *Family Business Review*, Vol. 22, No. 3, p. 241.

⁴⁸⁶ Cfr. Soreson R.L. *et al.* (2009), “The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance: An Exploratory Test”, *Family Business Review*, Vol. 22, No. 3, p. 250.

⁴⁸⁷ Cfr. Soreson R.L. *et al.* (2009), “The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance: An Exploratory Test”, *Family Business Review*, Vol. 22, No. 3, p. 250.

⁴⁸⁸ Cfr. Soreson R.L. *et al.* (2009), “The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance: An Exploratory Test”, *Family Business Review*, Vol. 22, No. 3, p. 246.

⁴⁸⁹ Cfr. Soreson R.L. *et al.* (2009), “The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance: An Exploratory Test”, *Family Business Review*, Vol. 22, No. 3, p. 242.

In riferimento alle implicazioni reputazionali, la peculiarità data dalla sovrapposizione congenita che caratterizza le imprese familiari, si riflette anche in relazione alla reputazione ad esse riconducibile, la quale si snoda lungo una duplice direzione riconducibile alla reputazione dell'impresa e alla reputazione della famiglia.

La reputazione dell'impresa e la reputazione della famiglia, emerge dall'incontro coerente tra aspettative e *performance* osservate⁴⁹⁰. Una reputazione favorevole accresce verso l'organizzazione il supporto proveniente dalla famiglia, dai consumatori e dalla comunità in generale.

Ci si chiede dunque se è proprio in dipendenza del *set* di unicità dal quale discende il capitale sociale riconducibile alla sovrapposizione tra famiglia e *business*, a generare una reputazione considerata per queste imprese più credibile⁴⁹¹.

La disponibilità di un *set* normativo espressione di solidità e di forza nell'ambito della famiglia, guida le azioni compiute dalle stesse nei rapporti con le altre parti, in direzione di una soddisfazione dei risultati conseguiti a fronte di determinate impegni assunti ed aspettative generate.

La reputazione al riguardo è intesa come una aspettativa che scaturisce dai rapporti contrattuali, dagli impegni assunti e dalle attese generate dai soggetti esterni.

L'aspettativa rappresenta l'*outcome* di un processo competitivo attraverso cui l'impresa segnala le sue caratteristiche chiave ai *constituents*, per massimizzare il loro *status sociale*, attraverso la reputazione.

Nell'ambito dell'impresa familiare, la reputazione dovrebbe implicare aspetti legati al *name recognition*, al rispetto dell'impresa verso la comunità, alla conformità alle norme sociali e ad un "*overall goodwill in the community*"⁴⁹².

L'esistenza di imprese familiari fortemente radicate nel territorio, capaci di generare un livello di benessere collettivo e di godere di una tale capacità di fiducia, rappresentano esempi premianti di giudizi positivi tali da essere mantenute in vita perché la collettività lo esige.

Evidentemente nascita, esistenza ed estinzione dell'impresa familiare potrebbero in effetti essere letti alla luce delle relazioni tra i membri della famiglia, e di quelle tra *family business* e contesto eterno, entrando tali relazioni a pieno titolo nel novero delle risorse patrimoniali⁴⁹³.

⁴⁹⁰ Cfr. Soreson R.L. *et al.* (2009), "The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance: An Exploratory Test", *Family Business Review*, Vol. 22, No. 3, p. 242.

⁴⁹¹ Cfr. Hoffman J. *et al.* (2006), "Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory", *Family Business Review*, Vol. 19, No. 2, p. 135.

⁴⁹² Cfr. Hoffman J. *et al.* (2006), "Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory", *Family Business Review*, Vol. 19, No. 2, p. 139.

⁴⁹³ Cfr. Zocchi W. (2008), *Quando la famiglia è azienda*, Giappichelli, Torino, p. 136.

2.2 Sviluppare la reputazione aziendale attraverso la comunicazione organizzativa.

Nell'ambito delle argomentazioni affrontate nei paragrafi precedenti si è fatto riferimento, più o meno implicitamente, al ruolo assunto dalla comunicazione mettendo in evidenza l'importanza e il contributo che ha assunto nell'ambito delle organizzazioni.

C'è da dire tuttavia che tale rilievo è andato acquisendo col tempo una significatività o, se si vuole, una dignità tale da attribuirle un ruolo che oramai si può definire come strategico all'interno dell'impresa.

Attraverso la rinnovata veste assunta dalla comunicazione, si vuole capire se e fino a che punto essa assume rilievo negli stessi termini di cui sopra nell'ambito dei programmi di *reputation building* predisposti intenzionalmente dal *management*.

Dal punto di vista del *reputation management*, l'aspetto fondamentale da analizzare è quello relativo al processo di formazione della reputazione, allo scopo di individuare quei fattori e quelle leve sulle quali il *management* può validamente intervenire per sostenere le politiche di generazione e rafforzamento della reputazione organizzativa.

Da osservare preliminarmente che il *reputation management* focalizza il proprio sforzo conoscitivo e operativo, in un'ottica certamente di lungo periodo, sui riflessi che tutte le decisioni aziendali esercitano sulle relazioni intraprese dall'impresa con gli *stakeholder*. In tale accezione, il *reputation management* va oltre i tradizionali strumenti inerenti il *marketing*, le relazioni pubbliche e la comunicazione, richiedendo un impegno che non è solo di mera facciata o espressivo di interventi apportati in superficie. In particolare, “*it must be, first and foremost, a behavioral discipline, in two sense; first of all, it must be rooted in the behavior of the organization (...); secondly, it must have as its objective changing the behaviour of stakeholder group*”⁴⁹⁴. Un simile impegno richiede evidentemente oltre che la necessità di compiere un *review* molto più ampia e approfondita, anche il dover adeguare gli strumenti tradizionali di *marketing* e comunicazione, attraverso un ripensamento logico dell'utilità da essi offerta nell'ambito di ambiziosi piani di *reputation management*.

Scopo del presente paragrafo è di illustrare quelli che sono i mutamenti, piuttosto vistosi, che hanno interessato la comunicazione nonché i presupposti necessari e gli elementi ai quali occorre informare la politica comunicazionale, al fine di poterla utilizzare come leva appropriata, oltreché strategica, nell'ambito dei programmi di mantenimento e rafforzamento della *corporate reputation* (*reputation building*).

⁴⁹⁴ Cfr. Bensi P., Nelli R.B. (2003), *L'impresa e la sua reputazione*, Vita&Pensiero, Milano, p. 42.

Nel corso degli ultimi anni si è assistito al proliferare dei contributi concernenti il tema della comunicazione d'impresa, i quali hanno fatto emergere la sorprendente varietà ed articolazione dei livelli, delle forme e degli strumenti che caratterizzano la moderna comunicazione organizzativa⁴⁹⁵.

L'avvertita spinta da parte degli studiosi ad approfondire lo studio della comunicazione d'impresa, trova la sua ragion d'essere in un insieme di mutamenti avvenuti a livello ambientale che hanno consentito di abbandonare le prospettive tradizionali e semplicistiche che hanno limitato i contorni del fenomeno, relegandolo alla angusti confini della comunicazione di *marketing*.

Sorge spontaneo, dunque, chiedersi quali siano rispetto al passato i tratti distintivi che hanno connotato le politiche comunicazionali, tali da farle guadagnare un rilievo nei termini suesposti.

Al riguardo appare interessante muovere dalla considerazione del significato iniziale assunto dalla comunicazione, per poi considerare i mutamenti a livello sociale e organizzativo che hanno spostato l'attenzione delle imprese in direzione di una leva dal significato strategico, tale da conferire notevoli opportunità. Mutamenti peraltro che interessano non solo i tratti socio-organizzativi ma anche il profilo temporale di riferimento in relazione al quale effettuare un'analisi dei risultati della comunicazione. Vengono infatti sempre più spesso considerati attendibili i risultati finali espressione e sintesi di lungo periodo (*outgrowth*), rispetto ai risultati intermedi di breve (*output*) e di medio periodo (*outcome*)⁴⁹⁶.

Cerchiamo dunque di capire quali sono stati gli sviluppi più interessanti e come le organizzazioni si siano conformate ad essi, per poi individuare il sentiero lungo il quale le imprese orientate alla creazione e gestione della reputazione organizzativa, dovrebbero coraggiosamente spingersi avvalendosi del sostegno che la comunicazione può talvolta offrire loro.

In linea con l'evoluzione del ruolo assunto negli ultimi venti anni, decisamente rilevante appare dunque sottolineare il profondo mutamento riscontrato, parallelamente, nella finalità e nei contenuti della comunicazione. Come sottolineato da alcuni studiosi⁴⁹⁷, agli inizi degli anni novanta il quadro della comunicazione aziendale risulta essere in forte e positiva evoluzione, assumendo il ruolo di componente centrale per la gestione, lo sviluppo organizzativo dell'impresa e il controllo delle relazioni con il mercato. È in questa direzione che emerge chiaramente da parte delle imprese un

⁴⁹⁵ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè, Milano, pp. IX e segg.

⁴⁹⁶ Gli *output* non misurano gli effetti che la comunicazione può avere sugli interlocutori, mentre gli *outcome* misurano i cambiamenti provocati a livello cognitivo, affettivo e comportamentale negli interlocutori. Gli *outgrowth* rappresentano e misurano l'evoluzione della qualità delle relazioni dell'organizzazione con i suoi *stakeholder* e della reputazione dell'organizzazione stessa. Ovviamente affinché la comunicazione produca un miglioramento tale da incidere sulle relazioni e sulla reputazione organizzativa, si rende necessario attuarne le potenzialità sfruttando gli effetti sinergici ritraibili dai comportamenti gestionali ed organizzativi. Per approfondimenti, si veda: Cfr. Invernizzi E., Romenti S. (2005), *La valutazione dei risultati della Corporate Communication: quali sviluppi?*, download del 19.04.2011.

⁴⁹⁷ Cfr. Golinelli M.G. (1991), *Struttura e governo dell'impresa*, Cedam, Padova.

reale bisogno di comunicazione e inequivocabili sono i segnali di sviluppo e di ampliamento del ruolo acquisito dalla stessa⁴⁹⁸.

Da strumento tradizionalmente relegato alla creazione e al miglioramento dell'immagine che rappresenta ciò che appare all'esterno dell'impresa, la comunicazione diventa componente fondamentale per la gestione strategica e operativa dell'impresa, evitando di "abbagliare"⁴⁹⁹ l'interlocutore per privilegiare il desiderio di una comunicazione responsabile e trasparente.

La dimensione manipolativa dell'immagine, dovuta al fatto che su quest'ultima si può intervenire rapidamente attraverso semplici operazioni di *spin doctoring*⁵⁰⁰ risulta infatti da una costruzione a volte priva di un effettivo collegamento realistico con l'identità profonda dell'impresa, che contribuisce ad alimentare aspettative illusorie nei confronti dei pubblici di riferimento.

Proprio a partire dagli anni novanta, l'obiettivo della comunicazione organizzativa inizia a mutare e il corrispondente orientamento all'immagine troppo superficiale e referente di intenti puramente speculativi, comincia ad essere abbandonato a favore di qualcosa di più ambizioso, impegnativo e concretamente realistico.

L'immagine è infatti vista come qualcosa di effimero e di illusorio⁵⁰¹ che sta alla reputazione come il profitto al valore⁵⁰². Quello che conta non è il breve periodo ma la sostenibilità nel tempo.

I mutamenti paradigmatici⁵⁰³ che orientano l'obiettivo della comunicazione organizzativa, comportano delle trasformazioni rilevanti nell'ambito dell'attività comunicazionale e delle relazioni pubbliche.

A livello teorico-concettuale, il cambiamento che ha interessato la comunicazione è stato rilevato e discusso dagli studiosi appartenenti ad ambiti disciplinari differenti, che vanno dalla *corporate communication* alle *public relations* e dal *marketing* relazionale ai contributi di matrice organizzativa. Questi studiosi, sebbene afferenti ad ambiti disciplinari talvolta differenti, hanno sottolineato tre ordini di cambiamenti che hanno prodotto ripercussioni notevoli sul ruolo della comunicazione, riconducibili⁵⁰⁴:

⁴⁹⁸ Cfr. Invernizzi E. (2004), "RP e Comunicazione Aziendale", *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, pp. 70-78.

⁴⁹⁹ Cfr. Baccarani C., Era il 1967...Comunicare senza comunicare, postfazione al testo: Mazzei A. (2004), *Comunicazione e reputazione nelle università*, Franco Angeli, Milano, p. 266.

⁵⁰⁰ Cfr. Invernizzi E. (2004), "RP e Comunicazione Aziendale", *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, p. 72.

⁵⁰¹ Cfr. Invernizzi E., Romenti S.(2005), *La valutazione dei risultati della Corporate Communication: quali sviluppi?*, download del 19.04.2011, p. 5.

⁵⁰² Cfr. Francione M. (a cura di), (2008), "Essere per comunicare. Intervista a Marco Palocci", *Economia & Management*, N. 5, p. 36.

⁵⁰³ Cfr. Invernizzi E. (2004), "RP e comunicazione aziendale", *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, p. 76. Invernizzi E. (2000), *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano, pp. 191 e segg.

⁵⁰⁴ Cfr. Invernizzi E. (2004), "RP e comunicazione aziendale", *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, p. 70.

- in primo luogo, all'affermarsi dell'importanza delle relazioni con gli *stakeholder*⁵⁰⁵ rispetto alla comunicazione unidirezionale;
- in secondo luogo, alla progressiva attenzione della comunicazione a contenuti valoriali etici;
- in terzo luogo, alla mutata finalità della comunicazione aziendale che da strumento di creazione dell'immagine evolve a leva di gestione e sviluppo della reputazione.

Negli studi di economia e gestione delle imprese⁵⁰⁶ viene osservato, attraverso il collegamento relazionale tra sistemi, l'ottenimento di benefici dal punto di vista della gestione delle relazioni stesse.

Negli studi di *marketing* ove si fa riferimento ai contributi del *marketing* relazionale⁵⁰⁷, le relazioni con i clienti rappresentano l'elemento che contribuisce al successo di lungo periodo. Il potenziale generativo delle relazioni ivi osservato⁵⁰⁸ è tale da dar vita a risorse immateriali basate sulla fiducia, uniche e inimitabili, tali da costituire un reale vantaggio competitivo. In particolare, l'affermarsi dell'importanza delle relazioni quale aspetto cruciale dell'impresa moderna⁵⁰⁹, ha rappresentato oggetto di studio all'interno di ambiti teorici differenti. Con il superamento dei modelli teorico-organizzativi di tipo gerarchico-funzionale, basati cioè su strutture di tipo rigido, gli studi organizzativi attribuiscono alle relazioni il ruolo di componente strutturale delle organizzazioni.

Questo diverso modo di concepire la comunicazione ha favorito l'orientamento alla trasparenza, destinato a soppiantare il tradizionale orientamento all'immagine che, prescindendo dalle caratteristiche che consentono all'impresa di distinguersi dalle altre, mira a porre l'accento su come l'impresa intende apparire⁵¹⁰.

Nelle situazioni più evolute, l'orientamento alla trasparenza spinge il responsabile della funzione comunicazione a non interrogarsi più circa l'immagine che si desidera veicolare all'esterno, bensì ad offrire un proprio prezioso contributo alla definizione della missione aziendale, della strategia, delle politiche e di tutto ciò che bisogna rendere noto all'interno e all'esterno dell'organizzazione⁵¹¹.

⁵⁰⁵ Per un contributo nell'ambito delle teorie organizzative degli studi sulle reti di impresa e sulle organizzazioni a rete si vede: Butera F. (1990), *Il castello e la rete*, Franco Angeli, Milano; Nohria N., Eccles R. (1992), *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press, Cambridge.

⁵⁰⁶ Cfr. Golinelli M.G. (2001), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. 1-2, Cedam, Padova.

⁵⁰⁷ Cfr. Grandinetti R. (1993), *Reti di marketing*, Etas Libri, Milano.

⁵⁰⁸ Cfr. Busacca B. (1994), *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Utet Libreria, Torino; Vicari S. (1998), *La creatività dell'impresa*, Etas Libri, Milano.

⁵⁰⁹ Cfr. Invernizzi E. (2004), "Relazioni pubbliche e comunicazione aziendale", *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, pp. 70-78.

⁵¹⁰ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 125.

⁵¹¹ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 126.

In generale, la *corporate communication* può essere definita come l'insieme di messaggi provenienti sia da fonti ufficiali che informali, trasmessi attraverso una varietà di *media*, mediante cui una società convoglia la sua *corporate identity* ai molteplici *stakeholder*⁵¹². Più esattamente, per *corporate communication* si intende “*the instrument of management by means of which all consciously-used forms of internal and external communication are harmonized as effectively and efficiently as possible, so as to create a favourable basis for relationships with the groups upon which the company is dependent*”⁵¹³.

I processi di apprendimento che avvengono nell'ambito dell'impresa, impattano sui problemi di comunicazione per il fatto di esprimere il modo di operare e, quindi, l'identità dell'impresa stessa, da veicolare all'esterno attraverso la comunicazione esplicita⁵¹⁴.

Appare interessante dunque individuare quali sono le condizioni di trasparenza della comunicazione tali da garantire la fondamentale coerenza tra *corporate personality*, *corporate identity* e *corporate image*. Aspetti che, in un certo senso e forse a prima vista, possono apparire inconciliabili, ma che proprio grazie all'approccio orientato alla trasparenza, possono essere inquadrati in maniera unitaria e coerente⁵¹⁵.

L'obiettivo della comunicazione diventa, allora, il governo e lo sviluppo della reputazione, quale portato di storia vissuta dall'organizzazione che si fonda realmente sui comportamenti e sulle azioni pregresse⁵¹⁶.

Il comportamento diventa comunicazione; comunicazione è tutto ciò che in qualunque modo, implicito o esplicito, incide, modificandoli o rafforzandoli, sugli atteggiamenti e sui comportamenti degli individui, e tutte le forme attraverso cui l'impresa entra in relazione con il contesto (interno o esterno) sono riconducibili alla comunicazione⁵¹⁷. Qualsiasi azione aziendale, e quindi qualsiasi comunicazione, ha un impatto sulla reputazione⁵¹⁸.

⁵¹² Cfr. Gray E.R., Balmer J.M.T. (1998), “Managing Corporate Image and Corporate Reputation”, *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 5, pp. 695-702.

⁵¹³ Cfr. Van Riel C.B.M. (1995), *Principles of Corporate Communication*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, p. 4.

⁵¹⁴ Ciò evidentemente esporrebbe l'impresa al problema della difendibilità del vantaggio competitivo e di trasparenza delle cause delle *performances* aziendali.

⁵¹⁵ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 124.

⁵¹⁶ Cfr. Invernizzi E. (2004), “RP e comunicazione aziendale”, *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, pp. 72-78.

⁵¹⁷ Cfr. Corvi E., Fiocca R. (1996), *Comunicazione e valore nelle relazioni d'impresa*, Egea, Milano.

⁵¹⁸ La sedimentazione culturale dei valori e le decisioni strategiche del management in Ikea hanno con il tempo consentito di porre l'etica aziendale al centro di tutti i suoi comportamenti. Una sorta di bussola che permette di prendere le decisioni migliori, guidando la creazione della reputazione del marchio e ponendo una differenza fondamentale rispetto alla semplice costruzione di un'immagine. I principi fondamentali insiti nel concetto di brand puntano sull'assoluta coerenza tra ciò che si dice e ciò che si fa. Di Bussolo V. (2004), “La coerenza tra azioni e valori guida: il caso Ikea”, *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, pp. 79-83. Rayner J. (2003), *Managing Reputational Risk: Curbing Threats, Leveraging Opportunities*, John Wiley & Sons, New York.

Come messo in evidenza dai contributi degli studiosi di organizzazione e di *marketing*, la comunicazione diventa dunque il contenuto di quelle relazioni che rappresentano la componente strutturale dell'organizzazione e dei suoi rapporti con l'esterno⁵¹⁹.

Secondo alcuni studi che si sono occupati di comunicazione, il successo di lungo periodo delle organizzazioni è basato sulla coerenza riscontrata tra le diverse forme di comunicazione e tra queste e le azioni compiute. Ciò produce effetti positivi e durevoli, quando la comunicazione trova corrispondenza con le azioni e i principi che guidano le azioni stesse. Di conseguenza nelle organizzazioni, tende ad aumentare sempre di più la ricerca di coerenza tra azioni compiute e comunicazione. In particolare, ciò avviene attraverso la ricerca di forme di comunicazione che mirino a consolidare la reputazione più che a costruire l'immagine. Orbene, ferma restando l'assunzione secondo la quale la reputazione è fondata sui comportamenti e sulle azioni pregresse compiute dall'organizzazione, ovviamente la comunicazione può rafforzare e far conoscere i comportamenti positivi⁵²⁰, ma non può costruire da sola⁵²¹ la reputazione dell'organizzazione⁵²². Accettando tale affermazione, emerge in tutta pienezza il reale contributo che la comunicazione organizzativa può assolvere nei riguardi delle organizzazioni che intendono approntare piani di *reputation building*. In altri termini ciò porta a riflettere sul fatto che la comunicazione organizzativa può, in presenza di talune condizioni favorevoli, contribuire ad accrescere la reputazione dell'impresa ma è chiaro che se quest'ultima si pone nei confronti dell'*audiences* come portatrice di una posizione debitoria in termini reputazionali, la comunicazione da sola non può mutare tale *deficit* in una posizione di favore⁵²³.

⁵¹⁹ Cfr. Invernizzi E. (2000), *La comunicazione organizzativa nel governo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 187.

⁵²⁰ Dai riferimenti letterari presi in considerazione, è emerso che la reputazione d'impresa appare influenzata, in primo luogo, dai comportamenti concretamente attuati. Ciò evidentemente fa venire in rilievo che una comunicazione non supportata da fatti concreti, ovvero comportamenti latenti o mal comunicati, rischiano di influenzare negativamente la reputazione dell'impresa. Tuttavia, un coordinato e coerente programma di comunicazione può rinforzare e promuovere una reputazione positiva. Al riguardo, la comunicazione organizzativa funge da supporto alla reputazione dell'impresa in quanto comunica comportamenti coerenti con i valori etici alla base della sua cultura organizzativa. Cfr. Ravasi D., Gabbioneta C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy", *Economia & Management*, N. 3, pp. 77-100. Gray E.R., Balmer J.M.T. (1998), "Managing Corporate Image and Corporate Reputation", *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 5, pp. 695-702.

⁵²¹ Come messo in evidenza da alcuni studiosi, si rende necessaria un'attività comunicazionale integrata con attività di relazioni pubbliche, comportamenti gestionali ed organizzativi, al fine di contribuire realmente a rafforzare la reputazione aziendale. Cfr. Invernizzi E., Romenti S. (2005), *La valutazione dei risultati della Corporate Communication: quali sviluppi?*, download del 19.04.2011.

⁵²² Cfr. Fombrun C.J., Rindova V. (1996), "Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations", *Working Paper*, New York University Stern School of Business, New York.

⁵²³ Cfr. Cuomo M.T., Tortora D., De Luca R., Metallo G. (2011), "Measuring Corporate Reputation for the Creation of Added Value", paper presentato alla 1st *Interdisciplinary Conference on Stakeholders, Resources and Value Creation*, IESE Business School, Barcelona Campus, Spain, 7-8 June. Cuomo M.T., Tortora D., Metallo G. (2011), *Measuring the contribution of communication to corporate reputation for creating value*, Paper presentato al XXIII Convegno Sinergie, IULM Milano, 10-11 Novembre.

Partendo dunque dagli sforzi concreti che l'organizzazione dovrebbe porre in essere nel tentativo di spingersi lungo il sentiero della trasparenza della comunicazione, occorre progettare un'immagine basata sui tratti distintivi che caratterizzano la sua personalità, manifestando i valori che la contraddistinguono in tutte le occasioni di contatto con i differenti pubblici⁵²⁴.

La individuazione delle condizioni necessarie al fine di assicurare la condizione di trasparenza della comunicazione, giunge a toccare aspetti che si calano nella più intima personalità dell'impresa, giungendo a riferire di elementi legati alla cultura i quali tendono a dare continuità e coerenza nel tempo ai principi cardine dell'organizzazione⁵²⁵. In particolare, al sistema valoriale interiorizzato e diffuso viene attribuita la capacità di orientamento dei comportamenti all'interno dell'organizzazione e, conseguentemente, dei processi aziendali.

Una comunicazione che si basi sulla diffusione all'esterno dell'esistenza di questo impegno (*commitment*), contribuisce alla creazione di fiducia, grazie alla continuità e alla stabilità della cultura che essa esprime⁵²⁶. Si attribuisce così una certa significatività alle supposizioni indotte dalla funzione segnaletica dei valori guida. I valori svolgono pertanto una funzione di orientamento, tanto all'interno, in relazione ai processi organizzativi, quanto all'esterno dell'impresa.

Occorre puntare dunque sulla funzione evocativa svolta da alcuni elementi ai quali informare puntualmente la comunicazione organizzativa. Ciò permetterebbe di stimolare l'immaginazione dei pubblici ai quali viene rivolta questa comunicazione, facendo leva sul potere evocativo della storia dell'organizzazione e sulla potenzialità connessa alle esperienze pregresse⁵²⁷.

L'immaginazione formulata dai soggetti esterni è guidata appunto dalla funzione segnaletica svolta dai valori consolidati e comunicati all'esterno.

La significatività attribuita dai pubblici esterni in dipendenza della percezione stimolata dai valori guida, è un indicatore di trasparenza della comunicazione, a prescindere dal fatto che continuano a persistere condizioni irriducibili di indeterminatezza dei processi organizzativi⁵²⁸.

⁵²⁴ Cfr. Baccarani C., Golinelli M.G. (1992), *L'impresa inesistente: relazione tra immagine e strategia*, Sinergie, N. 29, p. 144.

⁵²⁵ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè, Milano, pp. XIII-XIV.

⁵²⁶ "Communication that builds relationships of trust and accountability among people is vital to the success of an organization. For that matter, it is essential that management address the efficacy of its communication platform and allow communication managers to play a strategic role at the macro organizational level and providing strategic guidance with regards to stakeholder communication". Cfr. Hawabhay B.B. et al. (2009), "The Role of Corporate Communications in Developing a Corporate Brand Image and Reputation in Mauritius", *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No.1, p. 4.

⁵²⁷ La capacità di cogliere il senso guardando a ciò che è stato fatto, ai risultati conseguiti, ai cambiamenti affrontati ma anche agli errori commessi, acquisisce un rilievo non indifferente poiché è sulla base di ciò che la storia passata che si può iniziare a riflettere sulla costruzione del futuro. Tale visione appare fortemente condivisa nell'ambito del lavoro proposto da: Mazzei A. (2004), *Comunicazione e reputazione nelle università*, Franco Angeli, Milano, pp. 184-187.

⁵²⁸ Il concetto di irriducibile indeterminatezza che caratterizza i processi organizzativi è stato già affrontato nel capitolo I del presente lavoro. Ad esso pertanto si rinvia per approfondimenti e riferimenti bibliografici.

Nella nuova accezione paradigmatica, la comunicazione organizzativa rappresenta l'insieme dei processi strategici ed operativi di creazione e di scambio di messaggi informativi e valoriali all'interno delle reti di relazioni, quali componenti strutturali dell'organizzazione.

La comunicazione organizzativa entra a far parte tanto dei processi produttivi e decisionali tanto di quelli volti a definire e condividere la *mission*, la cultura e i valori dell'impresa.

La sostituzione dell'obiettivo della costruzione dell'immagine con quello del governo della reputazione, comporta cambiamenti rilevanti per l'attività di comunicazione e di relazioni pubbliche. Cambiamenti che si riflettono oltre che nell'accresciuta rilevanza del ruolo organizzativo della comunicazione anche nell'ampliamento dei contenuti professionali svolti dai responsabili. Come si avrà modo di vedere, il responsabile della comunicazione è investito di funzioni che hanno un peso specifico decisamente più significativo nella definizione delle strategie e delle politiche organizzative così come nell'attuazione delle diverse fasi gestionali⁵²⁹.

Il mutamento delle forme organizzative e il rilievo strategico assunto dalla comunicazione comportano, di conseguenza, un cambiamento delle caratteristiche della comunicazione e dei concetti utili alla sua interpretazione.

I tradizionali concetti impiegati per tenere distinto ciò che è interno dall'organizzazione da ciò che non lo è, come per esempio la stessa distinzione tra comunicazione interna ed esterna o anche tra pubblici interni ed esterni, appaiono per certi versi obsoleti⁵³⁰. Talvolta, infatti, i diversi *stakeholder* si sovrappongono e non ha più senso quindi pensare ad una comunicazione a compartimenti stagni⁵³¹. La tradizionale distinzione tra comunicazione interna e comunicazione esterna non appare più così netta come in passato, e per alcuni autori perde di significato essendo più opportuno sostituirla con l'unico concetto di comunicazione organizzativa⁵³².

Al riguardo, abbandonati i rigidi confini organizzativi, la leva della comunicazione emerge in modo particolarmente prepotente e indispensabile nel governo del rapporto impresa-ambiente⁵³³.

A fronte dell'accresciuta rilevanza assunta nell'ambito della teoria organizzativa, emerge quindi in tutta pienezza l'importanza di caratterizzare tutta l'attività di comunicazione in termini di

⁵²⁹ Cfr. Invernizzi E., "Tra il dire e il fare: dall'immagine alla reputazione", prefazione al testo: Mazzei A. (2004), *Comunicazione e reputazione nelle università*, Franco Angeli, Milano, pp. 9 e segg.

⁵³⁰ Cfr. Invernizzi E. (2000), *La comunicazione organizzativa nel governo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, pp. 193-194.

⁵³¹ Cfr. Francione M. (a cura di), (2008), "Essere per comunicare. Intervista a Marco Palocci", *Economia & Management*, N. 5, p. 33.

⁵³² Cfr. Francione M. (a cura di), (2008), "Essere per comunicare. Intervista a Marco Palocci", *Economia & Management*, N. 5, p. 33.

⁵³³ La comunicazione, infatti, quale leva per governare il rapporto in parola, diventa rilevante con la diffusione delle teorie della contingenza prima e con la teoria dell'istituzionalizzazione e della dipendenza dalle risorse esterne e infine della teoria dell'organizzazione a rete. Cfr. Invernizzi E. (2000), *La comunicazione organizzativa nel governo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 167.

integrazione e di coerenza⁵³⁴, sfruttando il possibile effetto sinergico che può discendere dalle diverse forme di comunicazione (*communications*).

Tra le tendenze rimarcate negli studi organizzativi emerge appunto l'evoluzione dei rapporti tra le sopraccitate componenti, interna ed esterna, in direzione di una forte analogia, espressione di uno stretto collegamento operativo nel governo delle stesse, tesa a ridurre i rischi di incoerenza e ad aumentare, come detto, le possibili sinergie. Inoltre, la comunicazione appare sempre meno circoscritta alla specifica funzione con parallela diffusione di competenze tra tutti i *manager* fino agli operativi dell'impresa⁵³⁵.

Non è sufficiente, tuttavia, che la comunicazione, quand'anche scindibile in interna ed esterna, sia fortemente integrata e coerente. L'efficacia dal punto di vista organizzativo del coinvolgimento degli *stakeholder* interni ed esterni, aumenta in modo significativo se, tanto la componente interna della comunicazione quanto quella esterna, siano legate e facciano riferimento al sistema valoriale, quale elemento distintivo dell'organizzazione stessa⁵³⁶. La comunicazione focalizzata sull'identità dell'impresa, funge da vero e proprio fattore unificante da impiegare nei riguardi dei diversi pubblici di riferimento, traendo importanti effetti sinergici allorquando gestito in modo integrato⁵³⁷.

Una gestione integrata della comunicazione condotta secondo i termini di cui sopra, consentirebbe ai vertici di gestire il rischio di formazione presso la propria *audience*, di rappresentazioni esterne dell'impresa contrastanti con la propria identità facendo emergere un problema di incoerenza⁵³⁸. Attraverso un uso consapevole della leva comunicazionale, il *management* può prontamente intervenire per portare a ricomposizione la presenza di eventuali *gap* percettivi, evitando il dispendio di risorse in piani di comunicazione intenzionale da destinare preferibilmente a piani di miglioramento attraverso i quali recuperare il distacco percettivo. Ciò implica dunque che della leva comunicazionale il *management* ne deve fare un utilizzo strategico sì ma conforme e in linea con quella che è la predisposizione percettiva dell'*audiences* nei riguardi dell'entità reputazionale. Se manca tale predisposizione o se non assume tratti particolarmente positivi nei riguardi dell'impresa, il *management* dovrebbe intervenire al fine di recuperare tale percezione sfavorevole, ridimensionando gli investimenti in comunicazione intenzionale e ripensando attentamente gli interventi comunicazionali da approntare.

L'esistenza di una coerenza in termini di comunicazione implica un allineamento nel tempo dei messaggi diffusi (*communications*), dell'identità visiva e simbolica (*symbolism*) e dei

⁵³⁴ Cfr. Francione M. (a cura di), (2008), "Essere per comunicare. Intervista a Marco Palocci", *Economia & Management*, N. 5, p. 33.

⁵³⁵ Cfr. Invernizzi E. (2000), *La comunicazione organizzativa nel governo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 169.

⁵³⁶ Cfr. Invernizzi E. (2000), *La comunicazione organizzativa nel governo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 187.

⁵³⁷ Cfr. Invernizzi E. (2000), *La comunicazione organizzativa nel governo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 187.

⁵³⁸ Cfr. Invernizzi E. (2000), *La comunicazione organizzativa nel governo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 188.

comportamenti aziendali (*behaviour*). Tale allineamento deve concretizzarsi in una forma di corrispondenza tra ciò che l'organizzazione intenzionalmente comunica con ciò che in qualunque altro modo viene comunque veicolato all'esterno attraverso i comportamenti tenuti e le relazioni instaurate. Il mantenimento della coerenza nel lungo periodo genera negli *stakeholder* aspettative adeguate circa i futuri comportamenti dell'impresa e favorisce il supporto degli stessi nei confronti dell'organizzazione⁵³⁹.

Attraverso la comunicazione intenzionale espressione di una volontaria e mirata iniziativa comunicazionale, l'impresa può riuscire ad evocare la *corporate story* che permette di descrivere e valorizzare talune componenti che sono alla base della creazione di reputazione organizzativa⁵⁴⁰, assicurando la coerenza tra i messaggi informativi e valoriali attraverso un linguaggio simbolico che trasmetta con efficacia l'identità aziendale⁵⁴¹. Come messo in evidenza da parte di alcuni studiosi, la rappresentazione della *corporate identity* da parte dell'impresa avviene proprio mediante l'espressione congiunta e possibilmente armonizzata di⁵⁴²:

1. *behaviour*: che è di gran lunga il più importante ed effettivo *medium* attraverso cui creare la *corporate identity*. Gli *stakeholder* dell'organizzazione formano i propri giudizi attraverso l'osservazione dell'agire imprenditoriale. Tuttavia, è possibile enfatizzare particolari aspetti del comportamento organizzativo attraverso i mezzi di comunicazione e/o mediante l'impiego dei simboli;
2. *communication*: che prevede l'emissione di messaggi a contenuto verbale o visivo. Questo aspetto è di sicuro il più flessibile attraverso il quale comunicare la *corporate identity*;
3. *symbolism*: offre una indicazione implicita di ciò che l'organizzazione sostiene o desidererebbe sostenere. In relazione a questo aspetto, la *corporate visual identity is*

⁵³⁹ Cfr. MacMillan K. *et al.* (2004), "Giving Your Organization Spirit: an Overview and Call to Actions for Directors on Issues of Corporate Governance, Corporate Reputation and Corporate Responsibility", *Journal of General Management*, Vol. 30, No. 2.

⁵⁴⁰ La creazione di una *corporate story* rappresenta un elemento che permette di creare una sorta di distintività creando una forza persuasiva basata sulle *corporate narratives* per spiegare a tutti gli *stakeholders* perché alcuni errori si sono manifestati e cosa si è appresa da essi. Cfr. Fombrun C.J., van Riel C.B.M. (2003), *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Upper Saddle River, NJ, pp. 145-152.

⁵⁴¹ Cfr. Van Riel C.B.M., Fombrun J. (2007), *Essentials of Corporate Communication*, Routledge, UK

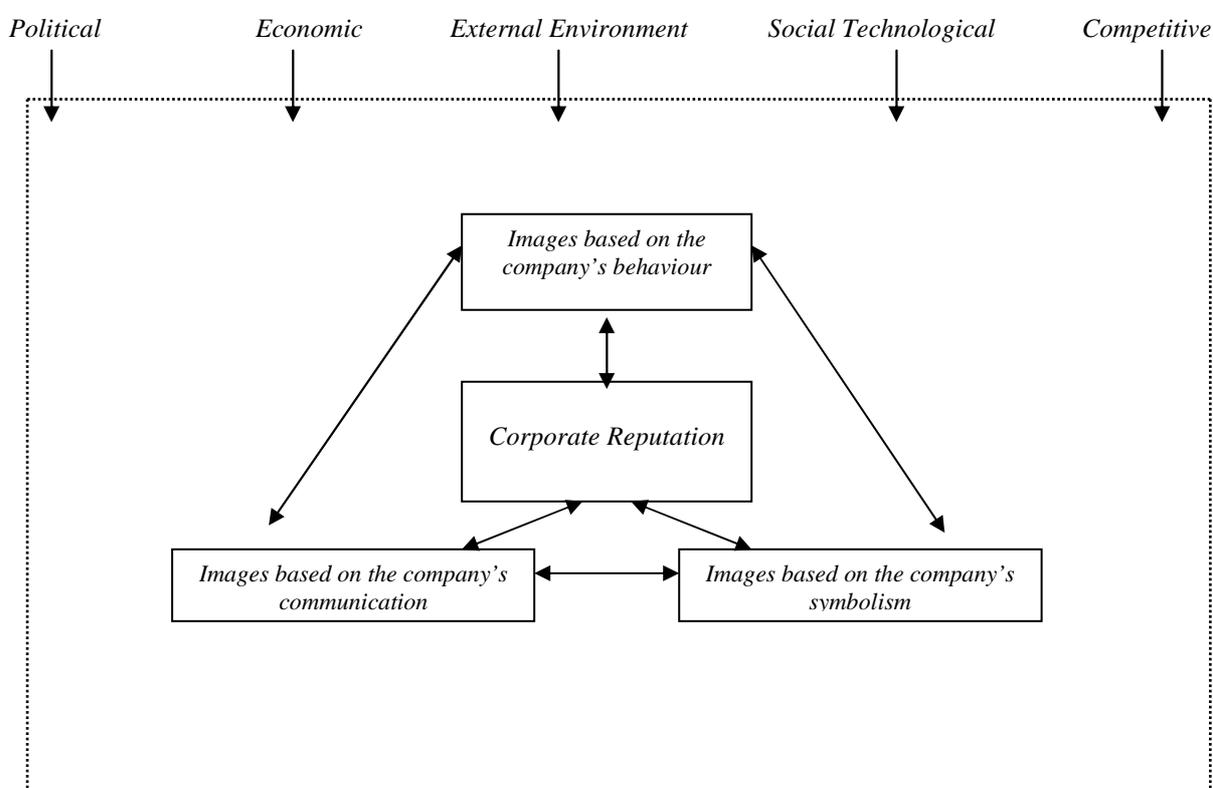
⁵⁴² Cfr. Parum E. (2006), "Corporate Governance and Corporate Identity", *Corporate Governance*, Vol. 14, No. 6, pp. 558-567. "The achievement of a strong reputation rests on the management of the corporate identity and image based on behaviour, communication and symbolism over time". Cfr. Hawabhay B.B. *et al.* (2009), "The Role of Corporate Communications in Developing a Corporate Brand Image and Reputation in Mauritius", *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No.1, p. 7.

*more than just a logo*⁵⁴³ comprendendo tutti i simboli e gli elementi grafici che esprimono l'essenza di un'organizzazione.

In tale prospettiva, la comunicazione è gestita tenendo conto di quanto caratterizza la *corporate identity*, in termini di *mix* di comportamenti, di simbolismo e di piani di comunicazione⁵⁴⁴.

In particolare, “(...) *communication is a complex phenomenon, composed of planned communication and unplanned elements, affecting the organization through informal channels, which are more difficult to understand and deal with*”⁵⁴⁵.

Fig. 2.1 Relazione bilaterale tra immagine e reputazione.



Fonte: tratto da Gotsi M., Wilson A.M. (2001), “Corporate Reputation: Seeking a Definition”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, No. 1, p. 29.

Come messo in evidenza nell'ambito di alcuni contributi teorici, tra *corporate reputation* e *corporate image* esisterebbe una relazione bilaterale di influenza reciproca⁵⁴⁶. Al riguardo, la

⁵⁴³ Cfr. Van den Bosch A.L.M. *et al.* (2005), “How Corporate Visual Identity Supports Reputation”, *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 10, No. 2, p.115.

⁵⁴⁴ Cfr. Wiedmann K.P., Buxel H. (2005), “Corporate Reputation Management in Germany: Result of an Empirical Study”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No. 2, p. 147.

⁵⁴⁵ Cfr. Hawabhay B.B. *et al.* (2009), “The Role of Corporate Communications in Developing a Corporate Brand Image and Reputation in Mauritius”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No.1, p.17.

corporate reputation quale costruito dinamico risultato di sintesi percettiva verso gli *stakeholder*, influenza ed è influenzata dai vari e molteplici modi attraverso cui l'organizzazione progetta la sua immagine, divenendo dunque sintesi del comportamento, della comunicazione e degli aspetti simbolici progettati e divulgati dall'impresa⁵⁴⁷.

Le immagini che i molteplici *stakeholder* si formano circa il modo di essere dell'impresa e ciò che essa fa, contribuiscono a creare reputazione; quest'ultima a sua volta influenza le immagini che gli *stakeholder* si formano sull'organizzazione.

Nello studio proposto da Gray e Balmer⁵⁴⁸, la *corporate communication* rappresenta un collegamento critico tra *corporate identity*, *corporate image* e *reputation*.

La *corporate reputation* è influenzata da tutti gli elementi appartenenti al *corporate identity mix*: *behaviour*, *communications* e *symbolism*⁵⁴⁹.

Problemi di carattere gestionale possono manifestarsi quando sono riscontrabili nelle scelte manageriali, così come nell'essere quotidiano della vita aziendale e nella corrispondente percezione esterna da parte degli *stakeholder*, *gap* sostanziali o discordanze di fondo tra i significati che i diversi attori attribuiscono alla personalità e all'identità dell'organizzazione. Orbene, la *corporate reputation* richiede uno sforzo in termini di comunicazione⁵⁵⁰ molto più impegnativo al fine di contribuire alla sua creazione e valorizzazione.

Il successo nella gestione della *corporate reputation* sembra trovare fondamento anzitutto nella capacità di sviluppare coerentemente e di mantenere allineati gli elementi che rimandano alla personalità, all'identità e all'immagine dell'organizzazione. Un allineamento in questi termini può essere attuato grazie all'impiego di programmate azioni riconducibili nell'ambito di appropriati piani comunicazionali.

Per poter rispondere alle nuove categorie concettuali, ovvero alle condizioni di trasparenza poste dalla rinnovata visione delle comunicazione organizzativa, l'impresa deve soddisfare le premesse volte a realizzare un allineamento tra *corporate identity* e *corporate image*⁵⁵¹. Se ci si spinge tuttavia ancora più in profondità, calandosi fino alla *corporate personality*, il riferimento cade sugli

⁵⁴⁶ Cfr. Rindova V.P. (1997), "The Image Cascade and the Formation of Corporate Reputations", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1-2, pp. 188-194.

⁵⁴⁷ Cfr. Gotsi M., Wilson A.M. (2001), "Corporate Reputation: Seeking a Definition", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, No. 1, p. 29.

⁵⁴⁸ Cfr. Gray E.R., Balmer J.M.T. (1998), "Managing Corporate Image and Corporate Reputation", *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 5, pp. 695-702.

⁵⁴⁹ Cfr. Van Riel C.B.M., Balmer J.M.T. (1997), "Corporate Identity: the Concept, its Measurement and Management", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5, pp. 340-355.

⁵⁵⁰ Cfr. Lewis S. (2001), "Measuring Corporate Reputation", *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 6, No. 1, p. 31.

⁵⁵¹ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 126.

elementi appartenenti alla cultura aziendale⁵⁵², quali i valori guida, le credenze e le convinzioni diffuse⁵⁵³, ma anche sulla missione, sugli obiettivi e sulle strategie dell'organizzazione. Al fine di soddisfare l'auspicata condizione di trasparenza della comunicazione, è necessario che l'impresa realizzi un sostanziale allineamento nei termini suddetti, quale presupposto indispensabile ad una percezione dell'impresa da parte dei pubblici il più possibile sovrapponibile con la sua identità profonda.

La percezione di uno scollamento tra realtà e comunicazione accade tipicamente quando l'impresa crea nei pubblici di riferimento attese elevate alle quali l'organizzazione non è in grado di rispondere⁵⁵⁴.

Si rende dunque necessaria una comunicazione esplicita delle proprie competenze tale da rendere visibile la propria identità al fine di ottenere consensi presso i pubblici esterni. Occorre valorizzare dunque compiutamente le competenze d'impresa, facendo leva sul principio di trasparenza⁵⁵⁵ in modo tale da conferire alla comunicazione istituzionale una rappresentazione fedele dell'essere organizzativo. Certamente la mera elencazione delle competenze di cui l'azienda dispone non significa *tout court* realizzare una comunicazione trasparente. Inoltre se si condivide l'impossibilità di poter parlare in termini assoluti di trasparenza della comunicazione esplicita⁵⁵⁶, emerge conseguentemente il concetto relativo di trasparenza.

Appare pertanto necessario ripiegare su elementi di comunicazione esplicita che rendano possibile la formazione di supposizioni il più possibile rappresentative di ciò che è la realtà organizzativa⁵⁵⁷. Tale processo deduttivo è favorito a partire dai valori guida che, comunicati nelle forme e con i mezzi più opportuni a raggiungere i pubblici a cui si intende rivolgere la comunicazione, hanno la capacità di consentire una valutazione su base presuntiva del grado di trasparenza della comunicazione esplicita⁵⁵⁸. I valori guida appaiono dunque l'elemento su cui fondare la

⁵⁵² Un esempio eccellente di cultura aziendale impregnata di valori quali l'integrità, la centralità delle persone, i valori sociali, e così via è quella di *STMicronics* (ST), società italo-francese che progetta, produce e vende in tutto il mondo prodotti di microelettronica. Per ST i valori rappresentano una leva gestionale fondamentale perché creano motivazione, consenso e allineano i comportamenti individuali alle strategie e agli obiettivi del *management*. Cfr. Bazzardi B. (2004), "Etica e CSR che generano reputazione: il caso STMicronics", *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, pp. 86-87.

⁵⁵³ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè, Milano, pp. 131-133.

⁵⁵⁴ Cfr. Ravasi D., Gabbioneta C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy", *Economia & Management*, N. 3, pp. 77-100.

⁵⁵⁵ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè, Milano, pp. 135 e segg.

⁵⁵⁶ Tale impossibilità prende corpo dall'esistenza nell'ambito dei processi implementati nella struttura organizzativa, dell'irriducibile vincolo rappresentato dalla cd. ambiguità causale di cui si è argomentato al capitolo del presente lavoro. Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 139.

⁵⁵⁷ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 140.

⁵⁵⁸ Attraverso lo studio di caso della *STMicronics* (ST) viene messo in evidenza come i valori, che sono alla base della cultura organizzativa, generano una reputazione duratura, se appaiono coerenti con le azioni intraprese, condivisi all'interno della struttura organizzativa e comunicati in modo veritiero e trasparente. Anche nel caso *STMicronics* (ST) viene esplicitato che l'importanza riconosciuta al ruolo della comunicazione, che giunge ad interessare gli ambiti strategici, deriva dal fatto che essa gestisce le relazioni con gli *stakeholder*, basate sulla

comunicazione esplicita poiché riflettono la personalità dell'organizzazione, in dipendenza della loro funzione di filtro tra l'orientamento strategico di fondo⁵⁵⁹ e l'ambiente in cui l'organizzazione opera o, se si vuole, il ponte che collega la comunicazione interna con quella diretta all'esterno.

Al riguardo dunque tutte le iniziative di comunicazione rivolte ai pubblici, interni ed esterni, dovrebbero essere gestite, se l'impresa intende massimizzarne l'efficacia, in modo integrato e riferite ai valori guida dell'impresa.

L'auspicata coerenza che dovrebbe riguardare le diverse forme di comunicazione, non è dunque tanto un fatto volto ad evitare che possano manifestarsi contraddizioni relative alle diverse iniziative avviate, quanto una questione di coerenza di fondo, che mira ad attivare effetti sinergici derivanti dai valori guida di riferimento.

Non basta tuttavia informare le iniziative comunicazionali a quelli che sono i valori guida di riferimento, al fine di ottenere gli auspicati effetti sinergici capaci di massimizzare l'efficacia delle iniziative di comunicazione. Lo sforzo diventa quello di attivare dei piani di *Total Corporate Communication*⁵⁶⁰ nell'ambito di più ampi programmi di gestione della reputazione organizzativa, che siano tali da contribuire effettivamente al rafforzamento della risorsa reputazionale⁵⁶¹. Affinché ciò possa avvenire, si rende necessaria l'accettazione di una rinnovata consapevolezza secondo la quale, come accennato, la comunicazione non può da sola creare reputazione organizzativa, ma deve essere vista come una leva a sostegno della reputazione allorquando questa si concretizza in una percezione già di per se favorevole da parte dei pubblici di riferimento. Contrariamente, se non esiste una predisposizione positiva da parte dell'*audiences* dovuta all'essenza di una percezione a favore dell'entità reputazionale, eventuali sforzi in termini di comunicazione intenzionalmente progettata e veicolata da parte del *management*, renderanno vano qualsiasi tentativo di autocelebrazione. Comportamenti e flussi comunicazionali che fluiscono nell'ambito di spazi relazionali più o meno ampi, riferiscono probabilmente molto di più e talvolta con maggiore efficacia ed efficienza rispetto a quanto riesce a fare la sola comunicazione intenzionale.

comprensione reciproca (*two way simmetric*). Cfr. Bazzardi B. (2004), "Etica e CSR che generano reputazione: il caso STMicroelectronics", *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, pp. 84-89.

⁵⁵⁹ L'orientamento strategico di fondo rappresenta una variabile espressiva della realtà, sebbene latente, composta da idee-guida, valori, convincimenti ovvero elementi che per loro natura non sono visibili direttamente, ma di cui si può avere intuizione solo attraverso le scelte e i comportamenti concretamente attuati. Cfr. Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, pp. 25-26.

⁵⁶⁰ Intesa quale gestione integrata dei segni (comunicazione intenzionale ed esplicita), comportamenti, fatti osservabili e reti di relazioni.

⁵⁶¹ Cfr. Cuomo M.T., Tortora D., De Luca R., Metallo G. (2011), "Measuring Corporate Reputation for the Creation of Added Value", paper presentato alla *1st Interdisciplinary Conference on Stakeholders, Resources and Value Creation*, IESE Business School, Barcelona Campus, Spain, 7-8 June. Cuomo M.T., Tortora D., Metallo G. (2011), *Measuring the contribution of communication to corporate reputation for creating value*, Paper presentato al XXIII Convegno Sinergie, IULM Milano, 10-11 Novembre.

La diffusione di un messaggio coerente con la storia dell'impresa, con i valori riconosciuti e condivisi, rappresenta un aspetto che agisce in profondità e che contribuisce a garantire il successo dell'impresa e a creare un rapporto di fiducia e di fedeltà⁵⁶². La reputazione fondata sulla percezione da parte dei pubblici dell'esistenza di un impegno durevole e coerente nei valori guida, rappresenta così la condizione indispensabile che consente all'impresa di ricevere all'esterno la fiducia e il consenso necessari ai fini della credibilità delle affermazioni enunciate⁵⁶³. Reputazione e fiducia creano così nei pubblici un condizionamento positivo che li conduce a dare credibilità alle affermazioni diffuse tramite i messaggi intenzionalmente comunicati ma anche attraverso ciò che si comunica indirettamente o ai contenuti che fluiscono nelle reti di relazioni, in modo tale da creare un convincimento positivo circa il modo di operare all'interno dell'impresa, verso la quale ci si predispone dunque in maniera favorevole.

In una simile sfumatura di significato la funzione assunta dalla comunicazione organizzativa subisce un "ridimensionamento" poiché si riconosce certamente il suo contributo all'accrescimento delle risorse intangibili attraverso un processo di divulgazione e celebrazione del loro portato valoriale, ma ciò che viene comunicato subisce un processo di reinterpretazione in relazione al valore assunto dalle stesse risorse intangibili, posto che l'*audience* è fortemente influenzata dal livello di reputazione della fonte della comunicazione, alterandone l'esito della comunicazione stessa in dipendenza di tale livello. In altri termini ciò significa che la reputazione accreditata presso i pubblici di riferimento, giunge ad influenzare dunque il processo di decodifica elaborato dall'*audience*, influenzando il significato della stessa in modo da trovare una corrispondenza con le proprie credenze.

Coerentemente ad una simile visione, la comunicazione non risulta più il vettore di influenza e sostegno della reputazione aziendale, ma, viceversa, è il posizionamento delle imprese in relazione al livello reputazionale conseguito che direttamente incrementa o riduce la comunicazione del suo intrinseco significato e valore. Ciò richiede, di conseguenza, un ripensamento critico del ruolo assegnato all'attività di comunicazione all'interno del processo strategico dell'impresa, in dipendenza del livello assunto dalla risorsa reputazionale che traduce l'esistenza o meno di una predisposizione favorevole dei pubblici verso l'impresa.

Al di là della comunicazione intenzionale, i cui sforzi possono per l'appunto subire una razionalizzazione al fine di destinare risorse in attività e programmi diversi, l'impresa può contribuire ad accrescere la propria reputazione tenendo conto del fatto che qualsiasi azione si

⁵⁶² Un esempio di successo in tal senso è rappresentato dal caso Barilla, che ha da sempre fatto dei valori un *asset* aziendale di grande importanza, informandone le strategie aziendali. Per approfondimenti si veda: Invernizzi E. (1996), "I valori guida, un traghetto per il futuro", *L'impresa*, pp. 1-5, *download* del 11.05.2011.

⁵⁶³ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, pp. 216 e segg.

traduce una forma di comunicazione che passerà inevitabilmente al vaglio dei pubblici di riferimento. I comportamenti tenuti e le relazioni attivate sono anch'essi referenti eccellenti di ciò che l'organizzazione è e fa, e attraverso essi l'impresa implicitamente trasmette qualcosa alla propria *audience*. Intervenire consapevolmente su questi ambiti attraverso il "controllo" di ciò che fluisce all'esterno sotto forma di interpretazione del comportamento e soprattutto di ciò che prende vita e si diffonde negli spazi relazionali, rappresenta una conquista conoscitiva che permette all'impresa di veicolare all'esterno dei flussi che potrebbero concretamente contribuire ad accrescere economicamente ed efficientemente la risorsa reputazionale.

Un presidio attento e responsabile di ciò che "passa" sotto forma di comunicazione implicita e interattiva che riferisce rispettivamente di quanto accade in termini di comportamento e all'interno delle reti di relazioni, conferisce una forma di vantaggio all'impresa che voglia sostenere ed accrescere la risorsa reputazionale attraverso un ripensamento critico del ruolo assunto dalla comunicazione. Talvolta, soprattutto nei riguardi della piccola dimensione, l'impresa può ambire a conquistare un posizionamento reputazionale di tutto rispetto senza investire necessariamente in impegnativi programmi di comunicazione intenzionale. Tale possibilità trova nell'ambito delle leve della comunicazione implicita ed interattiva dei validi spazi di manovra attraverso cui poter "gestire" quei flussi comunicazionali potenzialmente capaci di valorizzare la reputazione dell'impresa, capitalizzandone i contenuti. Idealmente ed in presenza di una predisposizione favorevole dell'*audiences* nei confronti dell'impresa e/o del suo sistema di offerta, gli investimenti in comunicazione esplicita troverebbero logica allocazione ai fini della realizzazione di programmi intenzionali di *branding* volti alla celebrazione del *brand* connesso all'impresa o ai prodotti⁵⁶⁴. Tale sforzo richiederebbe l'impiego di strumenti di *marketing* non sempre accessibili da parte delle imprese, soprattutto se di piccole dimensioni. Ciò tuttavia non significa rinunciare a qualsiasi forma di divulgazione del proprio modo di essere o del proprio operato, in quanto l'impresa può trovare in tali ambiti comunicazionali, un supporto significativo all'interno dei programmi di *reputation management*.

In presenza di una predisposizione favorevole da parte dei pubblici di riferimento, comunicare implicitamente attraverso un comportamento coerente e riflessivo delle attese dei molteplici *stakeholder*, nonché presidiare quegli spazi relazionali all'interno dei quali poter controllare i flussi comunicazionali che vi prendono vita, contribuisce a sostenere la reputazione dell'impresa, poiché gli schemi cognitivi formulati a livello individuale e collettivo trovano coincidenza con quanto concretamente trasmesso dall'impresa.

⁵⁶⁴ Cfr. Metallo G., Gallucci C. (2011), Un'analisi del "*Family Effect*" attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: *Asset o Liability* per le imprese familiari?, paper presentato al Convegno XXXIII Sinergie "Governance d'impresa e comunicazione strategica. *Is Communication taking over?*", 10-11 Novembre 2011, Milano.

In quanto basata sul giudizio di una molteplicità di *stakeholder*, la reputazione prende vita e si consolida attraverso comportamenti *day by day*⁵⁶⁵, basandosi dunque su iniziative che coinvolgono sia la comunicazione organizzativa che i comportamenti concreti, e sulla capacità di rispondere in modo tempestivo e soddisfacente alle attese della propria *audience*.

Coerentemente con le strategie di *reputation building*, la comunicazione dovrebbe essere focalizzata intorno ad alcuni temi chiave vicini alla sensibilità dei diversi *stakeholder* ed enfatizzare la capacità dell'impresa di rispondere alla loro attese. In una tale sfumatura, la comunicazione svolge un duplice ruolo poiché da un lato va a colmare il vuoto informativo che potrebbe interessare il rapporto con alcuni *stakeholder*, e dall'altro tiene conto dei giudizi diffusi, cercando di rafforzare quelli positivi e di attenuare quelli negativi⁵⁶⁶. Al riguardo può essere utile attivare un flusso comunicazionale continuo nei riguardi della propria *audience*, con lo scopo di far comprendere la propria identità organizzativa e di verificarne la coerenza con le attese generatesi.

In tale ottica, la gestione strategica della comunicazione implica l'invio di messaggi integrati, trasparenti e coerenti a tutti gli *stakeholder*. Evidentemente per ciascun *stakeholder* si possono e si devono utilizzare mezzi e sfumature differenti, ma è comunque cruciale che la comunicazione sia coordinata e integrata. I messaggi non devono essere né contraddittori né casuali ma rispettare una precisa logica strategica⁵⁶⁷. Pur tuttavia, molte organizzazioni decidono i messaggi da convogliare a una particolare *audience* dando avvio a un simile intento con una ingenua determinazione. In effetti, risultati deludenti potrebbero venir fuori quando l'azione dei *managers*, indirizzata dalla propria *agenda media*, è impostata come un monologo piuttosto che in termini di dialogo costruttivo che tiene conto delle specifiche attese dell'*audience*⁵⁶⁸.

Orbene, esistono diverse ragioni che spingono verso la segmentazione dell'*audience*; una di queste è che gli *stakeholder* sono indirizzati da aspettative, *standard* e *issues* differenti attraverso i quali essi formano le proprie percezioni circa il giudizio di un'organizzazione, confermando la dimensione *people-dependent*⁵⁶⁹ dei differenti *stakeholder groups*. Al riguardo, le comunicazioni dovrebbero essere reattive e unicamente determinate in base all'ordine di priorità dell'*audience target*.

⁵⁶⁵ Cfr. Bazzardi B. (2004), "Etica e CSR che generano reputazione: il caso *STMicroelectronics*", *Sviluppo & Organizzazione*, N. 204 p. 88.

⁵⁶⁶ Cfr. Ravasi D., Gabbioneta C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy", *Economia & Management*, N. 3, pp. 77-100.

⁵⁶⁷ Cfr. Francione M. (a cura di), (2008), "Essere per comunicare. Intervista a Marco Palocci", *Economia & Management*, N. 5, pp. 31-39.

⁵⁶⁸ Cfr. Lewis S. (2001), "Measuring Corporate Reputation", *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 6, No. 1, pp. 31-35.

⁵⁶⁹ Cfr. Ang S.H. e Wight A-M. (2009), "Building Intangible Resources: The Stickiness of Reputation", *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No. 1, p. 21.

Esistono in effetti approcci comunicazionali attraverso i quali l'impresa si pone concretamente in relazione con i suoi *stakeholder*, sulla base di modelli di relazioni pubbliche differenti⁵⁷⁰.

Le relazioni del tipo *one-way asymmetric model* non si basano su alcun tipo di ricerca preliminare utile ad individuare aspettative e *issue* rilevanti, in quanto manca una vera e propria pianificazione strategica dell'attività⁵⁷¹. In questo modello di comunicazione rientrano quelle azioni volte a diffondere messaggi positivi e accurati che puntano a curare l'esclusivo interesse dell'organizzazione. Le organizzazioni che adottano tali modelli sono organizzazioni chiuse che non interagiscono con l'ambiente se non in misura residuale e, quindi, non creano alcun legame costruttivo con gli attori in esso presenti.

Le relazioni pubbliche *two way asymmetric model* utilizzano la ricerca per sviluppare messaggi che, basandosi su una conoscenza più approfondita della propria *audience* in riferimento ad aspettative e *issue*, esercitano una maggiore capacità persuasiva⁵⁷². Tuttavia, sebbene più sofisticato del precedente, detto modello risulta ancora focalizzato in gran parte sulla gestione dell'*agenda media* e non tanto sulla comprensione di come sia possibile rispondere meglio alle esigenze dei propri *stakeholder*.

Il modello che mira invece a gestire le relazioni con gli *stakeholder* attraverso il dialogo del tipo *two way symmetric model*⁵⁷³, è orientato alla comprensione reciproca e ad un rapporto duraturo di collaborazione⁵⁷⁴. I metodi e gli strumenti di comunicazioni ivi impiegati vengono definiti in modo ampio, avvalendosi di strumenti di *audit* interno⁵⁷⁵ (riunioni, *survey*, incontri periodici con il personale, etc.) integrati con l'ascolto dei messaggi provenienti dall'esterno. Le imprese che adottano questo modello di comunicazione risultano essere organizzazioni aperte all'ambiente esterno, che mirano a valorizzare le relazioni con la propria *audience* attraverso la conoscenza, la comprensione e l'interazione con l'ambiente stesso⁵⁷⁶, secondo una visione strategica di lungo periodo⁵⁷⁷.

⁵⁷⁰ Cfr. Grunig J.F. (1990), "Theory and Practice of Interactive Media Relations", *Public Relations Quarterly*, Vol. 3, pp. 18-23.

⁵⁷¹ Cfr. Nelli R.P., Bensi P. (2003), *L'impresa e la sua reputazione*, Vita & Pensiero, Milano, pp. 45 e segg.

⁵⁷² Cfr. Nelli R.P., Bensi P. (2003), *L'impresa e la sua reputazione*, Vita & Pensiero, Milano, p.48.

⁵⁷³ Cfr. Grunig J., Hunt T. (1984), *Managing Public Relations*, Forth Worth, HBJ College Publishers.

⁵⁷⁴ Cfr. Nelli R.P., Bensi P. (2003), *L'impresa e la sua reputazione*, Vita e Pensiero, Milano, pp. 48-49.

⁵⁷⁵ Cfr. Barnett M.L. et al. (2000), "Toward One Vision, One Voice: A Review Essay of the 3rd International Conference on Corporate Reputation, Image and Competitiveness", *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 2, p. 104.

⁵⁷⁶ L'opportunità di un comunicazione a doppio senso, tale da favorire un coinvolgimento ad ampio raggio, è stata osservata anche nell'ambito delle strategie comunicazionali approntate dalle università. Anche in questa particolare organizzazione, l'attività di ascolto diventa un valore che indirizza i comportamenti e che deve essere ampiamente diffuso al suo interno. Cfr. Mazzei A. (2004), *Comunicazione e reputazione nelle università*, Franco Angeli, Milano, p. 186.

⁵⁷⁷ Cfr. Nelli R.P., Bensi P. (2003), *L'impresa e la sua reputazione*, Vita&Pensiero, Milano, p. 49.

Grazie alla diffusione di modelli di comunicazioni basati su logiche *two way symmetric*, la funzione comunicazione incide, dunque, molto di più rispetto al passato sui comportamenti delle imprese attraverso il ruolo definito strategico-riflettivo. In questi modelli la comunicazione partecipa dunque attivamente alla definizione e all'evoluzione delle strategie e dei comportamenti organizzativi, incidendo sulla coerenza delle azioni intraprese nel tempo. Un simile ruolo partecipativo assunto dalla comunicazione richiede una gestione a livello manageriale dei flussi comunicazionali⁵⁷⁸.

Alla tradizionale attività di relazione con i media e all'organizzazione/gestione di eventi si affiancano nuove specializzazioni, come ad esempio la comunicazione di crisi⁵⁷⁹ e la comunicazione della *corporate social responsibility*, da cui discendono maggiori responsabilità e nuove esigenze di coordinamento strategico, organizzativo e gestionale⁵⁸⁰. Ciò implica la presenza all'interno dell'organizzazione di una struttura comunicazionale a riporto gerarchico, vale a dire riconducibile al responsabile delle strategie d'azienda o comunque a una figura con capacità manageriali⁵⁸¹, che comprenda a fondo il *business* e la strategia d'azienda, sia in grado di dialogare con tutte le funzioni aziendali, nonché capace di strutturare i messaggi e di tradurre all'esterno le strategie dell'azienda in termini chiari e trasparenti.

La comunicazione non appare più frammentata in singole unità, ciascuna con obiettivi tecnici ed operativi specifici, ma è gestita unitariamente in modo coordinato, entrando nel governo strategico e operativo delle organizzazioni. Ciò permette di tradurre il maggiore peso assunto dalla comunicazione nella definizione delle leve strategiche e nelle politiche gestionali dell'impresa.

Il responsabile della comunicazione deve acquisire gli *input* necessari ai processi decisionali avvalendosi dell'attività di *audit* esterno attraverso cui riconoscere i cambiamenti sociali e valoriali

⁵⁷⁸ Cfr. Francione M. (a cura di), (2008), "Essere per comunicare. Intervista a Marco Palocci", *Economia & Management*, N. 5, pp. 31-39.

⁵⁷⁹ La gestione della crisi, ad esempio, rappresenta un'area di notevole responsabilità che viene attribuita al ruolo della comunicazione. L'impostazione culturalmente chiusa e riservata dell'organizzazione in situazioni di crisi, rappresenta un atteggiamento pericoloso che consente alle voci incontrollate di autolegittimarsi senza che l'azienda si dimostri capace di mantenere sotto controllo la situazione, esprimendo una propria posizione che possa fungere da fonte di informazione e da ancora di salvataggio. Il manifestarsi di un evento critico è una situazione che va dunque gestita e non subita passivamente. In un'ottica di gestione attiva, coordinata e controllata, orientata a una comunicazione che mira ad informare tutti gli *stakeholder* in maniera tempestiva, i responsabili della comunicazione, facendo riferimento a veri e propri piani di azione, istruiscono le varie funzioni aziendali e preparano i messaggi chiave. Al riguardo, dunque la comunicazione entra nel governo e nella gestione della crisi, preparando l'organizzazione al superamento della fase critica ed evitando un potenziale impatto negativo sulla reputazione aziendale. Cfr. Francione M. (a cura di), (2008), "Essere per comunicare. Intervista a Marco Palocci", *Economia & Management*, N. 5, pp. 35-36. "*Having a crisis management plan to manage reputation risk is a crucial part of present-day strategic management concerned with the survival and long-term prosperity of an organization*". Cfr. Hawabhay B.B. et al. (2009), "The Role of Corporate Communications in Developing a Corporate Brand Image and Reputation in Mauritius", *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No.1, pp. 7-8.

⁵⁸⁰ Cfr. Invernizzi E. (2004), "Relazioni pubbliche e comunicazione aziendale", *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, pp. 70-78.

⁵⁸¹ Cfr. Invernizzi E. (2000), *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano, p. 205.

in atto e individuare i bisogni dei diversi pubblici⁵⁸². Procedendo in tal senso, la comunicazione diventa dunque una componente costitutiva dei processi decisionali, contribuendo a stimolare un processo di *sensemaking* della realtà frutto di condivisione tra impresa e *stakeholder*, e ponendo così le basi per realizzare gli obiettivi propri dell'organizzazione⁵⁸³.

L'attività strategico-riflettiva è dunque assunta come strategica, poiché appare coinvolta nella definizione e nell'evoluzione delle strategie e dei comportamenti organizzativi, ed incide sulla coerenza e sull'efficacia delle azioni e delle strategie aziendali nel tempo⁵⁸⁴.

In una tale visione la comunicazione dovrebbe rappresentare una risorsa irrinunciabile, attraverso la quale ottenere una visione condivisa degli obiettivi finali⁵⁸⁵ e favorire un'efficace scambio di conoscenze e di valore attraverso il coinvolgimento degli *stakeholder*.

La funzione strategico-riflettiva evidenziata consente dunque di portare all'attenzione dei membri della coalizione dominante, le aspettative dei pubblici influenti debitamente considerate nella definizione delle strategie complessive dell'azienda. Si esplica in tal senso il rilievo che la comunicazione assume nell'ambito di quegli spazi relazionali, virtuali o reali, nei quali l'impresa si predispone attivamente, ed entra così nella prospettiva delle risorse immateriali e relazionali⁵⁸⁶.

I tradizionali strumenti di *marketing* e di comunicazione non vengono impiegati solo come strumento per incrementare la domanda, ma presentano potenzialità tali da agevolare le condizioni per la generazione delle risorse immateriali⁵⁸⁷, di fiducia e reputazione, e la gestione delle relazioni in modo interattivo, personale e duraturo⁵⁸⁸.

La comunicazione diventa dunque una leva che contribuisce a sostenere le condizioni per la generazione del valore, attraverso lo sviluppo delle risorse immateriali necessarie alla competizione⁵⁸⁹.

⁵⁸² Cfr. Bazzardi B. (2004), "Etica e CSR che generano reputazione: il caso STMicroelectronics", *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, p. 88.

⁵⁸³ Cfr. Weick K.E. (1996), "Sensemaking in Organizational", *Academy of Management Review*, Vol.21, No. 4, pp. 1226-1240.

⁵⁸⁴ Cfr. Bazzardi B. (2004), "Etica e CSR che generano reputazione: il caso STMicroelectronics", *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, p. 88.

⁵⁸⁵ Le attività di "*envisioning*" mettono in gioco la capacità di entrare in sintonia con i propri sentimenti più profondi. Per essere capaci di creare una *vision* occorre saper guardare profondamente dentro di sé, riconoscere la propria identità, focalizzare i desideri individuali e quelli che si attribuiscono all'organizzazione. La *vision* non può essere solo una creazione individuale, ma deve essere condivisa dai vertici e successivamente dalla più ampia comunità composta dalle persone dell'organizzazione. Cfr. Erlicher L. (2004), "Il management del brand aziendale", *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, pp. 19-36.

⁵⁸⁶ Cfr. Mazzei A. (2004), *Comunicazione e reputazione nelle università*, Franco Angeli, Milano, p. 15.

⁵⁸⁷ Cfr. Fiocca R. (2001), "Evoluzione d'impresa e nuovi connotati della comunicazione", *Studies in Communication Sciences*, n. 1, pp. 71-72.

⁵⁸⁸ Cfr. Mazzei A. (2004), *Comunicazione e reputazione nelle università*, Franco Angeli, Milano, p. 17.

⁵⁸⁹ Le risorse immateriali si sedimentano negli schemi cognitivi di *stakeholder* e pertanto non appartengono, in questa prospettiva, all'organizzazione che, invece, è titolare delle relazioni attraverso le quali si generano dette risorse. Cfr. Mazzei A. (2004), *Comunicazione e reputazione nelle università*, Franco Angeli, Milano, p. 23; Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano.

2.3 La misurazione della Reputazione Aziendale.

Le argomentazioni affrontate nei paragrafi precedenti hanno consentito di focalizzare l'attenzione su aspetti connessi alla gestione della reputazione, quali l'importanza delle relazioni con i molteplici *stakeholders*, la sensibilità dell'impresa referente di una sottostante responsabilità nel gestire gli aspetti organizzativi, così come il ruolo della comunicazione⁵⁹⁰ nell'ambito dei programmi di *reputation building*, volti a mantenere, valorizzare e proteggere la reputazione organizzativa.

Definire un programma di *reputation building* nell'ambito del quale predisporre una serie di azioni mirate e cronologicamente definite, consentirebbe di spostare l'attenzione del *management* in direzione di una logica di programmazione e controllo. Infatti non appare solo interessante ed utile definire o articolare un qualche *framework* che indichi le azioni e gli interventi da porre in essere, ma occorre anche avere una misura di quel capitale intangibile che si va a valorizzare con queste azioni, al fine sia di favorire un confronto con quella che è la situazione che interessa i *competitors*, ma anche e soprattutto di apprendere l'esistenza di eventuali debolezze e la causa della loro origine, in modo da attuare tempestivamente possibili piani di intervento rimessi all'attenzione del *management*.

È chiaro che senza un'appropriate azione manageriale volta a cogliere una serie di indizi o prove dalle quali poter ricostruire le valutazioni percettive dei molteplici *stakeholders* indagati, il *management* si predispose a gestire la reputazione organizzativa con una logica di *reputation building* referente di un atteggiamento chiaramente miope, tale cioè da non consentirgli di guardare in profondità e di cogliere eventuali segnali sui quali sarebbe opportuno intervenire.

Segnali che spesso riferiscono dell'esistenza di *gap* a volte sintomatici di vere e proprie discordanze di fondo, a volte, invece, gestibili in maniera più *soft*. Ma è chiaro che la possibilità di individuare la presenza o meno di eventuali scollamenti, più o meno evidenti, è data dall'azione volta a riportare all'attenzione del *management* una qualche misura, qualitativa o quantitativa, che esprima o traduca in una forma di giudizio quella che è la reputazione organizzativa, così come percepita dai molteplici *stakeholders*.

Come si è avuto modo di sottolineare in più occasioni, la reputazione organizzativa rappresenta una risorsa strategica attraverso la quale ottenere una molteplicità di benefici e di vantaggi, tanto da assumere il rilievo di capitale reputazionale. Al riguardo però non è sufficiente la sola

⁵⁹⁰ Come visto nel paragrafo. 2.2 del presente lavoro, la *Corporate Communication* assolve si ad un ruolo critico, di attivatore costante di un circolo virtuoso che alimenta contatti, gestisce relazioni, crea e sostiene la fiducia ed esercita condizionamenti sul contesto. Per una interessante riflessione critica circa la rilevanza strategica assunta dalla *Corporate Communication*, si veda in proposito: Cuomo M.T., Tortora D., Metallo G. (2011), *Measuring the contribution of communication to corporate reputation for creating value*, Paper presentato al XXIII Convegno Sinergie, IULM Milano, 10-11 Novembre.

consapevolezza in merito all'importanza strategica assunta dalla *Corporate Reputation*, ma occorre anche approntare validi schemi gestionali nell'ottica della creazione, del rafforzamento e della protezione della risorsa in parola. Ciò significa dunque addentrarsi nella logica della *Corporate Reputation Management*, con una determinazione che implica il coinvolgimento di tutti i livelli e di tutte le aree organizzative⁵⁹¹, allo scopo di offrire un valido contributo alla realizzazione degli specifici obiettivi reputazionali⁵⁹². In una simile prospettiva, la gestione della reputazione deve rappresentare una parte integrante⁵⁹³ della completa gestione organizzativa. In particolare la *Reputation Management* dovrebbe trovare specifica manifestazione nei programmi di pianificazione, implementazione e controllo⁵⁹⁴. Accanto alla definizione degli obiettivi strategici espliciti⁵⁹⁵, la reputazione deve essere definita in riferimento agli aspetti più strettamente operativi che devono trovare perfetta integrazione con i profili strategici all'interno di un più ampio sistema gestionale. A sua volta un valido *management system* trova manifestazione attraverso un efficiente sistema informativo e di controllo.

Appare del tutto evidente che l'utilità connessa ad un valido sistema di *Reputation Management* è legata anche alla possibilità di effettuare una misurazione del livello reputazionale conseguito, al fine, eventualmente, di intraprendere gli opportuni interventi correttivi, e l'impiego di validi strumenti di controllo che possano agevolare la identificazione tempestiva di rilevanti opportunità per una gestione proattiva della reputazione⁵⁹⁶.

⁵⁹¹ Rather, reputation objectives have to be differentiated and assigned to all corporate divisions, where they should be explicitly defined as goals and objectives for concrete action. Cfr. Wiedmann K.P., Buxel H. (2005), "Corporate Reputation Management in Germany: Result of an Empirical Study", *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No. 2, pp. 161-162.

⁵⁹² Cfr. Wiedmann K.P., Buxel H. (2005), "Corporate Reputation Management in Germany: Result of an Empirical Study", *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No. 2, p. 147.

⁵⁹³ Si raccomanda di sviluppare un concetto integrato di *reputation management* "which takes all of the relevant aspirant groups of a company into account and has specific programs of action in place for each of them". Cfr. Wiedmann K.P., Buxel H. (2005), "Corporate Reputation Management in Germany: Result of an Empirical Study", *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No. 2, p. 161.

⁵⁹⁴ With regard to the creation, consolidation and long-term securing of a sustainable corporate reputation, however, the planning, implementation and control of an integral corporate image mix both internally as well as externally ultimately constitutes the center of operative reputation management. Cfr. Wiedmann K.P., Buxel H. (2005), "Corporate Reputation Management in Germany: Result of an Empirical Study", *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No. 2, p. 148.

⁵⁹⁵ Gli obiettivi reputazionali (*reputation objectives*) devono essere specificamente differenziati in considerazione di tutte le *corporate divisions* e i *levels*, in cui gli obiettivi dovrebbero trovare esplicitazione ed essere presentati come rilevanti per l'azione concreta. In mancanza di tale specificazione, il conseguimento di una sana reputazione può essere compromesso. Secondo l'autore, "the formula 'we'll look after the business, but the executive board should look after corporate reputation', cannot work, because in all dealings, corporate reputation can be put at stake again and again, or it must be regained or at least defended on a daily basis". Cfr. Wiedmann K.P., Buxel H. (2005), "Corporate Reputation Management in Germany: Result of an Empirical Study", *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No. 2, p. 153.

⁵⁹⁶ Cfr. Wiedmann K.P., Buxel H. (2005), "Corporate Reputation Management in Germany: Result of an Empirical Study", *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No. 2, p. 160.

Orbene come evidenziato nell'ambito dell'indagine empirica condotta da alcuni studiosi⁵⁹⁷, lo scopo della misurazione dei risultati conseguiti può essere guidato da due differenti esigenze. Una prima esigenza è quella che obbedisce ad un bisogno conoscitivo interno all'organizzazione, una seconda esigenza può essere imputata all'interesse nel valutare l'influenza dell'organizzazione rispetto ad altre organizzazioni.

Nell'ambito del *framework* concernente la struttura di *reputation management* assume importanza l'utilizzo dei sistemi informativi per controllare in che modo la percezione reputazionale può essere monitorata con riferimento al mercato e agli *stakeholder groups* rilevanti, mediante l'impiego di valide misure di controllo⁵⁹⁸. La maggior parte degli strumenti disponibili, come si vedrà, privilegia la comparabilità del dato mediante studi standardizzati su vasta scala, che riflettono spesso giudizi diffusi tra specifiche comunità di *stakeholders*.

L'esistenza e la disponibilità di talune misure reputazionali standardizzate, ovvero la considerazione di quelle ampiamente utilizzate nell'ambito delle ricerche empiriche, appare spesso poco utile nell'ambito della *corporate practice* e per quelle che possono essere le specifiche esigenze conoscitive.

Come si avrà modo di esporre nel prosieguo della trattazione, trattasi di misure talvolta affette da debolezze di non poco conto che inficiano la validità della ricerca stessa o dei risultati ottenuti che appaiono, di conseguenza, scarsamente generalizzabili. Sebbene utili ed ampiamente utilizzati da parte delle comunità accademica e dei ricercatori, non mancano coloro che nella consapevolezza dei limiti che interessano i vari strumenti standardizzati di misurazione della reputazione, tendono a predisporre misure *ad hoc* della *Corporate Reputation*.

Generalizzabilità *versus* validità dei risultati rappresenta spesso il *trade-off* il cui peso specifico varia in dipendenza del particolare strumento di misurazione impiegato e della connessa logica sottostante alla sua formazione.

Orbene più volte si è fatto cenno, probabilmente anche in maniera implicita, alla possibilità di avere una misura, possibilmente attendibile, di questo importantissimo costrutto multidimensionale che riflette una pluralità di metri di giudizio dei diversi interlocutori⁵⁹⁹. Tale particolare natura rimanda alla necessità di valutare criteri in parte divergenti e di fare riferimento a fonti informative eterogenee, al fine di comprendere la reputazione dell'impresa, che può arrivare a godere di un giudizio in parte differente presso i diversi pubblici.

⁵⁹⁷ Cfr. Wiedmann K.P., Buxel H. (2005), "Corporate Reputation Management in Germany: Result of an Empirical Study", *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No. 2, pp. 145-163.

⁵⁹⁸ Cfr. Wiedmann K.P., Buxel H. (2005), "Corporate Reputation Management in Germany: Result of an Empirical Study", *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No. 2, p. 158.

⁵⁹⁹ Cfr. Ravasi D., Gabbionetta C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy", *Economia&Management*, n. 3, p. 78.

Orbene, la maggior parte degli strumenti scientifici di misurazione fatica a cogliere la sottostante multidimensionalità che caratterizza il costrutto in parola, in quanto spesso trattasi di strumenti originatisi in determinati contesti socio-economici o che riflettono il giudizio dei membri della comunità aziendale. Di qui il suggerimento, a livello teorico, di tener conto dell'esistenza di una pluralità di giudizi che tuttavia pone non pochi interrogativi sulla validità dell'applicazione empirica⁶⁰⁰.

L'interrogativo, o meglio gli interrogativi posti sono rappresentati dunque dai seguenti quesiti: è possibile misurare, in modo più o meno attendibile, la reputazione di un'organizzazione? Qual è o quali sono gli strumenti di riferimento? Quali i punti di forza/debolezza di questi strumenti?.

Dall'analisi di quelli che sono i contributi offerti dalla letteratura internazionale appare innanzitutto desumibile che non esiste un metodo univoco di misurazione della reputazione, né una concordanza di pareri da parte dei vari studiosi in merito alla possibilità di misurare attendibilmente il costrutto percettivo, ed occorre definire gli obiettivi cui è rivolta la misurazione per comprendere quale possa essere lo strumento più appropriato. Come si evince dunque da simili considerazione tratte dalla letteratura, non è assolutamente facile misurare la *Corporate Reputation*, in quanto la reputazione è basata sulle percezioni e quindi difficile da misurare, ma anche perché non c'è uno strumento ma una serie di strumenti che presentano non poche debolezze oggetto di accese critiche da parte della comunità scientifica.

In considerazioni di questi aspetti emersi in maniera preponderante nell'ambito dei contributi letterari, appare interessante porsi l'interrogativo, di non facile soluzione, circa il come approcciare l'importante fase connessa alla misurazione della reputazione, considerando tutte le possibili implicazioni connesse alle metodologie maggiormente diffuse e valutando altresì anche l'ipotesi di costruire uno strumento *ad hoc* per rispondere alle peculiari esigenze conoscitive sottostanti la misurazione della reputazione.

Anzitutto come rilevato da alcuni studiosi, tra i fondamentali problemi che affliggono ancora oggi lo studio concernente la *Corporate Reputation* vi è la riconosciuta difficoltà di misurarne il costrutto⁶⁰¹.

La reputazione racchiude la sintesi percettiva derivante dalle opinioni che i principali *stakeholder* dell'impresa si formano, prendendo come riferimento le sue caratteristiche e i suoi comportamenti osservati nel tempo, le esperienze direttamente maturate con l'impresa e i messaggi ricevuti attraverso l'attività di comunicazione esplicita e all'interno dei *network* relazionali di riferimento.

⁶⁰⁰ Cfr. Ravasi D., Gabbionetta C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy", *Economia&Management*, n. 3, p. 78.

⁶⁰¹ Cfr. Walker K. (2010), "A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory", *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No. 4, pp. 357-387.

Nel suo più spontaneo e originario significato il concetto di reputazione equivale a quello di opinione nei riguardi di qualcuno⁶⁰². Schemi cognitivi ed elementi psicologici agiscono da filtro all'esperienza diretta della persona che elabora così un'immagine positiva o negativa. Immagine che si traduce in reputazione a seguito della manifestazione ripetuta di azioni guidate da un sotteso senso di coerenza di fondo. L'immagine si forma con l'immediatezza dell'attimo che fugge e la rapidità di uno sguardo nel contesto di una relazione⁶⁰³. Indipendentemente dall'immagine formata ad un primo sguardo, i contatti successivi la confermeranno o la modificheranno, la consolideranno trasformandola in reputazione, oppure, al contrario, la metteranno in discussione. In tale accezione, la reputazione consiste in un consolidamento dell'immagine all'interno di una relazione.

La buona reputazione conseguita dall'impresa dipende dunque dall'esistenza di comportamenti organizzativi che soddisfano le aspettative, dall'esistenza e dal mantenimento nel tempo di una coerenza profonda tra l'agire imprenditoriale e ciò che l'impresa comunica in modo diretto ed esplicito, attraverso i messaggi chiave diffusi nell'ambito delle reti di relazioni con i principali *stakeholder*⁶⁰⁴, ma anche da ciò che comunica indirettamente attraverso il comportamento tenuto e da ciò che si diffonde in termini di percezione condivisa tra soggetti nell'ambito di spazi relazionali. I modelli che spiegano il processo di formazione della *Corporate Reputation* si basano sul presupposto che la reputazione si modifichi a seguito dell'esperienza diretta avuta da parte di alcuni pubblici nell'ambito di rapporti che ricorrentemente avvengono tra questi ultimi e l'impresa. Orbene, la possibilità di sperimentare un'esperienza che coinvolga direttamente un soggetto con l'impresa, risulta essere piuttosto rara nei confronti degli individui che rilasciano giudizi principalmente sulla base di una conoscenza mediata o indiretta, frutto delle percezioni che si formano attraverso il passaparola, l'azione dei *media*⁶⁰⁵ o di altri "rifrattori"⁶⁰⁶.

Negli ultimi anni, la misurazione della *Corporate Reputation* ha acquisito un ruolo di sempre maggiore importanza e, mancando uno *standard* condiviso, sono apparsi sulla scena numerosi indicatori che sono riusciti solo parzialmente a spiegare il valore rappresentato da una buona reputazione, dato il carattere multidimensionale e intangibile della risorsa in parola.

⁶⁰² Cfr. Baccarani C., *Era il 1967...Comunicare senza comunicare*, postfazione al testo: Mazzei A. (2004), *Comunicazione e reputazione nelle università*, Franco Angeli, Milano, pp. 259 e segg.

⁶⁰³ Cfr. Baccarani C., *Era il 1967...Comunicare senza comunicare*, postfazione al testo: Mazzei A. (2004), *Comunicazione e reputazione nelle università*, Franco Angeli, Milano, p. 266.

⁶⁰⁴ Cfr. Invernizzi E., Romenti S.(2005), *La valutazione dei risultati della Corporate Communication: quali sviluppi?*, download del 19.04.2011, p. 7.

⁶⁰⁵ Cfr. Nelli R.P., Bensi P. (2003), *L'impresa e la sua reputazione*, Vita&Pensiero, Milano, pp. 133-135.

⁶⁰⁶ Cfr. Ravasi D., Gabbionetta C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy", *Economia&Management*, n. 3, p. 96.

Le fonti che elaborano e diffondono gli indicatori di *Corporate Reputation* sono per lo più riconducibili a⁶⁰⁷:

- pubblicazioni periodiche di ordine economico che predispongono *ratings* delle società sulla base del valore assunto dagli indicatori di *corporate reputation*. Tra queste pubblicazioni la ricerca più nota a livello internazionale è la *Corporate Reputation Survey* condotta da circa trent'anni dal *Fortune Institute*, alla quale si aggiungono altre ricerche volte a classificare imprese operanti in specifici contesti⁶⁰⁸;
- pubblicazioni specializzate che analizzano e classificano le aziende in base al giudizio rilasciato da un'*audience* molto specializzata⁶⁰⁹;
- istituti e centri di ricerca privati che elaborano *social monitor* considerando un insieme ampio di aspetti connessi alle imprese⁶¹⁰.

Le variabili prese in considerazione per la misurazione della *Corporate Reputation* variano notevolmente tra una fonte e l'altra, anche in dipendenza dei principali *constituencies* indagati⁶¹¹, sebbene spesso le differenti metodologie prevedano l'impiego di parametri comuni⁶¹².

Facendo riferimento a quelli che sono gli strumenti disponibili e alle connesse possibilità di impiego, c'è da dire anzitutto che molti dei *ratings* più diffusi racchiudono una natura soggettiva e ciò va ad incidere sulla validità e l'affidabilità della ricerca che si avvale di queste classifiche.

L'indicatore di reputazione storicamente più utilizzato come base per l'effettuazione di ricerche è il *Corporate Reputation Index* di *Fortune Magazine* che elabora la valutazione delle prime dieci imprese appartenenti ad un certo numero di comparti produttivi, sulla base di una scala di punteggio che varia da 0 (*poor*) a 10 (*excellent*) riferita agli otto parametri che compongono la *Corporate Reputation*⁶¹³.

L'istituto *Fortune* nel 1984 realizza il suo primo *ranking*, noto come *America's Most Admired Companies* (AMAC), basato su una raccolta di dati condotta nell'autunno dell'anno precedente. Il

⁶⁰⁷ Cfr. Nelli R.P., Bensi P. (2003), *L'impresa e la sua reputazione*, Vita&Pensiero, Milano, pp. 135-136.

⁶⁰⁸ Tra queste *Europe's Most Respected Companies* del «*Financial Times*» e *Britain's Most Admired Companies* di «*Management Today*». Cfr. Nelli R.P., Bensi P. (2003), *L'impresa e la sua reputazione*, Vita&Pensiero, Milano, p. 136.

⁶⁰⁹ Tra queste *America's 100 Best Corporate Citizen* di «*Business Ethics*» e *The 100 Best Companies to Work for in America* di «*Fortune*». Cfr. Nelli R.P., Bensi P. (2003), *L'impresa e la sua reputazione*, Vita&Pensiero, Milano, p. 136.

⁶¹⁰ Oltre all'indicatore *Reputation Quotient RQ Gold* di *The Reputation Institute*, si possono citare *The Reputation Report* di *Walker Information* e *The Brand Asset Valuator* di *Young&Rubicam*.

⁶¹¹ Cfr. Fombrun C.J. (1998), "Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitor's Ratings", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 4, p. 332.

⁶¹² Cfr. Nelli R.P., Bensi P. (2003), *L'impresa e la sua reputazione*, Vita&Pensiero, Milano, pp. 136- 137.

⁶¹³ Gli otto parametri utilizzati nell'ambito del *Corporate Reputation Index* sono: *Value as a long-term investment*, *Financial soundness*, *Use of Corporate Asset*, *Quality of Management*, *Quality of products or services*, *Innovativeness*, *Ability to attract, develop, and keep talent people*, *Community and Environmental Responsibility*. Per approfondimenti si rinvia a: Steward T.A. (1998), *America's Most Admired Companies*, *Fortune*, Vol. 4, pp. 70-74.

ranking AMAC fornisce periodicamente la raccolta di dati concernenti la misura della *Corporate Reputation*, i quali vengono utilizzati dalla maggior parte delle ricerche accademiche concernenti lo studio della risorsa in parola⁶¹⁴.

Detto indicatore sebbene sia stato interessato da numerose critiche, continua ad essere diffusamente utilizzato grazie all'ampia disponibilità di dati che offre, ed è risultato utile al fine di studiare la correlazione esistente tra il *rank* reputazionale e taluni fattori, quali la *performance* finanziaria, l'investimento comunicazionale e così via⁶¹⁵.

Molti sono infatti gli studi e le ricerche che si avvalgono dei dati messi a disposizione dalle pubblicazioni esistenti che producono *corporate ratings*, come quelli elaborati da *Fortune* appunto, che, in particolare, oltre all'elaborazione delle classifiche sulle quali i ricercatori fanno ampio affidamento, ha il riconoscimento di aver generato una piccola industria di *followers*⁶¹⁶ nell'ambito delle pubblicazioni elaborate da *business media*, come quelle del *Financial Times*⁶¹⁷, di *Asian Business*⁶¹⁸ e del *Far Eastern Economic Review*⁶¹⁹, a cui si affiancano *Social Rating Agencies* ed altri organismi⁶²⁰ di *ratings* e *rankings* attinenti alle organizzazioni⁶²¹, contribuendo vistosamente alla proliferazione di *reputational ratings* e *contry-specific rankings*.

Orbene, la maggior parte di questi strumenti di misurazione sono stati sviluppati da *business media* e presentano inoltre una fondamentale incrinatura data dalla tendenza a definire la reputazione sulla

⁶¹⁴ Cfr. Fombrun C.J. *et al.* (2000), "The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4, p. 243.

⁶¹⁵ Cfr. Nelli R.P., Bensi P. (2003), *L'impresa e la sua reputazione*, Vita&Pensiero, Milano, p. 141.

⁶¹⁶ Cfr. Fombrun C.J. *et al.* (2000), "The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4, p. 242.

⁶¹⁷ Nel 1994 prende avvio una *survey* nota come *Europe's Most Admired Companies* che, nel 1999, cambia il *focus* di riferimento nel *World's Most Respected Companies*. L'indagine si avvale della collaborazione dei *CEOs* appartenenti a *publicly traded, state-owned enterprises, subsidiaries e private companies* appartenenti a 53 Paesi. Il giudizio è formulato facendo riferimento ad otto criteri. Cfr. Fombrun C.J. *et al.* (2000), "The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4, p. 245.

⁶¹⁸ Nel 1992 *Asia Business* ha introdotto *Asia's Most Admired Companies*. *Asia Business* si avvale di una *survey* realizzata con la collaborazione di 8600 *senior executives, CEOs e corporate board members* selezionati casualmente tra i suoi sottoscrittori. Nove criteri compongono il giudizio sul quale esprimono una valutazione i partecipanti alla *survey*. In aggiunta i rispondenti classificano i nove attributi in ordine alla loro importanza. Cfr. Fombrun C.J. *et al.* (2000), "The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4, p. 244.

⁶¹⁹ Nel 1993 *Far Eastern Economic Review (FEER)* ha pubblicato per la prima volta *Asia's Leading Companies*. La *FEER* si avvale di *surveys* con la collaborazione di *business executives* scelti casualmente tra i suoi sottoscrittori in 11 paesi asiatici. Cfr. Fombrun C.J. *et al.* (2000), "The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 244-245.

⁶²⁰ Tra questi *the Council on Economic Priorities (social rating agency)* e *Kinder, Lydenberg, & Domm (KLD) (investment funds)*. Nelle parole di Fombrun, il *social monitor* rappresentato dal *The Council on Economic Priorities* "is a non-profit public service research organization dedicated to accurate and impartial analysis of the social and environmental records of corporation". Cfr. Fombrun C.J. (1998), "Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitor's Ratings", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 4, pp. 332. Cfr. Fombrun C.J. *et al.* (2000), "The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4, p. 242. Deephouse D. (1997), "The Effect of Financial and Media Reputations on Performance", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1-2, p. 69.

⁶²¹ Cfr. Fombrun C.J. (1998), "Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitor's Ratings", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 4, p. 327.

base delle percezioni di un ristretto *set* di *financially oriented stakeholders*⁶²². Le *survey* in questione infatti fanno affidamento sulle percezioni di un limitato *pool* di rispondenti rappresentato da *senior managers, directors* e *financial analysts* e non incorporano la visione di altri *stakeholder* chiave che pure rilevano ai fini della *Corporate Reputation*.

Il rilievo che assume l'informazione di carattere finanziario e, in particolare, le caratteristiche che attengono al campione indagato, determinano la presenza di quel pregiudizio tanto recriminato dagli studiosi, più noto con il termine di *financial performance halo*⁶²³, che influenza la bontà dell'indicatore in questione, pregiudicando di conseguenza la validità delle conclusioni afferenti agli studi e alle ricerche che hanno fatto ampio affidamento su tali dati⁶²⁴.

In verità è solo nel 1998 che *Fombrun*⁶²⁵ denuncia apertamente il bisogno di un più coerente *framework* concettuale utile alla valutazione della *Corporate Reputation*. Partendo da queste considerazioni, *Fombrun et al.*⁶²⁶ analizzano la strumentazione disponibile e affermano che l'operazionalizzazione della *Corporate Reputation*, attraverso l'impiego di tali metodologie, soffrirebbe di due pregiudizi: la mancanza di validità⁶²⁷ proveniente dalla focalizzazione sulle percezioni di un limitato *pool* di rispondenti (*corporate leaders* e *financial analysts*), e l'impossibilità degli *items* impiegati nelle *surveys* di catturare la percezione di una molteplicità di *stakeholder groups*, necessaria ai fini di una valida misura di *Corporate Reputation*.

La *review* operata da *Fombrun* concernente l'esistenza della strumentazione disponibile, gli consente di sollevare la questione della generalizzabilità dei risultati conseguiti⁶²⁸. Accanto a ciò, gli studiosi si rendono conto che in effetti parte dei problemi che derivano dal tentativo di operazionalizzare il costrutto si originano dalla mancata condivisione della definizione del concetto di reputazione, che invece appare necessaria al fine di individuare chiaramente i sottostanti criteri che compongono il costrutto. Infatti il confronto realizzato tra i diversi *ratings* suggerirebbe l'esistenza di un relativamente ristretto *set* di criteri su cui la maggior parte degli osservatori rilasciano un giudizio sulle organizzazioni. La condivisione di questa osservazione, offrirebbe la

⁶²² Cfr. Fombrun C.J. *et al.* (2000), "The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4, p. 254.

⁶²³ Cfr. Black E.L., Carnes T.A. (2000), "The Market Valuation of Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 1, p. 33.

⁶²⁴ Cfr. Sabate J.M., Puente E. (2003), "Empirical Analysis of the Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 2, pp. 161-177.

⁶²⁵ Cfr. Fombrun C.J. (1998), "Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitor's Ratings", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 4, pp. 327-340.

⁶²⁶ Cfr. Fombrun C.J. *et al.* (2000), "The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 241-255.

⁶²⁷ *Validity refers to the degree to which a scale or classification measure measures what it is supposed to measure. Although the validity of a measure can never be established universally, repeated research builds the case for the generalisability and usefulness of the measure.* Cfr. Fombrun C.J. *et al.* (2000), "The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 252-253.

⁶²⁸ Cfr. Fombrun C.J. (1998), "Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitor's Ratings", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 4, p. 338.

possibilità di giungere ad un condiviso e coerente *set* di criteri attraverso i quali valutate le organizzazioni e costruire il complessivo giudizio reputazionale⁶²⁹. Secondo *Fombrun*, un idoneo *framework* concettuale nell'ambito del quale esaminare la *Corporate Reputation*, dovrebbe essere tale da riconoscere una molteplicità di *stakeholders* e l'esistenza di criteri sovrapposti non solo di natura finanziaria⁶³⁰.

I dubbi sollevati in proposito circa la validità dell'impiego dei *rankings* prodotti da *Fortune* attengono a differenti aspetti⁶³¹. In effetti le critiche mosse nei confronti degli indicatori prodotti dal *Fortune Institute*, muovono dall'avvertita assenza di un fondamento teorico nella scelta degli attributi utilizzati e dalla debolezza concettuale e metodologica⁶³², nonché dall'accusa di aver sviluppato l'indicatore non per scopi scientifici ma per ragioni commerciali, sottese all'esigenza di incrementare le vendite della pubblicazione, di fare riferimento ad un *panel* privato di rispondenti costituiti da un limitato segmento di *stakeholder*⁶³³, e dell'elevata correlazione dell'indicatore con la *performance* finanziaria dell'impresa⁶³⁴. In proposito *Fombrun* e *Shanley*⁶³⁵ hanno messo in evidenza che tutti gli *items* che compongono i *ratings* gravano su un singolo fattore.

Al fine di superare questo inconveniente, *Brown* e *Perry*⁶³⁶ hanno sviluppato un metodo che permette di superare il pregiudizio rappresentato dal *financial halo* “*by regressing the fortune ratings on various performance measures and then using the residuals as reputational and corporate sociale performance ratings*”⁶³⁷, ma nonostante tale sforzo *Baucus*⁶³⁸ critica il processo di aggiustamento dell'effetto alone, accusandolo di produrre differenti fonti di variazione e di essere difficile da replicare.

⁶²⁹ Secondo *Fombrun*, “*in fact, the comparison of these diverse ratings suggest that there is indeed a relatively finite set of criteria on which most observers actually judge companies-an aggregation of stakeholder concerns. If such a convergence is sensible, it suggests the possibility of arriving at a universal and consistent set of criteria by which companies can use be judged, and which companies can use to build reputation*”. Cfr. *Fombrun C.J.* (1998), “Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitor's Ratings”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 4, p. 338.

⁶³⁰ Cfr. *Fombrun C.J.* (1998), “Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitor's Ratings”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 4, p. 338.

⁶³¹ Cfr. *Sabate J.M., Puente E.* (2003), “Empirical Analysis of the Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 2, pp. 161-177.

⁶³² Cfr. *Fombrun C.J. et al.* (2000), “The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation”, *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4, p. 241.

⁶³³ Cfr. *Fombrun C.J. et al.* (2000), “The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation”, *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 241-255.

⁶³⁴ Cfr. *Frixell G.E., Wang J.* (1994), “The Fortune Corporate “Reputation” Index: Reputation for What?”, *Journal of Management*, Vol. 1, pp. 1-14.

⁶³⁵ Cfr. *Fombrun, C.J., Shanley, M.* (1990), “What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy”, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 233-258.

⁶³⁶ Cfr. *Brown, B., Perry, S.* (1994), “Removing the Financial Performance Halo from Fortune's “Most Admired” Companies”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 1347-1359.

⁶³⁷ Cfr. *Deephouse D.L.* (2000), “Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories”, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 6, p. 1094.

⁶³⁸ Cfr. *Baucus M. S.* (1995) “Halo-adjusted residuals—Prolonging the life of a terminally ill measure of corporate social Performance”, *Business & Society*, Vol. 34, pp. 227-235.

Ulteriori e diverse fonti di pregiudizio vengono inoltre riscontrate su aspetti quali: *size*, *public status* e *sector membership*. La maggior parte delle *surveys* indagate restringe infatti l'osservazione sulle organizzazioni più grandi, limitando la considerazione di organizzazioni emergenti⁶³⁹. Inoltre oggetto di indagine sono le imprese pubbliche appartenenti ai settori industriali cui afferisce l'esperienza dei rispondenti, precludendo così la più ampia inclusione di organizzazioni private o di *family business*⁶⁴⁰.

Come messo in risalto nell'ambito di alcuni studi⁶⁴¹, le indagini compiute dal *Fortune Institute* non appaiono sufficientemente chiare in merito a come i *rankings* siano derivati dai *ratings*⁶⁴². Le *survey* di *Fortune's magazine* sono basate su un relativamente eterogeneo campione di rispondenti (*collection*) piuttosto che su un relativamente omogeneo gruppo di persone con un certo interesse nei riguardi dell'entità reputazionale (*collective*)⁶⁴³. Infatti per Bromley, la presenza di un certo livello di interesse comune e l'interazione sociale forniscono un'importante base per la formazione di impressioni condivise, credenze e attitudini, così come di stima e di fiducia. Al riguardo, "*reputation, which are socially shared impressions, are based on "collectives", not on heterogeneous "collections" of people. Surveys of collections of people can generate data (scores and ranks) that mimic reputational data, but such results should be construed as overall indices of success, as in an elections, not as collective representations of the candidates*"⁶⁴⁴.

Le organizzazioni nella veste di entità reputazionali, presentano tante reputazioni quanti sono i distinti gruppi sociali (*collectives*) che hanno un interesse nell'organizzazione. Le *survey* di *The Fortune Institute* potrebbero al più rappresentare una sorta di *meta-reputation*, risultato della fusione di un'ampia collezione di giudizi personali circa un *set* di attributi standard⁶⁴⁵.

Per cercare di aggirare alcune delle critiche sollevate dagli esperti in merito alla *ratio* sottostante la realizzazione dei *rankings* prodotti dal *Fortune Institute* e simili, autorevoli studiosi hanno cercato di elaborare dei metodi di misurazione della *Corporate Reputation* più appropriati, espressione di un tentativo di ovviare a questi limiti, interpellando direttamente il pubblico attraverso uno strumento

⁶³⁹ Cfr. Fombrun C.J. *et al.* (2000), "The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4, p. 245.

⁶⁴⁰ Cfr. Fombrun C.J. *et al.* (2000), "The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4, p. 245.

⁶⁴¹ Cfr. Bromley D. (2002), "Comparing Corporate Reputations: League, Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?", *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1, pp. 35-50.

⁶⁴² Per approfondimenti in ordine alla logica di determinazione dell'indicatore seguita dal *Fortune Institute* si veda: Cfr. Bromley D. (2002), "Comparing Corporate Reputations: League, Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?", *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1, p. 36.

⁶⁴³ Cfr. Bromley D. (2002), "Comparing Corporate Reputations: League, Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?", *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1, p. 36.

⁶⁴⁴ Cfr. Bromley D. (2002), "Comparing Corporate Reputations: League, Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?", *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1, p. 36.

⁶⁴⁵ Cfr. Bromley D. (2002), "Comparing Corporate Reputations: League, Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?", *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1, p. 36.

che consente sia una buona comparabilità internazionale e intertemporale, sia un'analisi delle determinanti del giudizio complessivo.

All'indicatore sviluppato dal *Fortune Institute* si è affiancato il *Reputation Quotient* (RQ), nato dalla *partnership* tra *Charles Fombrun*, docente della *Stern School of Business* della *New York University* e direttore generale di *The Reputation Institute*⁶⁴⁶, con l'istituto di ricerca *Harris Interactive*⁶⁴⁷ e l'agenzia di relazioni pubbliche *Shandwick International*. Tale indicatore confronta un certo numero di imprese concorrenti sulla base di 20 attributi ricompresi nell'ambito di 6 dimensioni o pilastri della reputazione (*the six pillars of reputation*): *Emotional Appeal, Products & Services, Financial Performance, Vision & Leadership, Workplace Environment, Social Responsibility*⁶⁴⁸.

Le sei dimensioni costituiscono ognuna un elemento strutturale essenziale alla erezione del *reputational temple*, che trova nell'onestà, nella responsabilità e nella credibilità organizzativa un solido e robusto basamento su cui erigere un'imponente struttura reputazionale⁶⁴⁹.

⁶⁴⁶ *The Reputation Institute* è una società di ricerca creata da *Charles Fombrun* con la sponsorizzazione finanziaria di *Pricewaterhouse-Coopers* e *Shandwick International*. Cfr. Fombrun C.J., Gardberg N. (2000), "Who's Tops in Corporate Reputation?", *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 1, p. 14.

⁶⁴⁷ *Harris Interactive* impiega il *Reputation Quotient* "an assessment tool that captures perceptions of corporate reputations across industries, among multiple audiences, and is adaptable to countries outside the United States". L'azione di *Harris Interactive* mira a curare e rendere disponibile la mole di dati necessaria per la realizzazione dell'indicatore. L'organizzazione ha investito pesantemente nella costruzione di un *database* globale di proprietà che comprende circa cinque milioni di rispondenti. "We calculate actual numerical RQ scores from respondent ratings on 7 point scales that describe how they perceive the company on each of the 20 attributes we associated with corporate reputation". Cfr. Harris Interactive (2002), www.harrisinteractive.com/expartise/rqarchive.asp

⁶⁴⁸ A company's reputation is therefore built on the shared foundation created by all six dimensions-the six pillars of reputation. Cfr. Fombrun C.J., Gardberg N. (2000), "Who's Tops in Corporate Reputation?", *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 1, p. 13.

⁶⁴⁹ Cfr. Elving Wim. J.L. "What is Corporate Communication", Seminario di Studi, Facoltà di Economia, Università degli Studi di Salerno, 6-7 ottobre 2009.

Fig. 2.3.1 -The Reputation Temple

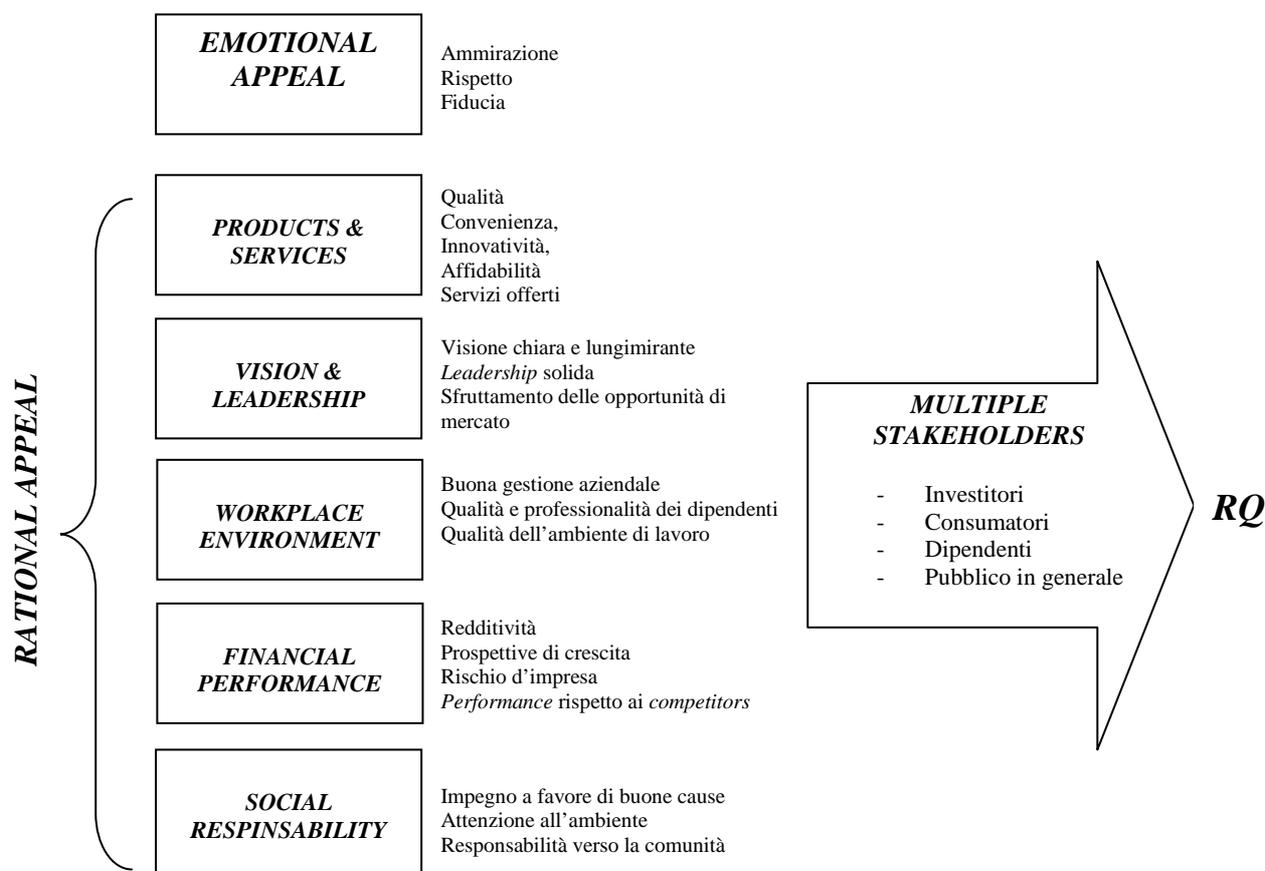


Fonte: Elving Wim J.L., “**What is Corporate Communication**”, Slide seminario di studi, Facoltà di Economia, Università degli Studi di Salerno, 6-7 ottobre 2009.

Ciascuno dei suddetti pilastri rappresenta una determinata area di comportamento organizzativo che sottende l’esistenza di processi chiave che partecipano tutti alla creazione di valore complessivo, apprezzabile non solo dal punto di vista economico ma anche sotto un profilo, in un certo senso, più immateriale⁶⁵⁰. Ciascuna dimensione si compone di una serie di attributi sui quali gli intervistati devono esprimere il proprio livello di accordo costitutivo di quello che sarà il giudizio complessivo concernente la reputazione organizzativa.

⁶⁵⁰ Cfr. Invernizzi E., Romenti S.(2005), *La valutazione dei risultati della Corporate Communication: quali sviluppi?*, download del 19.04.2011, p. 11.

Fig.2.3.2 – La struttura del The Reputation Quotient.



Fonte: Tratto ed adattato da Nelli R.P., Bensi P. (2003), *L'impresa e la sua reputazione*, Vita&Pensiero, Milano, p. 143.

La proposizione del *The Reputation Quotient* quale strumento di misurazione innovativo della *Corporate Reputation*, rappresenta una metodologia che ha apportato un certo miglioramento nello stato dell'arte delle misure reputazionali⁶⁵¹. Attraverso l'impiego di questo strumento diventa possibile dedurre le percezioni dei molteplici *stakeholder groups* e stabilire la multidimensionalità del costrutto, in un'ottica *people-dependent*⁶⁵².

Lo studio che ha condotto allo sviluppo del *The Reputation Quotient* ha attraversato differenti *step* nell'ambito di un'indagine durata circa due anni⁶⁵³. Come suggerito dagli autori, la reputazione è un

⁶⁵¹ Cfr. Fombrun C.J. *et al.* (2000), "The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 241-255.

⁶⁵² Cfr. Ang S.H., Wight A-M. (2009), "Building Intangible Resources: The Stickiness of Reputation", *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 21-32

⁶⁵³ Lo sviluppo di uno strumento bilanciato per la misurazione della *corporate reputation* ha visto l'impiego iniziale di una lista di 27 *items* costruita sulla base delle risultanze emerse dalle *surveys* con l'aggiunta di *items* suggeriti nell'ambito della letteratura sulla *corporate reputation*. Dopo la eliminazione delle ridondanze, il numero di *items* è

costruito che combina due fattori: *Emotional Appeal* e *Rational Appeal*, quest'ultimo sintesi della valutazione netta di un'organizzazione sulle altre cinque dimensioni che compongono l'*RQ scale*⁶⁵⁴. La valutazione della reputazione attraverso il modello del *Reputation Institute* avviene in due fasi. La prima fase, nota come "*the nomination phase*", mira a creare una lista delle organizzazioni più note nell'ambito del contesto di riferimento. Allo scopo di individuare le organizzazioni più note, viene chiesto ad una popolazione generale di citare due organizzazioni che hanno la migliore reputazione e due con la peggiore reputazione.

La seconda fase, nota come "*rating phase*", è quella in cui viene misurato il livello di reputazione delle organizzazioni nominate con lo strumento del *Reputation Quotient (RQ)*. I punteggi mediamente ottenuti con riferimento a ciascuna dimensione della reputazione, vengono sommati per ciascuna impresa e i valori così ottenuti, dopo la normalizzazione, vengono utilizzati come *rank* per le imprese analizzate. Questi punteggi medi (*scores*) sono quindi utilizzati per classificare (*rank*) le organizzazioni in ordine di merito, dal punteggio più alto al più basso (*score*)⁶⁵⁵.

Per quanto riguarda il processo di calcolo seguito nella logica dell'*RQ index* che permette di giungere all'attribuzione del punteggio riferito alle organizzazione, Bromley ha osservato che "*the idea of averaging a set of ranks is problematic, because a rank order is an ordinal scale, not a ratio or interval scale*"⁶⁵⁶. Al riguardo c'è da dire che l'indicatore in questione vanta un merito rispetto ad altri metodi di misurazione, che è quello di utilizzare, per la classificazione delle imprese, anziché i punteggi assoluti, quelli relativi dati dal rapporto tra il punteggio di ogni impresa e il punteggio medio del settore⁶⁵⁷. Fombrun in proposito si avvale dell'utilizzo del quoziente dato dal rapporto tra il punteggio completo ottenuto sul *set* di attributi e il punteggio rappresentato dalla media del settore⁶⁵⁸. Il particolare merito del metodo di calcolo dell'indicatore *RQ* sta appunto nella

stato raggruppato in otto categorie, ciascuna comprendenti quattro *items* per un totale di 32 *items*. Al fine di esaminare le proprietà empiriche dello strumento iniziale è stato condotto un *pilot test* e organizzato un numero di *focus groups* per valutare la validità del costrutto. A ciò è seguita la realizzazione di altri due *pilot tests* che hanno consentito di perfezionare le successive rifiniture dello strumento e di ottenere quella che è la versione definitiva ed attuale. Cfr. Fombrun C.J. et al. (2000), "The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4, p. 248.

⁶⁵⁴ Cfr. Fombrun C.J. et al. (2000), "The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4, p. 254.

⁶⁵⁵ Cfr. Bromley D. (2002), "Comparing Corporate Reputations: League, Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?", *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1, p. 36.

⁶⁵⁶ Cfr. Bromley D. (2002), "Comparing Corporate Reputations: League, Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?", *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1, p. 36.

⁶⁵⁷ Il quoziente *RQ* è calcolato dunque come rapporto tra: $(Company\ score/average\ score) \times 100$. Per un valore di *RQ*=100 la reputazione dell'impresa rientra esattamente nella media; per *RQ*<100 la reputazione dell'impresa è al di sotto della media del settore; per *RQ* >100 la reputazione dell'impresa è al di sopra della media del settore. Cfr. Bromley D. (2002), "Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?", *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1, p. 39.

⁶⁵⁸ Se si calcola il quoziente tra il punteggio complessivo appartenente ad una determinata *company* (pari per esempio a 4.8) e il punteggio riferito alla reputazione media del settore (pari per esempio a 6.0), si ottiene $(4.8/6.0) \times 100$ pari a un *RQ*=80 che segnala un livello reputazionale dell'impresa al di sotto della media del settore, essendo *RQ*<100. Cfr.

possibilità di indicare la distanza, in termini relativi, tra la reputazione dell'impresa analizzata rispetto alla media del suo settore o a quella di altre organizzazioni⁶⁵⁹.

Al fine di studiare le potenzialità ritraibili dall'*RQ*, sono stati condotti due studi iniziali, di tipo quantitativo, che hanno visto l'applicazione dell'indice *RQ* a contesti differenti. Lo scopo del primo *RQ study – the RQ Gold* – è stato quello di identificare le *companies* americane che ricevono la più elevata ammirazione e di considerare lo studio di queste *companies* sui sei pilastri della reputazione. Dopo una prima indagine in cui è stato impiegato il *The RQ Gold (Who's tops in corporate America?)*, un secondo studio ha avuto ad oggetto l'impiego dell'indice *RQ* nell'ambiente digitale (*America's tops digital companies*), anche qui con lo scopo di identificare un numero di imprese che occupano un ruolo significativo nell'economia digitale e di considerare la connessa reputazione sulla base dei *six pillars*⁶⁶⁰. I risultati emersi dall'applicazione dell'indice *RQ* ai due studi appaiono agli occhi dei ricercatori come incoraggianti. Essi suggeriscono che le organizzazioni possono essere profittevolmente classificate su di un *set* di attributi standardizzato che abbraccia tratti emozionali, organizzativi e finanziari delle organizzazioni⁶⁶¹.

Con una valida misura reputazionale, come può essere la rappresentazione dell'*RQ*, diventa possibile testare empiricamente la relazione tra reputazione e valore finanziario, prescindendo dall'incidenza di pregiudizi di qualsivoglia tipologia. L'auspicio di Fombrun al riguardo è che “*armed with reliable audits of reputation and careful research, we hope to help executives focus systematically on the merits of reputation management- a disciplined process for adding economic value by cultivating stakeholder relationships*”⁶⁶².

Dal punto di vista del ricercatore, l'indice *RQ* può offrire un'alternativa ai tradizionali *ranking* prodotti da *Fortune*, raccogliendo giudizi diffusi e riducendo le distorsioni connesse alle *performance* finanziarie. Dal punto di vista delle imprese, l'indice *RQ* può rappresentare un primo termine di riferimento da impiegare in una logica di confronto della propria reputazione con quella di altre imprese⁶⁶³.

Bromley D. (2002), “Comparing Corporate Reputations: League, Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1, p. 37.

⁶⁵⁹ Cfr. Bromley D. (2002), “Comparing Corporate Reputations: League, Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1, p. 39. Wartick S. (2002), “Measuring Corporate Reputation: Definition and Data”, *Business&Society*, Vol. 41, No. 4, p. 380.

⁶⁶⁰ Cfr. Fombrun C.J., Gardberg N. (2000), “Who's Tops in Corporate Reputation?”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 1, p. 16.

⁶⁶¹ Cfr. Fombrun C.J., Gardberg N. (2000), “Who's Tops in Corporate Reputation?”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 1, pp. 16-17.

⁶⁶² Cfr. Fombrun C.J., Gardberg N. (2000), “Who's Tops in Corporate Reputation?”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 1, p. 17.

⁶⁶³ Cfr. Ravasi D., Gabbionetta C. (2004), “Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy”, *Economia&Management*, n. 3, p. 82.

Condividendo le prospettive incoraggianti delineate dagli studi compiuti da *Fombrun*, il *Reputation Quotient* potrebbe essere considerato uno strumento alquanto utile e valido, tanto da far cambiare opinione riguardo le misure standardizzate di *Corporate Reputation*, comunque importanti per stabilire un valido sistema di controllo usando la logica del *benchmark*⁶⁶⁴.

A fronte di simili considerazioni e dato anche l'ampio utilizzo che ha interessato l'indice *RQ*, differenti studiosi si sono posti interrogativi concernenti la possibilità di implementare detto strumento di misurazione anche in altri contesti geografici⁶⁶⁵ socialmente e culturalmente distanti da quelli che hanno originato gli studi pionieristici sull'indice *RQ*.

In particolare, la principale preoccupazione che ha guidato le indagini in questione ha riguardato la necessità di esaminare la validità *cross-cultural* della *Corporate Reputation*, vale a dire l'influenza degli aspetti culturali o di differenze di altro tipo, tali da incidere sul costrutto e la sua multidimensionalità. Al riguardo c'è chi sostiene che le sei dimensioni di cui esso si compone siano invulnerabili alle forze culturali, dall'altra invece chi sostiene che le dimensioni originali siano assenti o che altre misure debbano essere incluse⁶⁶⁶. Sulla base di tali assunzioni sono state compiute una serie di indagini per dare risposta agli interrogativi formulati dai ricercatori, al fine di rendere, eventualmente, l'indice *RQ comprehensive cross-culturally*⁶⁶⁷. Al riguardo una serie di ricerche e di studi qualitativi, approntati in contesti geografici differenti, sono stati predisposti con l'obiettivo di accertare la validità delle dimensioni connesse all'indicatore *RQ*, mostrando l'esistenza di eventuali alterazioni e fornendo una prima impressione circa la forza e l'utilità dell'approccio in scenari socio-culturali differenti.

In occasione di queste ricerche articolate in più sessioni di studio, i ricercatori hanno innanzitutto approntato una fase dedicata all'ampia discussione del significato, delle antecedenti e delle conseguenze della *Corporate Reputation*, affrontando poi una esauriente discussione degli *items* che compongono l'*RQ scale*.

⁶⁶⁴ Un'appropriata analisi condotta sulla base di un *benchmarking* consente di riconoscere tempestivamente i *deficits* rilevanti. Cfr. Wiedmann K.P., Buxel H. (2005), "Corporate Reputation Management in Germany: Result of an Empirical Study", *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No. 2, p. 161.

⁶⁶⁵ Cfr. Groenland E.A.G. (2002), "Qualitative Research to Validate the RQ-Dimensions", *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 4, pp. 308-315.

⁶⁶⁶ Cfr. Groenland E.A.G. (2002), "Qualitative Research to Validate the RQ-Dimensions", *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 4, p. 308.

⁶⁶⁷ Cfr. Gardberg N.A. (2006), "Reputatie, Reputation, R putation, Reputazione, Ruf: A Cross-Cultural Qualitative Analysis of Construct and Instrument Equivalence", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1, p. 39.

Nella vasta eterogeneità che compone il *corporate landscape* nazionale, Ravasi⁶⁶⁸ si è occupato di indagare le peculiarità che caratterizzano il panorama imprenditoriale, piuttosto diverso da quello che è il contesto di provenienza della metodologie di misurazione, e di individuare la necessità di eventuali aggiustamenti concernenti l'impiego dell'*indice RQ*. In Italia l'economia appare infatti dominata da una varietà di organizzazioni, in primo luogo imprese familiari ma anche imprese con partecipazioni statali e sussidiarie di multinazionali estere. Un panorama dunque molto variegato caratterizzato dalla presenza di organizzazioni che puntano alla crescita di efficienza e competitività, spesso promotrici di sostanziali miglioramenti o di più approfondite ristrutturazioni organizzative accompagnate da un rinnovamento della *corporate identity* e da mirate campagne di *corporate communication*. Le differenze che caratterizzano il contesto nazionale potrebbero dunque influenzare il risultato che scaturisce dalla misurazione della *Corporate Reputation*. Ravasi osserva infatti che, superando i confini nazionali, le organizzazioni possono ricevere valutazioni reputazionali differenti e ciò rende evidente la complessità nella gestione della reputazione in contesti internazionali. Differenti fattori possono essere proposti per spiegare perché le organizzazioni sono percepite e giudicate in modi differenti attraverso i confini nazionali. Tra questi, il modo di operare, la localizzazione degli stabilimenti, le decisioni assunte, così come la differente attenzione della stampa ai *corporate events*, rappresentano degli aspetti che possono influenzare la percezione e il giudizio dei rispondenti, rinforzando ampiamente la tendenza a concentrare l'attenzione e ad influenzare la visibilità di determinate organizzazioni. Differenze a livello internazionale possono essere attribuite anche ad una maggiore o minore convergenza tra *corporate e national values*⁶⁶⁹.

L'analisi comparativa delle precedenti reputazionali nei differenti paesi europei consente di far emergere differenti *pattern* e differenti basi di giudizio. Le differenze culturali esistenti nei paesi europei possono influenzare l'importanza riconosciuta ad alcuni attributi piuttosto che ad altri⁶⁷⁰, fattori questi che possono influenzare pesantemente il modo in cui un'organizzazione è percepita a livello internazionale⁶⁷¹.

⁶⁶⁸ Partendo dall'esistenza della pluralità di giudizi suggeriti a livello teorico, Ravasi si pone l'interrogativo di capire se e in che misura i diversi interlocutori, caratterizzati da interessi diversi e influenzati da contesti culturali ed istituzionali differenti, basino i propri giudizi sul medesimo insieme di dimensioni, e se il peso relativo di ciascuna di queste sia omogeneo per le diverse categorie di interlocutori. Cfr. Ravasi D., Gabbionetta C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy", *Economia&Management*, n. 3, p. 78. Cfr. Ravasi D. (2002), "Analyzing Reputation in a Cross-National Setting", *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 4, pp. 354-361.

⁶⁶⁹ Cfr. Ravasi D. (2002), "Analyzing Reputation in a Cross-National Setting", *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 4, p. 360.

⁶⁷⁰ Cfr. Ravasi D. (2002), "Analyzing Reputation in a Cross-National Setting", *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 4, p. 361.

⁶⁷¹ Emblematico in proposito è il caso Fiat proposto nello studio di Ravasi. Per approfondimenti, si veda: Ravasi D. (2002), "Analyzing Reputation in a Cross-National Setting", *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 4, pp. 360-361.

Sulla base delle risultanze emerse, i ricercatori hanno appreso anzitutto l'esistenza di una diffusa e avvertita difficoltà di fondo, data dalla non univoca e chiara definizione del concetto di reputazione tra i rispondenti⁶⁷², che appare sì come un concetto emozionale⁶⁷³ ma difficile da verbalizzare⁶⁷⁴.

Dal punto di vista della validazione dell'indice *RQ*, l'indagine ha messo in evidenza che gli *RQ items* sono rilevanti e applicabili al contesto nazionale, e pertanto non emerge la necessità di apportare aggiustamenti addizionali, sebbene alcuni adattamenti iniziali operati da Ravasi si siano resi necessari più per un'esigenza di chiarezza su alcuni *items*⁶⁷⁵.

Le conclusioni cui giunge l'indagine sono prima di tutto riferite al fatto che ciascuna delle sei dimensioni che compongono la *Corporate Reputation*, così come illustrate nell'*RQ scale*, sono supportate dai dati. Ciò implica che le differenze culturali non disturbano la dimensionalità originale dell'*RQ*⁶⁷⁶, che appare essere un promettente sentiero per la misurazione della *Corporate Reputation* in contesti geografici differenti. In effetti a ben vedere l'esistenza di differenze culturali, sebbene non sia tale da modificare la multidimensionalità del costrutto originario, può comunque influire più o meno significativamente sui giudizi reputazionali formulati dai rispondenti.

I risultati emersi dalle analisi infatti se da una parte offrono la possibilità di leggere in un unico modello le dimensioni che influenzano i giudizi collettivi sulle imprese, dall'altra sembrano attribuire alle componenti della reputazione pesi relativamente diversi da paese a paese.

⁶⁷² Cfr. Groenland E.A.G. (2002), "Qualitative Research to Validate the RQ-Dimensions", *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 4, p. 309.

⁶⁷³ Come messo in evidenza da Fombrun, gli studi sul *reputation quotient* hanno rivelato che tra i consumatori l'*appeal* emozionale è di gran lunga il più forte indicatore previsionale della reputazione organizzativa, e che questo *appeal* non è considerato come indipendente ma alimentato dagli attributi connessi ai prodotti/servizi, all'ambiente di lavoro e alla responsabilità sociale. Le dimensioni *Vision & Leadership* così come le *Financial Performance* contribuiscono soltanto marginalmente alla percezione reputazionale dell'organizzazione. Cfr. Fombrun C.J., van Riel C.B.M. (2003), *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Upper Saddle River, NJ, pp. 58-60.

⁶⁷⁴ Nell'ambito di questa indagine, i ricercatori hanno avuto modo di apprendere che la reputazione viene percepita come un concetto a carattere precipuamente emozionale e fondato sull'esperienza, data la maggiore difficoltà riscontrata nei riguardi dei rispondenti che, alla richiesta di formulare un giudizio sull'impresa, hanno mostrato una maggiore titubanza dovuta all'assenza di un'esperienza diretta con l'entità reputazionale indagata. Cfr. Groenland E.A.G. (2002), "Qualitative Research to Validate the RQ-Dimensions", *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 4, p. 308. Gardberg N.A. (2006), "Reputatie, Reputation, R putation, Reputazione, Ruf: A Cross-Cultural Qualitative Analysis of Construct and Instrument Equivalence", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1, p. 52.

⁶⁷⁵ Cfr. Gardberg N.A. (2006), "Reputatie, Reputation, R putation, Reputazione, Ruf: A Cross-Cultural Qualitative Analysis of Construct and Instrument Equivalence", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1, p. 51.

⁶⁷⁶ Tuttavia ci  non porta i ricercatori ad escludere la possibilit  di valutare, attraverso studi empirici, la validit  di affiancare alle dimensioni originarie che compongono l'*America RQ scale*, le dimensioni rappresentate da: *National Origin* e *Charismatic Representatives*. Cfr. Groenland E.A.G. (2002), "Qualitative Research to Validate the RQ-Dimensions", *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 4, p. 314. Gardberg N.A. (2006), "Reputatie, Reputation, R putation, Reputazione, Ruf: A Cross-Cultural Qualitative Analysis of Construct and Instrument Equivalence", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1, p. 52.

In proposito, interessanti appaiono le considerazioni cui giungono i ricercatori nell'ambito di uno studio volto a fornire indicazioni sull'applicazione dell'indice *RQ* in Italia⁶⁷⁷, attraverso il quale sono stati individuati i pesi delle diverse componenti che lo costituiscono.

Nell'ambito della ricerca *RQ Italy* un'interpretazione possibile e suggestiva dei risultati italiani è che i riflessi emotivi di un'esperienza di consumo, molto positiva o molto negativa, possono a loro volta influenzare il giudizio complessivo, per cui un'impresa che produce prodotti di ottima qualità tende ad essere vista come un'impresa ben gestita, profittevole, responsabile, con buone prospettive per il futuro, con una *leadership* credibile e viceversa. Tale aspetto deriva dall'estensione del giudizio da una specifica dimensione alle altre dimensioni e quindi alla reputazione nel suo complesso, pur in assenza di informazioni adeguate sullo stato di salute e sulla reale qualità delle strategie aziendali⁶⁷⁸. Tale effetto di propagazione del giudizio sulle altre dimensioni reputazionali, è tanto più evidente quanto maggiore è il peso attribuito alla dimensione reputazionale sulla quale si ottiene una buona percezione. Ciò che sorprende i ricercatori è che i giudizi di alcune categorie particolari di *stakeholders* (come i *general investors*) risentono comunque di una forte componente emotiva legata in parte alla familiarità e all'esperienza diretta di consumo, rispetto al pubblico in generale⁶⁷⁹. I risultati dell'indagine in merito al peso delle diverse componenti sembrano dunque confermare la forte associazione tra l'*appeal emotivo* e l'indicatore sintetico del giudizio complessivo sull'impresa. In altre parole ciò significa che un'impresa di cui si ha una buona opinione sembra essere in primo luogo un'impresa verso la quale si ha stima, ammirazione e fiducia⁶⁸⁰. L'analisi del peso delle altre dimensioni sull'*appeal emotivo* indica che il giudizio sui prodotti/servizi dell'impresa e, in misura minore, sulla responsabilità sociale sembrano esercitare l'impatto maggiore sull'*appeal emotivo* presso il pubblico⁶⁸¹.

Dal punto di vista gestionale, l'indice *RQ* permette di analizzare in modo più approfondito le determinanti specifiche della reputazione, individuando i punti di forza su cui investire e i punti di debolezza da presidiare. I dati raccolti attraverso il metodo *RQ* possono offrire indicazioni tali da permettere la individuazione delle dimensioni su cui focalizzare gli sforzi.

⁶⁷⁷ Cfr. Ravasi D., Gabbionetta C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca *RQ Italy*", *Economia&Management*, n. 3, p. 87.

⁶⁷⁸ Cfr. Ravasi D., Gabbionetta C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca *RQ Italy*", *Economia&Management*, n. 3, p. 86.

⁶⁷⁹ Cfr. Ravasi D., Gabbionetta C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca *RQ Italy*", *Economia&Management*, n. 3, pp. 88-89.

⁶⁸⁰ Cfr. Ravasi D., Gabbionetta C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca *RQ Italy*", *Economia&Management*, n. 3, p. 87.

⁶⁸¹ Rilevante ma in misura minore rispetto alle dimensioni *Products & Service* e *Social Responsibility*, è il peso esercitato dalle dimensioni *Workplace Environment*, *Visione & Leadership* e *Financial Performance* sull'*appeal emotivo*. Cfr. Ravasi D., Gabbionetta C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca *RQ Italy*", *Economia&Management*, n. 3, p. 87.

Mediante l'analisi dei giudizi relativi a ciascuna singola dimensione connessa alla reputazione, appare interessante cogliere l'eventuale esistenza di un "effetto alone". Alcuni studi hanno suggerito come l'impegno o il successo dell'impresa in un ambito ben preciso possa influenzare le valutazioni riferite alle altre dimensioni dell'attività d'impresa⁶⁸². Grazie alla presenza di possibili "effetti alone" il *management* può ritenere utile focalizzare gli sforzi su una o due dimensioni della reputazione, mantenendo livelli accettabili sulle altre. Il tentativo di costruire una buona reputazione può dunque partire dall'intento di migliorare il giudizio su un unico fronte⁶⁸³. Conseguito un buon livello su tale versante, il *management* potrebbe far leva su questo aspetto per influenzare il giudizio di tutti gli *stakeholder*.

In un'ottica di *reputation building*, l'individuazione del fronte su cui compiere uno sforzo migliorativo non va fatta in maniera casuale ma seguendo la logica che punta a valorizzare i propri punti di forza, le proprie competenze specifiche, i tratti distintivi della propria cultura e identità⁶⁸⁴ con il sistema di valori diffusi nel pubblico di riferimento. Lo sviluppo di efficaci strategie di *reputation building* dovrebbe tener conto dei valori dominanti e della loro evoluzione nel tempo, per far sì che ci sia coerenza tra i comportamenti aziendali e le attese dei diversi *stakeholder*.

Inoltre, sempre in tale ottica, appare interessante sottolineare che il giudizio espresso dagli intervistati non riflette necessariamente la realtà, quanto le impressioni diffuse tra il pubblico basate sulle informazioni disponibili⁶⁸⁵. L'indice *RQ* infatti, non rileva parametri in modo oggettivo e fattuale ma, corrispondentemente alla natura del fenomeno indagato, tiene conto delle percezioni diffuse, le quali possono ben divergere dalla realtà. Se si tiene conto del fatto che gli individui agiscono sulla base delle loro rappresentazioni della realtà e non della realtà fattuale, sono proprio le percezioni individuali e diffuse a suscitare l'interesse delle imprese, poiché è proprio su queste che gli individui orientano le proprie scelte. Può, per esempio, capitare che non vengano attribuite *performance* reddituali particolarmente positive a imprese finanziariamente solide o di ricevere un giudizio in termini di responsabilità sociale non propriamente incoraggiante nonostante l'impegno nei riguardi della comunità. In tal senso, l'accertata presenza, da parte dell'impresa, di eventuali *gap*

⁶⁸² Cfr. Ravasi D., Gabbionetta C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy", *Economia&Management*, n. 3, p. 86.

⁶⁸³ Secondo alcuni studiosi, per esempio, *performance* sociali positive potrebbero comportare la formazione di un effetto alone. Infatti, "(...) *one should expect a halo effect to impact the overall reputation for social performance of the firm leading in performance with respect to this issue*". Cfr. Zyglidopoulos S.C. (2003), "The Issue Life-Cycle: Implications for Reputation for Social Performance and Organizational Legitimacy", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1, p. 76.

⁶⁸⁴ Cfr. Ravasi D., Gabbionetta C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy", *Economia&Management*, n. 3, p. 92.

⁶⁸⁵ Ciò in effetti spiegherebbe il perché imprese che solo qualche anno prima occupavano le prime posizioni, come Parmalat e Cirio, sono state travolte da pesanti scandali finanziari che ne hanno rivelato la reale fragilità e messo in discussione la qualità della *leadership*. Cfr. Ravasi D., Gabbionetta C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy", *Economia&Management*, n. 3, p. 85.

dovrà costituire oggetto di attenzione al fine di valutare l'opportunità di dare avvio a iniziative di *reputation management*⁶⁸⁶.

Una mappatura dei risultati conseguiti in riferimento a ciascuna dimensione aiuterà il *management* ad individuare i punti di forza e di debolezza. In particolare, le dimensioni che influenzano in modo significativo i giudizi complessivi e sulle quali l'impresa ottiene valutazioni tendenzialmente positive, rappresentano quelle dimensioni che sembrano essere alla base della buona reputazione e che pertanto vanno attentamente presidiate attraverso un *mix* di azioni concrete e di piani di comunicazione mirati⁶⁸⁷. Altre dimensioni possono ricevere valutazioni positive ma non influenzare in modo rilevante la reputazione organizzativa. Differenti sono dunque gli esiti derivanti da una mappatura dei risultati conseguiti in corrispondenza di ciascuna dimensione in termini di giudizio ricevuto e di rilevanza sulla reputazione complessiva. In dipendenza delle possibili combinazioni che ne discendono, il *management*, tenendo conto dell'evoluzione della sensibilità del pubblico, predisporrà le azioni di *reputation building* allo stato giudicate più opportune.

Alla identificazione delle dimensioni e dei temi chiave cui orientare i programmi di *reputation building*, dovrebbe seguire un coordinamento tra tutte le iniziative di comunicazione e collaborazione⁶⁸⁸ con i principali *stakeholders*, tale da realizzare una solida piattaforma per l'avvio di iniziative ambiziose⁶⁸⁹.

Riprendendo nuovamente l'argomentazione del problema della misurazione della reputazione e delle metodologie disponibili, c'è da dire che anche l'indice *RQ* è stato oggetto di qualche critica da parte di studiosi che hanno individuato alcuni limiti riconducibili, in particolare, al fatto di non considerare l'aspetto relazionale ed esperienziale vissuto dagli intervistati, attribuendo così una valenza generica e complessiva al giudizio reputazionale, basato su percezioni indirette dei soggetti intervistati⁶⁹⁰. Il limite denunciato emerge poi in entrambe le fasi di cui si compone il modello in oggetto; spesso infatti le citazioni vengono avanzate sulla base del sentito dire, mancando al

⁶⁸⁶ Cfr. Ravasi D., Gabbionetta C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy", *Economia&Management*, n. 3, p. 85.

⁶⁸⁷ Cfr. Ravasi D., Gabbionetta C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy", *Economia&Management*, n. 3, p. 93.

⁶⁸⁸ L'implementazione delle strategie di *reputation building* dovrebbe attenere sia al piano simbolico che a quello sostanziale. La coesione di questi aspetti su un numero ristretto di temi chiave dovrebbe consolidare la reputazione dell'impresa presso i suoi *stakeholders*. Al riguardo la comunicazione, se focalizzata sui temi chiave, riveste un ruolo fondamentale poiché da una parte va a colmare il *gap* informativo che potrebbe interessare il rapporto con alcuni *stakeholders*, dall'altro cerca di rafforzare i giudizi positivi e di modificare quelli negativi. In proposito potrebbe essere interessante attivare un flusso di comunicazione continuo con i vari interlocutori, volto a diffondere l'identità dell'impresa e a verificarne la coerenza con le attese esterne. Cfr. Ravasi D., Gabbionetta C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy", *Economia&Management*, n. 3, p. 95.

⁶⁸⁹ Cfr. Ravasi D., Gabbionetta C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy", *Economia&Management*, n. 3, pp. 94-95.

⁶⁹⁰ Cfr. Invernizzi E., Romenti S. (2005), *La valutazione dei risultati della Corporate Communication: quali sviluppi?*, download del 19.04.2011, p. 11.

riguardo il supporto esperienziale fornito da una relazione diretta che potrebbe conferire una maggiore ponderazione dei giudizi rilasciati.

In una simile sfumatura, può accadere infatti che i rispondenti, mancando loro una base esperienziale, effettuino delle valutazioni superficiali contribuendo alla costruzione più che del *Reputation Quotient* di un *Image Quotient*⁶⁹¹. La proposta sarebbe quella di valutare e misurare la reputazione tenendo conto delle relazioni esistenti con gli *stakeholder* che abbiano avuto un'esperienza diretta e che siano riferite a comportamenti specifici dell'organizzazione⁶⁹².

Da questo limite di non poco conto discende dunque una debolezza concettuale che potrebbe indurre ad errori di valutazione.

Alcuni autori sollevano poi l'assenza di considerazioni in merito alle potenzialità future ovvero al grado di stabilità (che esprime la capacità di mantenere costante il livello della reputazione aziendale) e di riproducibilità (che esprime il potenziale generativo di miglioramenti incrementali nel livello reputazionale) dei risultati conseguiti⁶⁹³. La possibilità di approfondire entrambe gli aspetti consentirebbe di valutare le potenzialità future connesse alla reputazione, introducendo al riguardo un elemento di dinamicità prospettica e di predittività⁶⁹⁴ attualmente mancante nel modello di valutazione descritto, ma di sicuro utile all'organizzazione per pianificare gli interventi e le azioni più opportune nell'ambito di un sistema di *reputation building*.

Altri studiosi⁶⁹⁵ denunciano invece la individuazione, considerata astratta e generale, degli attributi imposti dai ricercatori e misurati avendo come riferimento un campione che potrebbe manifestarsi eccessivamente eterogeneo per costituire una rappresentazione genuina di un valido "*collective*"⁶⁹⁶. Un approccio alternativo proposto dagli studiosi per la costruzione di una *league table* di reputazione dovrebbe impiegare un approccio *free-description method*⁶⁹⁷. Ciò consentirebbe ai rispondenti di elencare vari attributi, basati sulle loro esperienze ed interessi personali. Agli attributi così individuati potrebbero essere associati i pesi relativi, in dipendenza dell'importanza rispettivamente assegnata ovvero della frequenza di manifestazione. I rispondenti dovrebbero essere

⁶⁹¹ Cfr. Invernizzi E., Romenti S.(2005), *La valutazione dei risultati della Corporate Communication: quali sviluppi?*, download del 19.04.2011, p. 13.

⁶⁹² Cfr. Invernizzi E., Romenti S.(2005), *La valutazione dei risultati della Corporate Communication: quali sviluppi?*, download del 19.04.2011, p. 13.

⁶⁹³ Cfr. Invernizzi E., Romenti S.(2005), *La valutazione dei risultati della Corporate Communication: quali sviluppi?*, download del 19.04.2011, p. 12.

⁶⁹⁴ Cfr. Invernizzi E., Romenti S.(2005), *La valutazione dei risultati della Corporate Communication: quali sviluppi?*, download del 19.04.2011, pp. 12-13.

⁶⁹⁵ Cfr. Bromley D. (2002), "Comparing Corporate Reputations: League, Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?", *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1, pp. 35-50.

⁶⁹⁶ Cfr. Bromley D. (2002), "Comparing Corporate Reputations: League, Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?", *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1, p. 38.

⁶⁹⁷ Cfr. Bromley D. (2002), "Comparing Corporate Reputations: League, Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?", *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1, p. 39.

estratti da gruppi di *stakeholder*, anch'essi eventualmente ponderati in termini di importanza relativa e tenendo conto del particolare scopo investigativo che guida la ricerca⁶⁹⁸.

Inoltre la elaborazione del *Reputation Quotient* esclude la considerazione di valutazioni di carattere negativo e quindi della possibilità di ottenere giudizi reputazionali negativi su uno o più attributi⁶⁹⁹.

Una valida misurazione della reputazione complessiva dovrebbe invece essere tale da far venire in rilievo anche l'esistenza di eventuali giudizi reputazionali negativi⁷⁰⁰. Un limite di molti studi infatti è quello di misurare solo la reputazione positiva, ignorando le ipotesi caratterizzate da una reputazione negativa. Ciò costituisce in effetti un pesante limite poiché andrebbe a precludere, nei riguardi del soggetto osservatore, la conoscenza dei punti di debolezza organizzativi e conseguentemente la considerazione delle connesse conseguenze dal punto di vista delle necessarie implicazioni manageriali⁷⁰¹.

Ulteriori critiche vengono sollevate in riferimento all'impiego dei giudizi medi partendo dai punteggi attribuiti alle dimensioni che compongono il costrutto reputazionale. In particolare, come evidenziato da *Bromley* due o più *companies* potrebbero ottenere lo stesso punteggio medio e lo stesso *rank* in un *league table*, ma differire, talvolta sostanzialmente, su uno o tutti gli attributi. Ciò configurerebbe l'ipotesi in cui due entità reputazionali, pur ricevendo lo stesso punteggio reputazionale medio, differiscono evidentemente sul giudizio parziale riferito a ciascuna dimensione che, confluendo in una valutazione complessiva, determinano la dispersione di importanti informazioni su quella che è una parte della reputazione riguardante i singoli attributi⁷⁰².

Nel tentativo di ricercare un metodo meno dipendente da assunzioni statistiche o psicometriche, *Bromley* propone l'utilizzo di un'analisi multivariata e del metodo del confronto dei casi⁷⁰³. La scelta dell'uno o dell'altro dipende in sostanza dagli interessi che guidano la ricerca, da come il

⁶⁹⁸ Cfr. Bromley D. (2002), "Comparing Corporate Reputations: League, Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?", *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1, p. 41.

⁶⁹⁹ In proposito "Fombrun reports that reversed (negatively phrased) items in a rating scale tended to confuse respondents, and so were deleted from the final revision of the scale". Cfr. Bromley D. (2002), "Comparing Corporate Reputations: League, Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?", *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1, p. 38.

⁷⁰⁰ Cfr. Walker K. (2010), "A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory", *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No. 4, p. 374.

⁷⁰¹ Cfr. Walker K. (2010), "A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory", *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No. 4, p. 375.

⁷⁰² Per esempio considerando i punteggi (*scores*) attribuiti a due organizzazioni su cinque attributi:

Attributes:	A	B	C	D	E	Mean
Firm 1	4	7	8	2	4	5
Firm 2	8	2	5	7	3	5

Come appare evidente, il valore medio (*mean scores*) non rivela le differenze presenti nei punteggi inerenti i singoli profili (*score profiles*), che assumono anch'essi importanza nella classificazione dei casi o nella identificazione dei processi causali. La media può essere derivata da un profilo, ma non viceversa. Cfr. Bromley D. (2002), "Comparing Corporate Reputations: League, Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?", *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1, p. 41.

⁷⁰³ Cfr. Bromley D. (2002), "Comparing Corporate Reputations: League, Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?", *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1, p. 42.

problema è formulato e dalle assunzioni teoriche. Lo studioso affronta il problema della generalizzabilità anche a partire da un solo caso, ponendo particolare attenzione su come testare la validità della ricerca e sullo scopo di tali generalizzazioni⁷⁰⁴.

Accanto alle metodologie sopra indicate, dunque, ne esistono altre più o meno note, spesso improntate a logiche del tutto simili a quelle che descrivono la realizzazione dei precedenti strumenti di misurazione, e tutte comunque utili nell'ambito della definizione di un più ambizioso processo di gestione delle reputazione organizzativa.

In particolare, il “*reputing process*” può essere descritto come un processo che si plasma attraverso le percezioni degli *stakeholder* che agiscono sulla base del *feeling* che si instaura con l'entità reputazionale. Al riguardo per creare un *feeling* positivo, le organizzazioni devono impegnarsi nei riguardi dei loro interlocutori su specifici *issues*, che possono essere rivolti ad accrescere l'*appeal* emozionale e/o razionale. Il “*reputing process*” descrive dunque l'implementazione di un processo attivo (*Reputing*) da cui discende la creazione di una forte reputazione⁷⁰⁵, e si fonda sull'allineamento strategico della *corporate identity* (*what a company is*), delle *corporate communications* (*what a company says*) e delle *corporate actions* (*what a company does*). Colto nella sua sfumatura essenziale, il “*reputing process*” è concepito al fine di costruire e rinforzare le relazioni di fiducia tra *companies* e *stakeholders*.

Orbene data la considerazione di alcuni tra i più diffusi strumenti di misurazione della *Corporate Reputation*, pur con tutti i limiti e le perplessità talvolta suscitate da parte degli studiosi che ne hanno affinato la comprensione, appare intuitivo dedurre che la traduzione della reputazione in una misura certa ed oggettiva, è certamente un compito a dir poco arduo.

Come messo in evidenza nell'ambito di un'indagine condotta di recente, il tentativo di misurazione della *Corporate Reputation* è stato esperito ricorrendo all'impiego di una varietà di metodi espressione tutti dell'accesso interesse nel tradurre in termini quantitativi la dotazione reputazionale delle imprese. Tirando in un certo senso le somme sulla base delle riflessioni emerse dall'ampia

⁷⁰⁴ In particolare, l'autore spiega che i casi devono essere trattati come un tutt'uno anziché essere frazionati in singole parti. Il confronto tra i casi dipende dalla condivisione o meno di un particolare *set* di attributi considerati responsabili di un particolare *outcome*. Lo scopo del metodo dei casi è di esaminare come i differenti attributi o le differenti condizioni si combinino tra di loro e come le varie combinazioni si relazionino con l'*outcome*. L'analisi delle differenti combinazioni costituisce un aspetto centrale nell'ambito del metodo basato sul confronto dei casi. Il punto è se le differenti combinazioni possono produrre gli stessi effetti. L'approccio basato sul confronto dei casi tra *companies* dovrebbe essere utile nel mostrare come i differenti tipi di organizzazioni rispondono a minacce simili che riguardano la loro *corporate reputation*.

L'altro metodo, noto come *Quasi-Judicial* (QJ), è modellato sulle procedure giuridiche per il trattamento di casi individuali. Il *pattern* di ragionamento rivelato dalla logica deve permettere l'estensione del risultato della ricerca a una classe di casi simili. Cfr. Bromley D. (2002), “Comparing Corporate Reputations: League, Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1, pp. 44 e segg.

⁷⁰⁵ Il processo che porta alla creazione di una forte reputazione è sintetizzato con la seguente espressione: “*Reputing is actions and communications that make you relevant to your stakeholders*”. Tratto dal sito *Reputation Institute: www.reputationinstitute.com*, download del 03.06.2011.

review della letteratura, Walker⁷⁰⁶ precisa che il tentativo di operazionalizzare un costrutto deve passare anzitutto attraverso una chiara definizione del concetto di reputazione e la corrispondente individuazione delle implicazioni connesse agli attributi reputazionali. In particolare, lo strumento di misurazione dovrebbe tener conto di alcuni aspetti, tra i quali anzitutto il fatto che si tratta di misurare la percezione reputazionale, ovvero di fare riferimento all'insieme delle percezioni degli *stakeholder*. La difficoltà consiste nel tradurre in termini oggettivi simili grandezze e pertanto un adeguato strumento di misurazione dovrebbe risultare coerente con la natura percettiva del costrutto in parola. Altro aspetto da non trascurare nella definizione di un adeguato strumento di misurazione, è che la *Corporate Reputation* è un aggregato percettivo⁷⁰⁷ formato attraverso l'aggregazione di giudizi reputazionali "issue-specific". Ciò significa che ciascuna misura della reputazione rappresenta evidentemente una parte dell'intera *Corporate Reputation*, e di conseguenza tale assunzione porta a riflettere sulla seguente distinzione: *reputation "for what"* and "according to whom"⁷⁰⁸. La considerazione di questi due importanti quesiti, a sua volta, sollecita ulteriori ed importanti spunti riflessivi che devono essere tenuti presenti, vale a dire la individuazione dell'appropriato gruppo di riferimento e del *set* di dati da impiegare⁷⁰⁹.

La focalizzazione sui quesiti precedentemente individuati, comporta evidentemente la perdita di alcune informazioni riguardanti la reputazione per *stakeholder group* e per *issue*. Ciò in effetti è dovuto al fatto che ciascuno dei differenti *stakeholder groups* indagati presenta propri *self-serving interests* che influenzano le rispettive percezioni riguardanti la reputazione dell'impresa.

La scomposizione della *corporate reputation* sulla base di tale declinazione, limita in effetti la generalizzabilità dei risultati che scaturiscono dalla specifica indagine, ma accresce la validità della ricerca⁷¹⁰. Ovviamente da una simile declinazione degli interessi non ci si può attendere una coincidenza tra percezioni reputazionali di *stakeholder groups* differentemente interessati e la determinazione di una misura frutto di percezioni aggregate, non può non avvenire senza il sacrificio di informazioni per *stakeholders groups* in favore di una percezione collettiva⁷¹¹.

⁷⁰⁶ Cfr. Walker K. (2010), "A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory", *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No. 4, p. 372.

⁷⁰⁷ Cfr. Fombrun C.J. (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston.

⁷⁰⁸ Cfr. Lewellyn P.G. (2002), "Corporate Reputation: Focusing the Zeitgeist", *Business & Society*, Vol. 41, No. 4, p. 451.

⁷⁰⁹ Cfr. Walker K. (2010), "A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory", *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No. 4, p. 372.

⁷¹⁰ (...) After multiple studies examining different stakeholders (and potentially different issues) are amalgamated, we could then make claims of measuring it as a collective construct. The findings from such an amalgamation would likely be significantly different from those based on other measurements such as FMAC. Cfr. Walker K. (2010), "A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory", *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No. 4, p. 375.

⁷¹¹ Cfr. Fombrun C.J. (1998), "Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitors Ratings", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 4, p. 338.

Simili considerazioni devono essere poste a fondamento della determinazione di un indice che rappresenti il risultato proveniente dalla campionatura di un insieme rappresentativo di *stakeholder* su di un *set* di criteri concettualmente rilevante⁷¹², *issue specific*, cui corrisponderà una sola reputazione.

Attraverso la misurazione della reputazione mediante l'impiego di metodologie standardizzate che attribuiscono punteggi complessivi, le sfumature e la sottostante complessità che caratterizza il costruito reputazionale vengono perse. Ciò in particolare perché tali *survey* rappresentano un aggregato percettivo su un *issue* principale, come può essere la *performance* finanziaria nel caso della *survey* del *Fortune Institute*, ovvero il tentativo di generalizzare il giudizio reputazionale.

Pertanto se si accetta quella che è la definizione data da *Fombrun*⁷¹³, simili metodologie di misurazione non possono essere considerate come una valida misura della reputazione. In particolare, poiché esse rilevano le percezioni dei soli *stakeholders* esterni, possono essere considerate più come una misura dell'immagine organizzativa, così come percepita dai specifici soggetti.

Orbene al fine di giungere ad una misura complessiva della reputazione, occorre per prima cosa individuare quali *stakeholder(s)* e *issue(s)* si stanno analizzando⁷¹⁴. La specificazione dello *stakeholder group* aiuterà infatti a identificare se lo studio consiste nel misurare la reputazione, l'identità o l'immagine, mentre la individuazione del particolare *issue* aiuterà a risolvere eventuali incongruenze esistenti in riferimento alla percezione reputazionale complessiva, ovvero a mettere in luce le differenze tra gli *stakeholder* che possono essere importanti per la determinazione di una data percezione circa un *issue-specific*. Nelle parole di *Walker* “*unfortunately, it is next to impossible for one paper to measure the perceptions of all stakeholders, and any measurement of reputation is likely to represent only a portion of overall corporate reputation. This point identifies an important gap between the theoretical perception of reputation and our ability to measure it*”⁷¹⁵.

Nell'intento di ricercare un ragionevole *pattern* da seguire per la misurazione della *Corporate Reputation*, l'obiettivo che ha indirizzato lo studio condotto da alcuni autori è di fornire una

⁷¹² Cfr. *Fombrun C.J.* (1998), “Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitors Ratings”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 4, p. 338.

⁷¹³ Secondo la prospettiva di indagine esposta da *Walker*, coloro che si avvalgono dell'impiego dello strumento offerto da *FMAC* generalmente non aderiscono alla definizione offerta da *Fombrun*. Cfr. *Walker K.* (2010), “A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No. 4, p. 373.

⁷¹⁴ (...) *A potential shortfall to the decomposition of reputation per issue and stakeholder is that discussing and measuring it as a collective construct becomes much more difficult.* Cfr. *Walker K.* (2010), “A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No. 4, p. 375.

⁷¹⁵ Cfr. *Walker K.* (2010), “A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No. 4, p. 372.

piattaforma dalla quale iniziare l'indagine che conduce alla valutazione e alla misurazione della *Corporate Reputation* in un'ottica di *reputation management*.

Nell'ambito di una crescente attenzione nei riguardi della *corporate measure*, alcuni studiosi⁷¹⁶ hanno in un certo senso preso le distanze da quello che è l'utilizzo delle metodologie di misurazione standardizzate di cui si è detto in precedenza, con il tentativo di sviluppare un indice di misurazione della *Corporate Reputation* partendo dall'assunzione secondo la quale tale risorsa intangibile, seppur di rilievo ineccepibile, non è oggetto di alcuna menzione nell'ambito della documentazione economico-patrimoniale dell'organizzazione, contribuendo così alla generazione di *gap* più o meno evidenti tra il *book value* e il *market value*⁷¹⁷. Motivati dunque dall'interesse di comprimere il più possibile la divergenza tra i due concetti di valore, questi ricercatori hanno ritenuto opportuno e stimolante cercare di elaborare un *framework* attraverso il quale ottenere una misura di questo *intangibile* che possa fungere da elemento aggiuntivo che va a completare le informazioni integrative necessarie alla interpretazione dei principali *statement*.

In linea con l'affermazione secondo la quale "*measurement and valuation difficulties concerning intangibles should not provide an excuse for nondisclosure of relevant information about intangibles*"⁷¹⁸, alcuni ricercatori spinti da simili motivazioni hanno tentato di sviluppare valide alternative al fine di ottenere una qualche indicazione di quella che è la consistenza del capitale reputazionale.

Un contributo interessante all'approccio *multistakeholder* che si fonda sulle assunzioni teoriche del *RQ*, è stato sviluppato da parte degli autori⁷¹⁹ mettendo a punto una "versione ponderata" del quoziente di reputazione aziendale determinata assegnando un peso alle percezioni di ciascuno *stakeholder*, ed "ampliata", aggiungendo un ulteriore gruppo di indicatori, opportunamente pesati, volti a rappresentare una serie di elementi distintivi, di natura strutturale e gestionale, considerati dagli autori stessi rilevanti per la definizione della *Corporate Reputation*.

L'impiego di detto strumento di misurazione rivisitato, è stato validamente applicato in fase metodologica per la valutazione della reputazione di alcune strutture recettive, facendo riferimento

⁷¹⁶ Cfr. Cravens K. et al. (2003), "The Reputation Index : Measuring and Managing Corporate Reputation", *European Management Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 201-212.

⁷¹⁷ Cfr. Cravens K. et al. (2003), "The Reputation Index : Measuring and Managing Corporate Reputation", *European Management Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 201-212.

⁷¹⁸ Cfr. Lev B. (2001), *Intangibles Management. Measurement and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington, p. 102.

⁷¹⁹ Cfr. Cuomo M.T., Tortora D., De Luca R., Metallo G. (2011), "Measuring Corporate Reputation for the Creation of Added Value", paper presentato alla 1st *Interdisciplinary Conference on Stakeholders, Resources and Value Creation*, IESE Business School, Barcelona Campus, Spain, 7-8 June. Cuomo M.T., Tortora D., Metallo G. (2011), *Measuring the contribution of communication to corporate reputation for creating value*, Paper presentato al XXIII Convegno Sinergie, IULM Milano, 10-11 Novembre.

al calcolo di un *RQ* Revisionato, in quanto ponderato in relazione ai pesi espressivi dell'importanza che i diversi pilastri della reputazione esprimono nelle percezioni degli *stakeholder* (*multistakeholder approach*). In particolare si ha che:

Table 1 – *Stakeholders' weights of the single pillar*

"Pillar"	Owner/ management	Employer	Supplier	Customer
<i>Emotional appeal</i>	10%	10%	5%	30%
<i>Vision & leadership</i>	20%	20%	20%	10%
<i>Financial performance</i>	25%	20%	40%	5%
<i>Products and services</i>	20%	15%	15%	35%
<i>Workplace environment</i>	15%	30%	10%	5%
<i>Social responsibility</i>	10%	5%	10%	15%

Nelle parole degli autori, "...in order to obtain the mentioned "weighted version" of the reputation quotient, the *RQ* assigning different weights to its six constituents was integrated, on the assumption that each stakeholder will consider one element more important than another on the basis of personal perspectives." A questo proposito, ciascun singola area avrà un'influenza differente sul *global score*. Questo effetto è stato espresso numericamente attraverso la media dei valori assegnati dallo specifico *stakeholder*, e riassumendo conseguentemente l'impatto di ciascuno dei sei elementi nella valutazione generale, si ottiene la seguente tabella:

Table 2 – *Weight of the single pillars on the overall weighted RQ assessment-first level*

"Pillar"	Weight
Emotional appeal	14%
Vision & leadership	18%
Financial performance	23%
Products and services	21%
Workplace environment	15%
Social responsibility	10%
GLOBAL SCORE	100%

Considerato quanto precede, la versione pesata dell'*RQ* risulta da una duplice ponderazione: da una parte, ciascun pilastro ha un certo peso che è consistente con lo *stakeholder* intervistato; dall'altra,

allo scopo di ottenere lo *score* completo, il valore globale di ciascun pilastro è stato considerato sulla base di una ponderazione, che è il risultato dei singoli pesi precedentemente calcolati⁷²⁰. L'esplicitazione e l'analisi di questo contributo avviene attraverso l'applicazione del "modello delle aree di RQ Cuomo-Metallo" appresso riportato:

Fig. 2.3.3 – Modello delle aree di RQ di Cuomo-Metallo (2011)



Fonte: Cuomo M.T., Tortora D., De Luca R., Metallo G. (2011), "Measuring Corporate Reputation for the Creation of Added Value", paper presentato alla 1st Interdisciplinary Conference on Stakeholders, Resources and Value Creation, IESE Business School, Barcelona Campus, Spain, 7-8 June.

Il modello in parola, mostrando coerenza con il modello proposto da *Harris Interactive*⁷²¹, ipotizza l'esistenza di un livello di demarcazione (*Resistance Level* per $RQ=60$)⁷²², al di sopra del quale

⁷²⁰ In aggiunta alla ponderazione di cui sopra, l'indagine proposta dagli autori ha affiancato accanto agli *item* proposti dal *Reputation Institute* sui quali si basa l'*RQ* Revisionato, ulteriori elementi anch'essi opportunamente pesati:

- longevità dell'insegna;
- struttura proprietaria (familiare forte, debole, diffusa/manageriale);
- definizione sintetica della struttura;
- pro attività nella gestione dei disservizi/situazioni di crisi;
- partecipazione della proprietà/direzione alle attività di gestione del cliente;
- gestione della comunicazione;
- tasso di riutilizzo del servizio/passaparola positivo;
- percezione di posizionamento nel panorama competitivo locale;
- confronto attese/percezioni dello *stakeholder*.

l'impresa, sebbene goda comunque di una sana reputazione, può collocarsi all'interno di due aree.

In particolare:

- per $80 < RQ < 100$ “Area Granitica”: l'azienda dispone di una vera e propria riserva di reputazione. L'investimento in reputazione, sebbene caratterizzato da un tasso di rendimento decrescente, crea nel tempo delle barriere protettive che assorbono eventuali spinte distruttive di valori reputazionali.
- per $80 < RQ < 60$ “Area Stabile”: l'azienda dispone di una reputazione forte e consolidata che assicura all'impresa una protezione verso eventi negativi e una serie di vantaggi competitivi nei riguardi di una pluralità di *stakeholders*.

Parimenti, al di sotto del livello di resistenza si collocano due aree reputazionali critiche. In particolare:

- per $60 < RQ < 40$ “Area Sismica”: l'azienda presenta un debito reputazionale che la espone al rischio di sopravvivenza se vi permane per lungo tempo, distruggendo completamente la reputazione e andando incontro ad una serie di conseguenze strategiche ed operative. Un *management* responsabile e una proprietà attenta dovranno intervenire con appropriate strategie di sviluppo del RQ per spingere la reputazione dell'impresa nell'area stabile e allontanarla dal pericolo di un irreparabile *tsunami* reputazionale;
- per $40 < RQ < 0$ “Area Tsunami”: l'azienda che si colloca reputazionalmente in quest'area ha distrutto il proprio patrimonio reputazionale registrando una reputazione negativa che travolge e condiziona le relazioni con gli *stakeholder*. L'impresa si troverà a perdere il sostegno dei finanziatori, della clientela, del personale, dei fornitori ed in balia di spinte distruttive.

A seconda della collocazione che l'entità reputazionale riceverà nell'ambito del sopracitato modello delle aree RQ, sarà possibile individuare le linee strategiche d'azione che l'impresa dovrà intraprendere al fine di proteggere ed accrescere il proprio capitale reputazionale.

In considerazione di un simile approccio di analisi, si possono esaminare le implicazioni manageriali collegate allo sviluppo del processo di misurazione e monitoraggio dell'RQ, avanzando

⁷²¹ Il modello di *Harris Interactive* esprime un giudizio generale sulla corporate reputation come segue: score $RQ \geq 80$: eccellente reputazione; 75-80: reputazione molto buona; 70-75: reputazione buona; 65-70: reputazione discreta.

⁷²² A seguito di alcuni *test* di verifica effettuati, il livello di resistenza è definito per un valore dell'indice RQ pari a 60.

delle considerazioni di natura strategica che partano dalla individuazione di un “*critical reputational threshold*”.

Ciò evidentemente fornisce al *management* un utile strumento di monitoraggio spazio-temporale dei *trends* reputazionali e soprattutto “*enhances high impact structural and strategic behavior factors influencing the value of RQ*”.

La ricerca compiuta dagli autori offre un contributo ai *management issues* collegati alla sopravvivenza delle imprese⁷²³, considerando che fiducia e reputazione rappresentano risorse chiave che qualificano le interdipendenze e i flussi comunicazionali tra componenti interni ed esterni al sistema, e forniscono al contempo una chiara evidenza relativa alle variazioni nel *corporate economic value*.

Dalle risultanze emerse attraverso l’analisi dei contributi letterari appare dunque l’importanza di misurare la reputazione aziendale attraverso l’impiego di strumenti validi. Orbene, come risulta evidente, non esiste uno strumento valido in assoluto; ciascuno presenta potenziali debolezze che possono inficiare la bontà delle conclusioni cui giunge il ricercatore. Tuttavia la definizione a monte degli obiettivi conoscitivi dovrebbe aiutare il ricercatore a delineare lo strumento ritenuto più appropriato e a definire i gruppi di *stakeholders* ritenuti rilevanti.

È importante entrare nella logica del monitoraggio periodico della propria reputazione, funzionale alla rilevazione di eventuali sintomi di deterioramento e di eventuali piani di azione da attuare o alla conferma della bontà delle azioni intraprese con l’intento di migliorare la percezione dell’impresa presso i pubblici di riferimento. La validità di tale considerazione appare tanto più prorompente se si considera che il livello reputazionale, una volta compromesso, diventa difficile da ristabilire, indipendentemente dal dispendio di tempo e di danaro investito nell’attività di ricostruzione.

L’attività di monitoraggio potrà usufruire dell’impiego integrato di strumenti, come l’indice *RQ* - magari nella variante revisionata - o altri, che permettano di cogliere la multidimensionalità del costruito attraverso i giudizi diffusi tra l’*audience*, oppure ricorrere all’impiego di strumenti elaborati *ad hoc*, che traducano la reputazione dell’impresa declinandola attraverso le percezioni di un’*audience* più specifica.

⁷²³ “*RQ, also in its different levels, must not be interpreted as an objective tool for evaluating a company’ management quality but rather as a measure of the spread judgments on certain relevant management issues*”. Cfr. Cuomo M.T., Tortora D., De Luca R., Metallo G. (2011), “Measuring Corporate Reputation for the Creation of Added Value”, paper presentato alla *1st Interdisciplinary Conference on Stakeholders, Resources and Value Creation*, IESE Business School, Barcelona Campus, Spain, 7-8 June. Cuomo M.T., Tortora D., Metallo G. (2011), *Measuring the contribution of communication to corporate reputation for creating value*, Paper presentato al XXIII Convegno Sinergie, IULM Milano, 10-11 Novembre.

L'impiego degli indicatori di misurazione, come lo stesso indice *RQ*, non vanno intesi come strumenti oggettivi di valutazione della qualità della gestione di un'impresa, ma solo come misure dei giudizi diffusi riguardo a diversi aspetti dell'attività aziendale.

Dal punto di vista della quantificazione del valore economico della reputazione, se da una parte gli studiosi concordano in ordine al fatto che la reputazione produce effetti riscontrabili nella *bottom line* del bilancio aziendale e nel valore del capitale economico, dall'altro ci si rende conto che l'entità di tali effetti rappresenta un aspetto difficile da individuare con precisione⁷²⁴. Il riferimento ai maggiori margini conseguiti dall'impresa o ai minori costi di raccolta del capitale o di altre risorse, rappresentano delle indicazioni indirette collegate ai benefici reputazionali.

In proposito è possibile fare riferimento a un *latent value* riferito alla *Corporate Reputation* che agisce “*like a fan guard*”⁷²⁵ durante le fasi critiche ed è quantificabile sulla base della sua azione di contenimento che agisce sugli effetti negativi che potrebbero potenzialmente estendersi in sua assenza.

Per concludere, appare evidente dunque che quantificare in modo incontrovertibile il valore della reputazione aziendale, al pari degli altri *intangibles asset* aziendali, è un'impresa alquanto ardua e di difficile determinazione. Diventa certamente problematico determinare il rendimento connesso agli investimenti effettuati per migliorare la percezione dell'impresa presso l'*audience*. Probabilmente il valore connesso ad una buona reputazione organizzativa appare di gran lunga più elevato dei costi mediamente sostenuti per la sua gestione⁷²⁶, ma può anche accadere che una parte consistente della reputazione resti latente, trovando inaspettata manifestazione a seguito di eventi traumatici, allorquando la riserva di fiducia e il salvagente reputazionale possono agevolare l'impresa a riemergere nel consenso dei mercati finanziari, dei clienti e di tutti gli altri *stakeholder*. Sono proprio queste considerazioni a sollecitare interessanti riflessioni in ordine ai “limiti” sottostanti l'esigenza di misurare in modo preciso la reputazione organizzativa.

Strumenti non univoci di misurazione, talvolta adattati *ad hoc* alle specifiche esigenze conoscitive, tal'altra invece risultato di uno sforzo creativo di revisione dei principali *tools*, ma pur sempre affetti da punti di debolezza spesso espressione dell'esistenza di vere e proprie discontinuità che inficiano la bontà delle generalizzazioni.

⁷²⁴ Cfr. Ravasi D., Gabbionetta C. (2004), “Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy”, *Economia&Management*, n. 3, pp. 96-97.

⁷²⁵ Cfr. Cuomo M.T., Tortora D., De Luca R., Metallo G. (2011), “Measuring Corporate Reputation for the Creation of Added Value”, paper presentato alla 1st *Interdisciplinary Conference on Stakeholders, Resources and Value Creation*, IESE Business School, Barcelona Campus, Spain, 7-8 June. Cuomo M.T., Tortora D., Metallo G. (2011), *Measuring the contribution of communication to corporate reputation for creating value*, Paper presentato al XXIII Convegno Sinergie, IULM Milano, 10-11 Novembre.

⁷²⁶ Cfr. Fombrun C.J. (2002), “Corporate reputations as economic assets”, in Hitt M. et al., *Handbook of Strategic Management*, Blackwell, p. 306.

Le inevitabili conclusioni convergono nella direzione secondo la quale non è possibile misurare in termini chiari, univoci e precisi il capitale reputazionale; ciò non significa arrendersi di fronte ad una particolare esigenza conoscitiva che renda necessaria una qualche traduzione quantitativa e in termini relativi della reputazione dell'impresa.

Al di là dell'esigenza di effettuare un confronto con quella che risulta la media del settore di appartenenza o il valore attribuito ad un *competitors*, utile e ricco di stimoli è l'impiego del particolare strumento di misurazione revisionato e selezionato nell'ambito di una più ambiziosa logica di *reputation management*. Attraverso le informazioni raccolte circa i giudizi ottenuti dall'impresa su ciascuna dimensione reputazionale, il *management* coglie importanti sentori attraverso i quali rafforzare i punti di forza e presidiare i punti di debolezza. Ciò renderà possibile gestire strategicamente la risorsa in parola attraverso l'elaborazione, da parte della coalizione dominante, di appropriati piani di azione-comunicazione che coinvolgono tutti i livelli all'interno dell'organizzazione, funzionali al conseguimento degli obiettivi reputazionali fissati dal vertice.

Implicazioni particolari assumerà la misurazione della reputazione per talune entità reputazionali, ovvero per quelle tipologie d'impresе caratterizzate da peculiarità intimamente connesse alla natura delle medesime.

Come si vedrà nel capitolo terzo del presente lavoro, lo studio della reputazione declinato nell'ambito delle imprese familiari, si arricchisce di ulteriori considerazioni che assumono particolare significato per questa tipologia di attore organizzativo, date le assunzioni di fondo che ne contraddistinguono la natura rispetto alle *non-family*. In particolare, si tratterà di considerare le reciproche influenze provenienti da ambiti, tanto distinti quanto intimamente interdipendenti l'uno dall'altro, tali da rappresentare potenziali fattori sui quali poter fare leva per accrescere la reputazione globale dell'intero *family business*.

CAPITOLO III.

CARATTERI DISTINTIVI E CONDIZIONI DI ORIGINALITÀ DELL'IMPRESA FAMILIARE. LA REPUTAZIONE AZIENDALE NELL'OTTICA DEL *FAMILY BUSINESS*.

3.1 L'impresa familiare. I tratti distintivi.

Nei capitoli precedenti è stata affrontata l'argomentazione circa l'importanza che la *Corporate Reputation* riveste, in termini prettamente generali, nell'ambito organizzativo.

Facendo riferimento ai contributi presenti in letteratura, si è concentrata l'attenzione anzitutto sulla individuazione dei tratti distintivi che caratterizzano il capitale reputazionale, cercando poi di declinarne il significato in un'ottica tipicamente gestionale, che mira cioè alla creazione e allo sviluppo della *Corporate Reputation*. Di qui dunque la considerazione di quegli "ambiti" di intervento o, se si vuole, di quelle "aree di presidio" su cui il *management* ha la possibilità di intervenire attraverso appropriati interventi strategici, al fine di produrre dei riflessi positivi sul capitale reputazionale.

Leve attivabili attraverso la gestione delle relazioni e l'impegno assunto nei riguardi dei molteplici *stakeholder*, coordinate attraverso una puntuale attenzione rivolta alla gestione della *corporate communication* auspicabilmente orientata in termini strategici all'allineamento tra *corporate personality*, *corporate identity* e *corporate image*, il tutto messo a sistema nell'ambito di più articolati piani di *reputation building*, che sottendono l'esistenza di un disegno strategico pianificato dai vertici organizzativi con il coinvolgimento e la partecipazione attiva di tutti i livelli e di tutte le funzioni organizzative.

Come visto nel capitolo precedente, un lodevole intento di questo tipo non appare però del tutto completo se in esso manca una qualche forma di misurazione, attraverso la quale tradurre in termini possibilmente quantitativi i risultati reputazionali conseguiti, e che sia parte fondamentale di più ambiziosi programmi di *reputation management*.

Orbene, c'è da dire che l'argomentazione di cui ai capitoli precedenti ha affrontato una panoramica della tematica in oggetto di portata generica, ovvero facendo riferimento a contributi teorici aventi ad oggetto studi e ricerche calate su entità organizzative non specificamente riferite a particolari ambiti organizzativi.

Partendo dunque da contributi il più delle volte riguardanti organizzazioni di medio-grandi dimensioni, e guidati dall'interesse di assumere una prospettiva di osservazione più ristretta e

focalizzata, si intende studiare e possibilmente offrire un qualche utile approfondimento al concetto di *reputation* nell'ambito delle imprese familiari.

Anzitutto c'è da dire che simile intendo nasce dalla consapevolezza dell'importanza e del ruolo di protagonista assunto da tale attore economico nel contesto industriale nazionale. Accanto a ciò la convinzione che tale attore organizzativo fosse considerato come portatore di una maggiore credibilità e referente di una più elevata onestà nei riguardi dei molteplici interlocutori tanto da poter plasmare, quasi in maniera naturale attraverso l'azione di una mano invisibile, una maggiore fiducia in grado di stimolare una capacità di reputazione superiore rispetto alle *non-family*, evidentemente in dipendenza della presenza oltre che dell'azione svolta da diversi fattori che trovano particolare caratterizzazione proprio nell'ambito di questo *humus* di riferimento.

Partendo dunque da una simile intuizione, si vuole cercare di comprendere se in effetti, dati i particolari contenuti che contraddistinguono le imprese familiari rispetto alle *non-family*, esistono dei riflessi che si propagano positivamente sulla reputazione dell'organizzazione, agendo come una sorta di rendita di posizione o meglio di *status*, che genererebbe la formazione di percezioni diffuse e conseguentemente di giudizi reputazionali più elevati.

Se esistono e quali sono i fattori che premiano latitudini reputazionali più elevate, rappresenta lo stimolo conoscitivo che muove l'interesse nei confronti delle imprese familiari.

Pertanto, l'attenzione dedicata alla elaborazione del presente paragrafo mira alla individuazione dei tratti distintivi che caratterizzano l'impresa familiare, con l'intento di individuare quelle combinazioni fattoriali la cui funzione produce effetti rilevanti sulla percezione degli *stakeholder* e, conseguentemente, sul livello reputazionale.

La creazione di una risorsa solida oltre che strategica, sulla quale poter validamente contare quando si tratta di affrontare fasi critiche o momenti patologici della vita aziendale, creando un ammortizzatore naturale che consenta di assorbire con maggiore tranquillità le ripercussioni derivanti dal più o meno fisiologico passaggio da una fase evolutiva all'altra.

È su detta tipologia imprenditoriale che si focalizzerà l'attenzione della presente indagine, volta sostanzialmente a cogliere il significato della reputazione organizzativa nell'ambito del *family business*, ovvero in riferimento a quell'attore imprenditoriale che presenta peculiarità del tutto rilevanti tali da giustificare performance eccellenti, a volte difficilmente conseguibili da parte delle imprese *non-family*.

Nonostante le imprese familiari rappresentino in Italia una percentuale vastissima delle attività imprenditoriali e rivestano altrettanta importanza nel tessuto imprenditoriale europeo e nel resto del

mondo⁷²⁷, lo scenario di riferimento teorico per questa tipologia di attore economico continua ad essere piuttosto frammentato e discontinuo.

Il fenomeno delle imprese familiari inizia ad assumere rilievo, in termini di interesse da parte degli studiosi, a partire dagli anni '70. C'è da dire però che già dagli anni trenta negli studi nord-americani si inizia ad indagare il processo di progressiva separazione tra proprietà e gestione e a dimostrare la progressiva decadenza delle imprese familiari⁷²⁸. Per i sostenitori di questa teoria⁷²⁹, le imprese familiari rappresentano un modello in via di superamento, ovvero una fase di passaggio nei processi di crescita e di sviluppo, destinata ad essere superata a motivo della crescita dimensionale e della complessità delle combinazioni economiche⁷³⁰.

Alla fine degli anni '60 si afferma una seconda corrente di studi nord-americani che pongono l'accento sui limiti alla contemporanea assunzione di ruoli da parte dei familiari impegnati nell'impresa. L'appartenenza alla famiglia è considerato un elemento di disturbo che comporta elementi di non razionalità economica, e capace, dunque, di compromettere l'efficacia e l'efficienza di gestione.

Nell'ambito dei contributi nazionali, le imprese familiari sono state da sempre considerate un fenomeno distinto dalle altre classi di imprese in dipendenza dei problemi gestionali e organizzativi del tutto particolari.

Prima degli anni '80 tuttavia, non si segnala tra gli studiosi italiani un'attenzione specifica alle imprese familiari. È soltanto a partire dalla seconda metà del decennio in questione che il fenomeno in parola assume un rilievo crescente negli studi economici⁷³¹ e una maggiore sistematicità nell'attività di ricerca.

Mentre in Italia l'attenzione al tema specifico delle imprese familiari inizia a prendere forma tra gli studiosi di economia aziendale, nel contesto nord-americano, gli studiosi di *management* hanno iniziato studi monografici sulle imprese familiari.

⁷²⁷ Cfr. IFERA (2003), "Family Business Dominate", *Family Business Review*, Vol. 16, No. 4, pp. 235-239.

⁷²⁸ Cfr. Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, pp. 8-9.

⁷²⁹ Cfr. Berle A.A., Means G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York.

⁷³⁰ La crescita dimensionale impone alle famiglie proprietarie di consentire a soci non familiari di partecipare al capitale di rischio, data la insufficienza dei patrimoni familiari nel rispondere ai crescenti fabbisogni finanziari necessari per mantenere la competitività dell'impresa. l'aumento della complessità delle combinazione economiche rende necessario il ricorso alla delega dei processi di governo e di direzione a professionisti esterni alla famiglia. Cfr. Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, p. 9.

⁷³¹ L'interesse verso le imprese familiari inizia a prendere corpo a partire dagli anni '80 in dipendenza di una serie di fattori. Si assiste infatti ad una permanente presenza di imprese familiari di ogni dimensione e l'avvio dei processi di ricambio generazionale, nonché al declino di molte imprese a proprietà diffuse e il ritorno in auge delle imprese di piccola e media dimensione. Cfr. Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, p. 12.

In un'analisi degli studi⁷³² pubblicati tra il 1988 e il 2005 in *Family Business Review*, alcuni ricercatori⁷³³ hanno riscontrano un'elevata frammentazione, a causa delle differenti assunzioni paradigmatiche che pervadono i contributi letterari sulle imprese familiari, e un interesse rivolto all'approfondimento di nuove *topics* di ricerca non meno importanti rispetto ai più noti interrogativi posti dal problema legato alla successione.

Inizialmente studiosi come *Dyer* e *Sánchez*⁷³⁴ hanno rilevato che, nel periodo compreso tra il 1988-1997, l'interesse principale sull'argomento si è focalizzato prevalentemente sull'analisi di alcuni aspetti connessi alle dinamiche concernenti la successione e alle relazioni interpersonali dei componenti l'impresa familiare. Il decennio successivo, ricomprendente il periodo tra il 1997 ed il 2006, ha confermato e consolidato l'interesse per la tematica della successione alla quale si sono affiancati altri importanti argomenti di studio individuati nella *governance*, nel vantaggio competitivo, nell'internazionalizzazione e nei conflitti interni.

A questi argomenti oggetto di indagini e di approfondimenti, si affiancano studi minori spesso frammentati e discontinui fra loro tanto da creare un *poutpourri* di argomenti⁷³⁵, lasciando inesplorate o poco studiate l'analisi delle dinamiche riguardanti la formulazione di obiettivi e strategie, del *management* e delle determinanti del successo.

Come accennato nel capitolo precedente, l'impresa familiare non necessariamente coincide con la classe dimensionale medio-piccola⁷³⁶, sebbene la maggior parte delle *family businesses* nazionali siano contraddistinte proprio da tali termini dimensionali⁷³⁷.

L'associazione che spesso viene assunta alla base del binomio impresa familiare-dimensione non va intesa in un'accezione negativa; ciò in quanto la dimensione aziendale non rappresenta necessariamente un limite alla prosperità ma può ben costituire un vantaggio competitivo se ad essa si associano elevata flessibilità, elevato tasso di managerialità e sostenibilità di adeguati

⁷³² Cfr. Erdem F. (2010), "Family Business Reputation: A Literature Review and Some Research Questions", *Electronic Journal of Family Business Studies*, Vol. 4, No. 2, pp. 133-146.

⁷³³ Cfr. Casillas J., Acedo F. (2007), "Evolution of the Intellectual Structure of Family Business Literature: A Bibliometric Study of FBR", *Family Business Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 141-162.

⁷³⁴ Cfr. Dyer J., Sánchez M. (1998), "Current state of family business theory and practice as Reflected", *Family Business Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 287-295.

⁷³⁵ Cfr. Zahra S.A., Sharma P. (2004), "Family business Research: A strategic reflection", *Family Business Review*, Vol. 17, No. 4, p. 355.

⁷³⁶ Nel nostro Paese è diffusa, in misura marcatamente superiore rispetto ad altri Paesi, la presenza di imprese familiari non solo di micro e piccole dimensioni, ma anche di medie e grandi dimensioni, organizzate talvolta in forma di gruppo. Cfr. De Luca A. (2009), "Strategie e performance delle Pmi familiari italiane", *PMI*, n. 7, p. 46.

⁷³⁷ Occorre sottolineare che la dimensione aziendale non va vista necessariamente come un fattore negativo poiché può rappresentare un vantaggio competitivo se ad essa si associano un'elevata flessibilità, un elevato tasso di managerialità e la sostenibilità di adeguati investimenti. Questo significa che la dimensione non rappresenta necessariamente un limite alla prosperità dell'impresa; diventa tale se la struttura a controllo familiare va a limitarne la crescita, se l'ossessione del controllo assoluto ne compromette la capacità competitiva, e così via. Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 392.

investimenti. All'opposto, diventa un fattore limitante la struttura dimensionale se va a limitare la crescita, compromettendo la capacità competitiva dell'impresa⁷³⁸.

Un limite allo sviluppo delle imprese familiari è stato ipotizzato, come accennato, da parte di alcuni studiosi nord-americani che ne hanno teorizzato il declino al crescere della dimensione aziendale e delle implicazioni connesse ad una maggiore dimensione.

In particolare, dal punto di vista del capitalismo manageriale⁷³⁹, il *family business* può essere interpretato come uno stadio iniziale dell'evoluzione dell'impresa in direzione della forma di *public company*⁷⁴⁰. In questa accezione, l'impresa familiare è considerata infatti uno stadio evolutivo verso la *public company* attraverso un'evoluzione che passa per due/tre generazioni⁷⁴¹.

Le difficoltà incontrate dalla famiglia nell'affrontare le complessità che si dischiudono durante il processo di crescita, sono riassunte nel "paradigma della terza generazione" (nascita, sviluppo, declino) la cui fase di declino può essere evitata attraverso l'alternativa rappresentata dalla managerializzazione⁷⁴². L'impostazione teorica ipotizzata in questi studi, si scontra però con l'evidenza empirica che mostra invece esempi di successo riguardanti imprese familiari di grandi dimensioni attive a livello globale, con elevati livelli di redditività e pertanto con un'efficienza non inferiore alle imprese manageriali⁷⁴³.

Il capitalismo familiare diventa dunque referente di una rinnovata sensibilità rispetto alla ricerca di una più tradizionale equità economicamente sostenibile. Ciò in quanto le imprese familiari possono rappresentare una forma di capitalismo sano allorché aspettative e interessi di tutti gli azionisti convergono in direzione di una crescita sana e sostenibile nella creazione di valore⁷⁴⁴.

Ciò implica spesso un cambiamento dell'approccio culturale con il quale le imprese familiari sono chiamate ad affrontare i percorsi di crescita e di sviluppo che, senza snaturare la vocazione e la tradizione familiare, si attestano lungo percorsi tali da conferire loro un'evoluzione nell'ottica della continuità. Questo significa che le imprese familiari possono ben intraprendere percorsi alternativi

⁷³⁸ Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 392.

⁷³⁹ Il capitalismo manageriale, specialmente rilevante nel mondo anglosassone, considera la proprietà del capitale diffusa tra numerosi portatori di capitale di rischio, nessuno dei quali è interessato o è in condizione di esercitare alcuna attività di governo dell'impresa. per approfondimenti, si veda: Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, pp. 40 e segg.

⁷⁴⁰ Tale modello di governo caratterizza le grandi imprese affermatesi nel capitalismo anglosassone, nelle quali la proprietà, in dipendenza di un frazionamento spinto del capitale, non è in grado di esercitare poteri di impulso, decisione e controllo, trasferiti invece gruppi manageriali. Cfr. Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Carucci Editore, Bari, p. 55. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova, p. 8.

⁷⁴¹ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova, p. 12.

⁷⁴² Per approfondimenti circa il processo di managerializzazione, si veda: Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, pp. 99 e segg.

⁷⁴³ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova, p. 7.

⁷⁴⁴ Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 396.

di managerializzazione che aprono loro nuove opportunità, senza però far perdere la natura di impresa familiare.

Non mancano infatti esempi di imprese di successo che hanno scelto di incamminarsi lungo percorsi manageriali, conferendo ampia delega e responsabilità a *managers* esterni alla proprietà con una chiara esplicitazione degli obiettivi aziendali accompagnati dalla piena e convinta adesione ai principi della trasparenza gestionale⁷⁴⁵.

L'accusa spesso sollevata nei confronti delle imprese familiari, riguarda infatti l'orizzonte di chiusura verso l'esterno, che talvolta preclude l'accesso a percorsi di crescita culturale e dimensionale. Simile assunzione appare ancora più rilevante se si considerano i dati relativi al tasso di mortalità delle imprese familiari, e le problematiche tipicamente connesse con le *family businesses*, quali la volontà di mantenere il potere decisionale indefinitamente, le remore connesse all'istituto della delega per paura di perdere il controllo, il ritardo nell'attuare il passaggio generazionale, la ritrosia verso i cambiamenti di strategia e così via.

Il superamento di simili problematiche implica a monte il superamento di quelle logiche improntate alla chiusura, tipiche del capitalismo familiare tradizionale, a favore di una logica manageriale orientata non solo alla creazione di valore ma anche al rispetto dei valori.

Si avvertono dunque i segnali iniziali di un superamento della tradizionale chiusura delle imprese a controllo familiare in direzione di un maggiore coinvolgimento di soggetti esterni, in termini di partecipazione al capitale e al governo dell'impresa⁷⁴⁶.

Orbene, c'è da dire che l'apertura del capitale e un adeguato tasso di managerialità non sono percorsi obbligati, ma opportunità che fanno evolvere l'impresa familiare da società chiusa a società aperta⁷⁴⁷ che laddove responsabilmente e consapevolmente colte, richiedono un impegno, in termini di composizione delle problematiche emergenti dalla maggiore complessità, che impone soluzioni molto più sofisticate, che prescindono dunque da quelle politiche referenti di una consapevole commistione tra impresa e famiglia.

Dal punto di vista dei tratti distintivi e delle condizioni di originalità, si tratta di comprendere quanto nell'ambito delle imprese familiari taluni tratti referenti di una innata contaminazione e di una coscienza familiare, più o meno latente, rappresentino elementi sui quali erigere vere e proprie rendite di *status* ai fini delle percezioni reputazionali.

Nella prospettiva di osservazione individuata nel presente lavoro, appare interessante analizzare i caratteri distintivi che contraddistinguono i *business* familiari, nonché le sottostanti logiche di

⁷⁴⁵ Cfr. Pistoni A., Songini L. (2005), (a cura di), "Misurare e comunicare la Corporate Social Responsibility", *Economia&Management*, n. 3, p. 17.

⁷⁴⁶ Cfr. Molteni M. (2004), "PMI: quale responsabilità sociale?", *Economia&Management*, n. 1, p. 123.

⁷⁴⁷ Per una disamina sulla varietà delle imprese familiari, si veda: Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, pp.81 e segg.

governo, al fine di individuare e comprendere gli effetti che le caratteristiche e le logiche retrostanti determinano sulle *performance* effettive e sul sistema di percezioni formulate dai molteplici interlocutori.

La comprensione di tali aspetti e, in special modo, la individuazione di quei fattori che incidono sul sistema percettivo, tanto da far “guadagnare” un *plus* reputazionale maggiore rispetto alle imprese *non-family*, rappresenta una conquista conoscitiva che, attraverso appropriate azioni nell’ambito dei sistemi di *reputation management*, permetterebbe alle imprese familiari di creare e rafforzare la robustezza di una risorsa avente rilievo strategico.

Ciò che interessa ai fini del presente paragrafo è l’individuazione delle specificità e dei caratteri distintivi di queste imprese, con riferimento all’impatto che tali fattori o condizioni determinano sulle *performance* e sulla generazione di reputazione.

Strumentale alla individuazione dei tratti peculiari nonché delle condizioni di originalità che caratterizzano le imprese familiari, è la circoscrizione del fenomeno oggetto d’indagine, attraverso la condivisione della particolare definizione, tra le molteplici esistenti in letteratura.

Al contrario dell’impresa manageriale⁷⁴⁸ quella familiare non è facilmente definibile né agevolmente inquadrabile, dal punto di vista storico, al fine di datarne la comparsa. Inoltre, data l’elevata frammentazione della letteratura, non esiste ancora un consenso unanime sulla definizione di impresa familiare. C’è da dire tuttavia che sebbene la definizione subisca delle variazioni da un autore all’altro, generalmente la letteratura concorda sul fatto che il *family business* rappresenti un sistema complesso di interazioni tra famiglia, singoli componenti e *business*⁷⁴⁹.

A partire dagli anni ’60, numerosi studi si sono focalizzati sulla particolare natura del *business* familiare, ma è solo agli inizi degli anni ’90 che si affermano due approcci di studio al fenomeno in questione, tra loro distinti e allo stesso tempo strettamente interrelati⁷⁵⁰. La differenza tra i due approcci è che l’uno (*structure based approach*) si caratterizza per la sua oggettività e la focalizzazione sulla struttura proprietaria e manageriale, l’altro (*intention based approach*) di carattere soggettivo, rimanda invece la configurazione del *business* familiare al comportamento della famiglia e alle influenze che il *family system* esercita sul *business*⁷⁵¹.

Nel tentativo di prendere le distanze da artificiose posizioni dicotomiche, alcuni studiosi hanno cercato di far convergere le due prospettive, proponendo la collocazione dell’impresa familiare

⁷⁴⁸ L’impresa manageriale è considerata come un’istituzione imprenditoriale organizzata e gestita secondo una logica gerarchica e fondata sulla separazione delle competenze. Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova, p. 7.

⁷⁴⁹ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova, p. 23.

⁷⁵⁰ Cfr. Litz R. A. (1995), “The Family Business: Toward Definitional Clarity”, *Family Business Review*, Vol.8 No.2, pp. 71–81.

⁷⁵¹ Cfr. Metallo G., Gallucci C. (2011), Un’analisi del “*Family Effect*” attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: *Asset o Liability* per le imprese familiari?, paper presentato al Convegno XXXIII Sinergie “Governance d’impresa e comunicazione strategica. *Is Communication taking over?*”, 10-11 Novembre 2011, Milano.

lungo un *continuum* definito in funzione dell'intensità degli elementi che caratterizzano l'impresa familiare⁷⁵². Al di là di un simile sforzo di lettura congiunta, offuscato probabilmente dal tentativo di tipizzare le imprese familiari in base alla presenza o meno di determinati elementi distintivi, numerose sono le definizioni di *family business* presenti negli studi letterari. Ciò ha tuttavia contribuito ad una progressiva convergenza in direzione della qualificazione del fenomeno, beneficiando in termini di omogeneità e comparabilità gli studi e le indagini che rimandano alla medesima definizione.

Piuttosto diffusa nei contributi nazionali è la definizione che consente di comprendere quali soggetti e quali fattori partecipino alla formazione dell'impresa familiare, elaborata da Demattè e Corbetta⁷⁵³ e improntata sul grado di controllo del capitale di rischio, che considera *family* quei *business* caratterizzati dalla presenza di uno o più nuclei familiari avvinati da legami di parentela, affinità o da solide alleanze, che detengono una quota del capitale di rischio tale da assicurare loro il controllo dell'impresa⁷⁵⁴.

L'adozione di tale definizione riferisce di un ampliamento di prospettiva che porta a ricomprendere nella definizione di *family business* anche quelle imprese in cui una o più famiglie detengono non necessariamente la maggioranza del capitale di rischio, ipotesi questa certamente restrittiva della definizione di impresa familiare, ma sufficiente ad assicurare loro in controllo e ad esercitare poteri di governo. Parimenti, sono imprese familiari quelle in cui i membri della famiglia non costituiscono la maggioranza dell'organo amministrativo o non vi partecipano affatto⁷⁵⁵ e quelle in cui poche famiglie, legate da solide alleanze, esercitano il potere di controllo.

In una prospettiva strategica, l'impresa familiare è intesa come quell'attività che viene gestita con l'intenzione di formare e sostenere nel tempo una *vision* condivisa da una coalizione dominante, e

⁷⁵² Cfr. Astrachan J. H., Klein S. B., Smyrniotis K. X. (2002), "The F-Pec scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem", *Family Business Review*, Vol.15, No. 1, pp. 45-58. Rutherford M.W., Kuratko D.F., Holt D.T. (2008), "Examining the link between familiness and performance: can F-Pec untangle the family business theory jungle?" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No. 6, pp. 1089-1110.

⁷⁵³ Cfr. Demattè C., Corbetta G. (1993), *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, Milano, p. 5.

⁷⁵⁴ Accettando tale definizione, rientrano nell'alveo dell'impresa familiare quelle in cui:

- una o poche famiglie, pur non detenendo la maggioranza assoluta di capitale, esercitano il controllo e stringono accordi familiari per il governo;
- i membri della famiglia non sono presenti o non rivestono la maggioranza negli organi di governo o di gestione, ma ci si avvale di amministratori e direttori di fiducia;
- esistono alleanze tra due o più famiglie non legate da vincoli di parentela, il cui controllo avviene attraverso patti parasociali.

⁷⁵⁵ Alcuni autori nel definire il concetto di impresa familiare oltre al criterio improntato al grado di controllo tengono conto di un secondo criterio basato sul grado di coinvolgimento dei membri appartenenti alla famiglia nell'attività (direttiva o manuale) aziendale. Ciò potrebbe ad escludere dal novero di imprese familiari quelle dove nessun membro della famiglia partecipa direttamente alla gestione e quelle in cui nessun familiare è impegnato in una attività lavorativa. Cfr. Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore, Bari, pp. 61-64.

controllata dai membri della famiglia stessa in un modo che diventa potenzialmente sostenibile attraverso le generazioni della famiglia⁷⁵⁶.

In effetti, come messo in evidenza nell'ambito di alcuni studi⁷⁵⁷, ciò che accomuna molte delle più diffuse definizioni di impresa familiare, è l'elemento rappresentato dal cd. *family involvement*, rappresentativo dell'esistenza di interazioni sistematiche e sinergiche tra famiglia e *business*.

Differenze significative contraddistinguono invece i fattori connessi alla struttura proprietaria e di governo delle imprese familiari rispetto alle *non-family*. Ciò trova spiegazione anzitutto in dipendenza delle connessioni e delle reciproche influenze che caratterizzano i rapporti proprietà-governo, rendendo il *family business* un'entità economica contraddistinta da tratti di specialità, con vantaggi e svantaggi competitivi rispetto alle *non-family*⁷⁵⁸, che producono riflessi economici differenti sulle *performance*.

*Imanol Belausteguigoitia*⁷⁵⁹ ritiene che i vantaggi competitivi di un *family business* rispetto a un *non-family* siano riconducibili, tra gli altri, ad una maggiore lealtà (*greater loyalty*), ad un maggiore attaccamento all'impresa (*stronger commitment*), ad una maggiore facilità di comunicazione e interpretazione (*easier understanding*).

Spesso la chiave interpretativa utilizzata nella lettura di questi *business*, fa assumere erroneamente che ciò che è buono per la famiglia proprietaria (*family system*) lo sia, in maniera quasi automatica, per la sopravvivenza, la crescita e lo sviluppo del *business*.

Tuttavia a ben vedere, se da una parte talune delle caratteristiche che contraddistinguono le imprese familiari rappresentano dei *bonus* per il conseguimento di performance più elevate, dall'altra la famiglia stessa e l'assenza di separazione tra proprietà e governo racchiudono una serie di complessità di non poco conto.

In effetti, la criticità che caratterizza i tratti distintivi di queste imprese è principalmente racchiusa all'interno dei seguenti fattori chiave:

- proprietà e controllo;
- strategie e stili manageriali;

⁷⁵⁶ Una simile prospettiva di osservazione, sottende la tematica della successione generazionale connessa sia alla proprietà che al governo dell'impresa. Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova, pp. 30-31.

⁷⁵⁷ Cfr. Metallo G., Gallucci C. (2011), Un'analisi del "Family Effect" attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: *Asset o Liability* per le imprese familiari?, paper presentato al Convegno XXXIII Sinergie "Governance d'impresa e comunicazione strategica. Is Communication taking over?", 10-11 Novembre 2011, Milano.

⁷⁵⁸ Nell'ambito della letteratura internazionale, molti studiosi hanno analizzato il fenomeno delle imprese familiari osservandolo attraverso le lenti teoriche riconducibili, tra le altre, all'*agency theory*, alla *stewardship theory* e alla *resource-based view*. Per approfondimenti, si rinvia alla trattazione del par. 3. sulla *corporate governance*.

⁷⁵⁹ *Imanol Belausteguigoitia* è il direttore della ricerca presso il *Centre for the Development of Family Businesses* della *Itam University* a *Mexico City*. Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova, p. 6.

- visione di lungo termine;
- risorse umane.

Per quanto attiene al primo fattore, una caratterizzazione che contraddistingue spesso le imprese familiari è data appunto dalla commistione tra proprietà e *management*. La perfetta coincidenza tra le due aree la si riscontra nella forma più pura di impresa familiare, dove la famiglia proprietaria si occupa anche del governo, determinando così una commistione e una tendenziale coincidenza tra interessi della proprietà e interessi del *management*, con riflessi sulle *performance* superiori rispetto alle *non-family*⁷⁶⁰.

L'attenzione posta da parte degli studiosi su questo primo fattore ha dato vita ad una serie di contributi teorici capaci di spiegare ed in parte giustificare il carattere di distintività tipico di queste imprese.

In merito al secondo fattore, un'impresa familiare può realizzare i propri piani strategici adottando stili manageriali differenti. Le decisioni sono prese in modo informale ed efficiente, spesso attraverso strutture snelle caratterizzate da una maggiore rapidità decisionale, utilizzando un linguaggio e una comunicazione di tipo familiare. Tale orientamento è realizzabile grazie alla lealtà e alla fiducia di *managers* e clienti e all'accentramento del potere decisionale, raggiungendo rapidamente un'efficienza operativa difficilmente ottenibile nelle imprese non familiari⁷⁶¹. Il coinvolgimento e la lealtà dei *managers* e dei clienti, è alimentato dalla particolare atmosfera che viene a crearsi all'interno dell'impresa familiare ed è condivisa dagli altri *stakeholder* all'esterno della stessa che riconoscono nel *management* onestà e trasparenza⁷⁶². Tali aspetti contribuiscono favorevolmente alla creazione della reputazione del *family business*, in dipendenza del maggiore coinvolgimento percepito nel raggiungimento della *mission* da parte dell'impresa familiare, all'interno e all'esterno del suo ambiente⁷⁶³.

La *vision* di lungo periodo che informa la definizione delle decisioni strategiche, è altro fattore che caratterizza le imprese familiari, in dipendenza della commistione tra gli obiettivi della famiglia e quelli dell'impresa⁷⁶⁴. Le imprese familiari, rispetto all'impresa manageriale i cui obiettivi

⁷⁶⁰ Coloro che rivestono la proprietà in un family business sono più orientati a massimizzare il valore dell'impresa nel lungo termine piuttosto che massimizzare obiettivi di breve termine

⁷⁶¹ Quando il potere decisionale rimane nelle mani della famiglia si comprimono i costi e si ottiene maggiore flessibilità. Cfr. Tagiuri R., Davis J. (1996), "Bivalent Attributes of the Family Firm", *Family Business Review*, Vol. 9. No. 2, pp. 199-208.

⁷⁶² Cfr. Tagiuri R., Davis J. (1996), "Bivalent Attributes of the Family Firm", *Family Business Review*, Vol. 9. No. 2, pp. 199-208.

⁷⁶³ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova, p. 46.

⁷⁶⁴ L'obiettivo di ogni family business mira alla massimizzazione del benessere delle attuali e future generazioni familiari e riflette il desiderio di assicurare posizioni di responsabilità ai membri appartenenti all'impresa stessa. Di conseguenza la definizione di progetti di investimento, di decisioni di crescita o di carattere strategico sono spesso

rimandano ad un orizzonte di più breve periodo, mostrano infatti una minore affezione rivolta alla valutazione dei flussi di cassa attuali, il che le renderebbe anche meno vulnerabili nei periodi di congiuntura sfavorevole, accompagnata da una maggiore propensione agli investimenti di lungo periodo che comportano una remunerazione lenta (*patient capital*) del capitale di rischio investito.

L'ultimo dei fattori chiave considerato attiene alle risorse umane che caratterizzano il modello di *business* in parola, in particolare in riferimento alla composizione dell'organo di governo e all'elevato grado di *commitment* e di dedizione che contraddistingue i lavoratori all'interno dell'impresa familiare. Per quanto concerne la composizione dell'organo di governo, la presenza in esso di componenti appartenenti alla famiglia, comporta dei riflessi dal punto di vista economico e, al contempo, permette di soddisfare determinati obiettivi dei *family members*. Tuttavia, per quanto ciò possa rappresentare un beneficio di costo in termini di risparmio per il reperimento delle risorse umane, tanto più elevati possono essere i costi connessi all'inadeguatezza dei membri allorché i ruoli vengono assegnati prescindendo dalle effettive capacità, ingenerando di conseguenza uno svantaggio competitivo nei confronti delle *non-family*⁷⁶⁵.

Altro aspetto che merita considerazione in riferimento alle risorse umane è rappresentato dall'elevata motivazione e dalla forte propensione al successo dell'impresa, che caratterizza le risorse umane nell'ambito delle imprese familiari rispetto alle *non-family*.

Il *commitment* della famiglia è stato da sempre considerato uno tra i fattori peculiari del *family business* e uno dei suoi principali vantaggi competitivi⁷⁶⁶. Concettualmente rappresenta l'impegno delle generazioni imprenditoriali⁷⁶⁷ a vivere le relazioni tra impresa e famiglia attraverso la combinazione di una serie di fattori, quali emozione, passione, sentimenti, ambizione e cultura del valore.

Quando il *commitment* è diffuso tra i familiari, l'atteggiamento di cooperazione orienta l'azione in direzione del fine ultimo rappresentato dalla continuità in nome della famiglia, e rafforza la salvaguardia della continuità aziendale e dello spirito imprenditoriale della famiglia.

Tuttavia non va trascurata la considerazione di una delle minacce più probabili che affliggono la vita del *family business*, rappresentata dall'elevata probabilità che si manifestino potenziali conflitti

assunte in tale prospettiva trans-generazionale. Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova, p. 48.

⁷⁶⁵ Cfr. Gomez-Mejia, Nunez-Nickel, Gutierrez (2001), "The Role of Family Ties in Agency Contracts", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1.

⁷⁶⁶ Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 100.

⁷⁶⁷ Ovviamente alla base di questo impegno vi sono una serie di fattori individuali che possono incidere sui risultati; tra questi fattori la motivazione, le capacità manageriali, le relazioni interpersonali, l'ambiente familiare nel quale si cresce e così via.

tra i membri della famiglia⁷⁶⁸, facilmente trasferibili all'interno del *business*⁷⁶⁹, tanto da compromettere l'equilibrio e l'armonia raggiunto all'interno del particolare sistema.

La individuazione dei fattori chiave brevemente riportati, permette di considerare i riflessi che si producono sulle *performance* dell'impresa, attraverso un condizionamento che può essere tanto positivo quanto negativo, e tale da incidere sugli esiti e sull'attitudine alla sopravvivenza nel lungo periodo. La incidenza e i riflessi da essi prodotti possono talvolta essere positivi, e dunque conferire all'impresa una rendita di posizione, tal'altra possono rappresentare veri e propri fattori ostativi ai percorsi di crescita e di sviluppo, tali da mettere in forse la continuità dell'impresa stessa.

La principale determinante dei fattori che caratterizzano le *family businesses* è rappresentata dalla compenetrazione, più o meno forte, tra *family* e *business*.

Caratteristica precipua di un'impresa familiare è l'interazione in essa di due sub-sistemi, famiglia e impresa, ciascuno contraddistinto da finalità, valori, schemi organizzativi e problematiche economico/finanziarie/patrimoniali differenti⁷⁷⁰.

Sebbene la dottrina economico-aziendale si sia occupata diffusamente delle condizioni di funzionalità duratura valide per ogni impresa, dal lato delle imprese familiari, il primo e il più grave errore compiuto dalle famiglie proprietarie è quello di non considerare con la dovuta attenzione le condizioni di funzionalità duratura, a garanzia delle quali può rendersi necessario spezzare il binomio famiglia-impresa fondatrice⁷⁷¹.

La funzionalità duratura delle imprese familiari è minacciata infatti da errori che riguardano la gestione dell'evoluzione della famiglia proprietaria e dei rapporti tra impresa e famiglia, relazione quest'ultima, talvolta fin troppo stretta e difficilmente separabile, che condiziona fortemente la continuità dell'impresa familiare.

In primo luogo, la famiglia, istituzione preesistente alla creazione del *business*, è contraddistinta da un forte senso di orientamento denso di sentimento, di valori, di tradizione, di concordia e, in genere, di tutto ciò che consente al sub-sistema famiglia di rimanere unito e di perdurare in armonia nel tempo. Gli obiettivi che contraddistinguono questo sistema sono orientati al sostenimento e all'assistenza dei propri componenti, e perseguiti attraverso l'impiego delle risorse umane e finanziarie nel *business* di proprietà.

⁷⁶⁸ “The job of operating a family-owned company is often grievously complicated by friction arising from rivalries involving a father and his son, brothers, or other family members who hold positions in the business, or at least derive income from it. (...) the only real solution is to move toward professional management.” Cfr. Levinson H. (1971), “Conflicts that Plague Family Businesses”, *Harvard Business Review*, March-April, p. 90.

⁷⁶⁹ Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 105.

⁷⁷⁰ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova, p. 53.

⁷⁷¹ Cfr. Cfr. Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, pp. 151 e segg.

A ben vedere, la prevalenza della famiglia può influire significativamente sulla *governance* dell'impresa, che risulta così influenzata dalla cultura, dai valori e dagli interessi della famiglia⁷⁷².

In particolare, la prevalenza della famiglia, che per l'impresa rappresenta uno *stakeholder* aggiuntivo⁷⁷³, determinerà il condizionamento delle scelte di quest'ultima influenzata dalle regole, dagli obiettivi e dai valori familiari, e ne limiterà talvolta anche lo sviluppo (*Family Effect*)⁷⁷⁴.

Come sottolineato da parte di autorevoli studiosi⁷⁷⁵, spesso alla radice degli errori compiuti dagli imprenditori vi sono aspetti di carattere emotivo connessi a legami di tipo affettivo⁷⁷⁶. Ciò renderebbe la visione dell'imprenditore non lungimirante, affetta da miopia oltre che referente di una concezione dell'impresa eccessivamente privatistica, fonte di democrazia e solidarietà interna e strumento di autorealizzazione e autostima, lontana dall'essere considerata come propulsore di sviluppo e strumento di benessere sociale collettivo.

Il prevalere del corrispondente interesse familiare riferisce pertanto di una visione non lungimirante dal punto di vista degli aspetti gestionali e delle connesse decisioni strategiche, in quanto la gestione dell'impresa viene affidata a membri della famiglia che possono non avere le necessarie capacità manageriali⁷⁷⁷, allontanando l'ipotesi di apertura a soggetti estranei alla famiglia, né in veste di soci né di *managers*⁷⁷⁸. La continuità e lo sviluppo dell'impresa sono posti in secondo piano, subordinati cioè alle esigenze occupazionali dei parenti, mentre i risultati economici e patrimoniali sono condizionati dalle disponibilità della famiglia⁷⁷⁹.

⁷⁷² Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova, p. 54.

⁷⁷³ Cfr. Zellwegw T.M., Nason R.S. (2008), "A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance", *Family Business Review*, Vol. 21, No. 3, p. 205.

⁷⁷⁴ Alcuni studiosi hanno cercato di comprendere l'influenza esercitata dalla famiglia sulle performance organizzative. In proposito, studiando il cd. *family effect*, essi hanno posto in rilievo l'esistenza di riflessi, sia positivi che negativi, esercitati dalla famiglia su tre principali forme di capitale (umano, sociale e finanziario). Cfr. Gibb Dyer W. (2006), "Examining the "Family Effect" on Firm Performance", *Family Business Review*, Vol. 19, No. 4, pp. 253-273.

⁷⁷⁵ Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, pp. 389-390.

⁷⁷⁶ Tra gli errori più comunemente commessi si riporta:

- banalizzazione del momento del passaggio generazionale;
- identificazione affettiva del leader;
- approccio nepotistico alla vita aziendale;
- approccio aziendale alla vita familiare;
- mancata definizione di un sistema di regole scritte;
- autoreferenzialità dell'imprenditore
- stato di appagamento della famiglia.

Per approfondimenti, si veda: Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, pp. 389-390.

⁷⁷⁷ Le imprese familiari devono spesso contrastare una sorta di tendenza innata che le porta a confondere i concetti di autonomia e di autosufficienza. Per un malinteso senso dell'autonomia, esse tendono a isolarsi entro i confini familiari e dei collaboratori storici, precludendosi così la possibilità del confronto con i valori e le idee di terzi, producendo l'insorgere di un problema di autoreferenzialità per una proprietà che si trova ad interpretare più ruoli contemporaneamente. Cfr. Zocchi W. (2008), *Quando la famiglia è azienda*, Giappichelli, Torino, pp. 28-29.

⁷⁷⁸ Appare ovvio che la contrarietà della famiglia a simili "contaminazioni" esterne è dovuta alla preoccupazione vissuta dalla famiglia della sottrazione del potere decisionale ai membri della famiglia, con conseguente alterazione dell'equilibrio famiglia-impresa. Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova, p. 55.

⁷⁷⁹ Cfr. Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Carucci Editore, Bari, p. 156.

L'ipotesi opposta a quella appena considerata è quella in cui il sub-sistema impresa prevale sulla famiglia. Il modello di impresa familiare caratterizzato dalla prevalenza del *business* sulla famiglia, rappresenta la declinazione di *family business* capace di rispondere meglio alle esigenze dettate dai mercati, alla competitività e alle opportunità di crescita che potranno dischiudersi.

Il sub-sistema impresa è creato allo scopo di produrre beni/servizi da destinare al mercato, con l'obiettivo di ottenere, attraverso la vendita, un *surplus* destinato alla remunerazione dei fattori produttivi impiegati. La gestione dell'impresa è informata ai principi economici, alla razionalità nelle decisioni di investimento e alla capacità di adattarsi ai cambiamenti.

Allorquando è l'impresa a prevalere sulla famiglia, questa conferisce tutte le risorse finanziarie autofinanziando il *business*. L'azienda diventa entità che deve essere governata secondo logiche che seguono l'interesse generale, di tutti i soggetti che a vario titolo fanno parte dell'impresa familiare. In tale visione, l'influsso della famiglia non è di intralcio alla gestione del *business* che, grazie al senso di reciprocità e di collaborazione che permea il clima interno, può contare su una propria competitività e intraprendere percorsi di crescita.

Ciò è reso possibile grazie al fatto che l'apertura nei confronti di "contaminazioni" esterne non viene vissuta come una fonte di preoccupazione, bensì come una opportunità che consente di cogliere percorsi altrimenti preclusi, grazie all'ingresso di nuove competenze e nuovo capitale. Orbene, vale la pena però sottolineare che un orientamento estremo al bene dell'impresa porta evidentemente a trascurare le esigenze e le aspirazioni dei singoli componenti, favorendo la nascita di tensioni e di attriti che comporterebbero ripercussioni negative che dalla sfera familiare si propagheranno, con traiettorie circolari, a quella dell'impresa⁷⁸⁰, compromettendone gli equilibri. Sebbene diversi per natura e guidati da obiettivi, logiche e razionalità differenti, i sub-sistemi impresa e famiglia condividono alcuni principi comuni, quali la continuità, l'unione e la creazione di valore⁷⁸¹. Orbene, proprio la contiguità e la condivisione di taluni aspetti che caratterizzano i sub-sistemi in parola, riferiscono dell'influenza che da un sistema si propaga sull'altro, e viceversa, condizionandone le probabilità di successo e talvolta la sopravvivenza stessa.

I reciproci condizionamenti e l'innata sovrapposizione che caratterizzano detti sub-sistemi possono comportare nei confronti dell'impresa familiare dei riflessi sia positivi che negativi. Questi possono assumere la portata di sinergie gestionali, difficilmente riscontrabili da parte delle *non-family*, o anche dare vita a problematiche di vario genere, che possono mettere seriamente in forse la continuità del *business*.

Il condizionamento che proviene dalla famiglia e che influenza le decisioni di carattere strategico e gestionale, può rappresentare un fattore limitante lo sviluppo e la crescita dell'impresa, in quanto

⁷⁸⁰ Cfr. Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Carucci Editore, Bari, pp. 156-157.

⁷⁸¹ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova, p. 53.

fortemente ispirato da sentimenti di affetto e di empatia che prescindono da più opportune soluzioni orientate dalla razionalità economica⁷⁸².

Evidentemente anche l'ipotesi rappresentata dalla preminenza del sub-sistema impresa, che antepone le logiche di sviluppo e di crescita proprie del *business* agli interessi della famiglia, può produrre disfunzioni tali da compromettere la sopravvivenza dell'impresa familiare nell'ottica della continuità.

Se si considera inoltre la sovrapposizione e l'intrecciarsi dei ruoli che dipendono dall'interazione tra famiglia e impresa, necessario è il riferimento a sistemi di norme comportamentali per i due sub-sistemi⁷⁸³, che sebbene distinti dovrebbero trovare la giusta composizione, espressione di sintesi e di integrazione reciproca. In particolare, la famiglia ricerca tradizionalmente l'unità interna e cerca di reprimere gli atteggiamenti di rivalità che possono manifestarsi tra i membri, mentre il *business* è alla costante ricerca di un sano livello di competizione interno. Verrebbe così a crearsi un *framework* caratterizzato da una dualità di norme, da una parte miranti a favorire l'unità familiare e dall'altra la competitività all'interno dell'impresa, e al tempo stesso, però, espressione di una stretta collaborazione fra i due sub-sistemi nel rispetto delle altrui finalità istituzionali⁷⁸⁴.

Indispensabile diviene dunque la ricerca di un delicato equilibrio e compenetrazione tra i due sub-sistemi, che sia tale da non compromettere la sopravvivenza di uno a danno dell'altro, e da vivere la condizione derivante dalla naturale e innata sovrapposizione come una fonte di vantaggio competitivo. Al riguardo, l'impresa familiare deve mirare a ricondurre ad equilibrio i due sottosistemi famiglia-impresa, separando i problemi della famiglia da quelli del *business*, senza però ignorare gli elementi distintivi e i punti di forza della gestione familiare.

La presenza di un legame sottostante tra famiglia e impresa, che caratterizza tutta la vita dell'impresa⁷⁸⁵, deve rappresentare un elemento che influenza la probabilità di successo di quelle fasi caratterizzate da un'estrema delicatezza e fortemente dipendenti dall'equilibrio raggiunto dai due sottosistemi.

Attraverso una prospettiva di integrazione, la famiglia inizia ad essere considerata come un fattore di sviluppo dell'impresa e non solo come un fattore ostacolante⁷⁸⁶, sebbene resti ferma l'ipotesi della differente razionalità dei due istituti.

⁷⁸² Cfr. Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Carucci Editore, Bari, p. 68.

⁷⁸³ Cfr. Tagiuri R., Davis J. (1996), "Bivalent Attributes of the Family Firm", *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, p. 202.

⁷⁸⁴ Cfr. Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Carucci Editore, Bari, p. 155.

⁷⁸⁵ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova, p. 54.

⁷⁸⁶ Tale tendenza connota un primo filone di studi che ha caratterizzato i contributi riconducibili agli studi che hanno caratterizzato gli anni '80. Cfr. Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, p. 13.

Interessanti appaiono dunque le condizioni in dipendenza delle quali i due sub-sistemi possono convivere e svilupparsi, sfruttando le potenzialità positive promananti da una stretta relazione tra famiglia e impresa⁷⁸⁷. Come si vedrà nel paragrafo V del presente capitolo, significativa è in proposito la possibilità da parte del *management* di far leva, in presenza di talune condizioni, sulla famiglia imprenditoriale per creare un effetto che va a beneficio dell'intero *family business*, ovvero di spezzare, in un certo senso, il binomio famiglia-impresa, riducendo la dipendenza del *business* dall'influenza familiare.

La condizione ideale è quella caratterizzata da un isomorfismo di interessi tra obiettivi di lungo termine della famiglia e dell'impresa, il che determina oltre ad una maggiore efficienza, la condivisione di obiettivi, norme e valori che regolano il comportamento delle parti e lo rendono prevedibile⁷⁸⁸.

Ad assumere un ruolo fondamentale in questo delicato equilibrio di interessi è il fondatore del *family business* che, essendo contemporaneamente parte di due sistemi, uno caratterizzato da minore razionalità e da maggiori contenuti emotivi (la famiglia) e l'altro razionale (il *business*), deve operare in modo tale che famiglia e impresa non entrino in conflitto, poiché ciò condurrebbe a una minore *performance* delle risorse impiegate nella gestione delle imprese familiari⁷⁸⁹.

Condividendo in particolare la prospettiva teorica di alcuni studiosi, “*what makes family businesses unique is the third level of analysis—the FBS—which encompasses the individual, the family, and the business systems*”⁷⁹⁰, riferendo dunque dell'esistenza di una prospettiva sistemica di analisi del *family business* rappresentativa di per sé di una condizione di criticità data dalle molteplici influenze che ciascun sub-sistema subisce in dipendenza della contiguità o comunque del fatto di essere parte di un sistema di più ampia portata⁷⁹¹.

Alcuni studiosi hanno posto notevole attenzione agli affetti prodotti dal coinvolgimento della famiglia all'interno dell'impresa, individuando in corrispondenza dell'area di sovrapposizione tra i due sub-sistemi, una zona che racchiude l'esistenza di risorse uniche e competenze distintive per l'impresa, e che esprime la presenza di ciò che essi indicano con il termine di “*familiness*”.

⁷⁸⁷ Cfr. Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, p. 13.

⁷⁸⁸ Cfr. Tagiuri R., Davis J. (1996), “Bivalent Attributes of the Family Firm”, *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, p. 205.

⁷⁸⁹ Cfr. Lansberg I. (1983), “Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap”, *Organizational Dynamics*, Vol. 12, No. 1.

⁷⁹⁰ Cfr. Distelberg B., R.L. Soreson (2009), “Updating Systems Concepts in Family Businesses: A Focus on Values, Resource Flows, and Adaptability”, *Family Business Review*, Vol. 22, No. 1, p. 66.

⁷⁹¹ Cfr. Distelberg B., Soreson R. L. (2009), “Updating Systems Concepts in Family Businesses: A Focus on Values, Resource Flows, and Adaptability”, *Family Business Review*, Vol. 22, No. 1, p. 70.

*Habbershon e Williams*⁷⁹² sono stati i primi studiosi a sviluppare il concetto di *familiness* e sebbene la sua importanza sia stata messa in luce qualche anno dopo da *Pearson et al.*⁷⁹³, tuttavia, ad oggi il concetto rimane alquanto oscuro mancando una definizione puntuale e una individuazione precisa delle sue componenti fondanti⁷⁹⁴.

Molti sono i contributi presenti nell'ambito della letteratura sul *family business* che concordano nell'identificare la condizione di *familiness* e il capitale sociale⁷⁹⁵ tra le fonti dei vantaggi competitivi di queste imprese.

Mentre il capitale sociale organizzativo, come già visto, fonda le sue premesse e la sua unicità sul capitale sociale della famiglia⁷⁹⁶, il concetto di *familiness* discende dalla reciprocità e dall'influenza che si viene a creare tra famiglia e impresa⁷⁹⁷. Ciò significa che la struttura del vantaggio competitivo nelle imprese familiari e il suo perdurare nel tempo è la risultante di un sistema unico di interazioni che si instaurano tra famiglia, membri individuali e *business*.

Come messo in evidenza da alcuni studiosi, mentre le precedenti ricerche si sono focalizzate su "how" e su "what" genera le condizioni di *familiness*, essi prediligono la linea di ricerca rivolta ad indagare "who" e in particolare "who are the families that are most likely to build familiness?"⁷⁹⁸.

Adottando una prospettiva *Resource-based*, il concetto esprime la quantità di risorse idiosincratice esistenti internamente e dovute al coinvolgimento della famiglia nell'impresa⁷⁹⁹.

Sulla base di tale assunzione teorica, le imprese differiscono tra loro in relazione alla dotazione di risorse posseduta. Dall'eterogeneità di tale dotazione, le imprese possono generare le proprie *performance* di sviluppo e di successo.

*Chrisman et al.*⁸⁰⁰ impiegano un duplice approccio nel tentativo di spiegare il concetto in parola; in particolare essi si avvalgono del "components of involvement" approach, che si basa sul

⁷⁹² Cfr. Habbershon T.G., Williams M. (1999), "A Resource-based Framework for Assessing the Strategic Advantage of Family Firms", *Family Business Review*, Vol. 12, pp. 1-25.

⁷⁹³ Cfr. Pearson A.W., Carr J., Shaw J.C. (2008), "Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No. 6, pp. 949-969.

⁷⁹⁴ Cfr. Metallo G., Gallucci C. (2011), Un'analisi del "Family Effect" attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: *Asset o Liability* per le imprese familiari?, paper presentato al Convegno XXXIII Sinergie "Governance d'impresa e comunicazione strategica. Is Communication taking over?", 10-11 Novembre 2011, Milano.

⁷⁹⁵ Per approfondimenti circa il significato che assume il capitale sociale nell'ambito delle imprese familiari, si rinvia al capitolo II del presente lavoro.

⁷⁹⁶ Cfr. Arreagle J.L. et al. (2007), "The development of organizational social capital: Attributes of Family firms", *Journal of Management Studies*, Vol. 44, No. 1, p. 81.

⁷⁹⁷ "More specifically, familiness is defined as the unique bundle of resources and capabilities a particular organization possesses because of the family firm system's interaction among the family, its individual members, and the business." Cfr. Cabrera-Suàrez K., De Saà.Pèrez P., García-Almeida D. (2001), "The Succession Process from a Resource-and Knowledge-Based View of the Firm", *Family Business Review*, Vol. 14, No. 1, p.38.

⁷⁹⁸ Cfr. Zellweger T.M., Eddleston K.A., Kellermanns F.W. (2010), "Exploring the Concept of Familiness: Introducing Family Firm Identity", *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 1, pp. 54-63.

⁷⁹⁹ Cfr. Habbershon T.G., Williams M.L. (1999), "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms", *Family Business Review*, Vol. 12, No. 1, p. 11.

⁸⁰⁰ Cfr. Chrisman J.J. Chua J.H., Zahra S.A. (2005), "Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 5, pp. 555-576.

coinvolgimento della famiglia nella proprietà, nella gestione e nel controllo, e dell'“*essence*” *approach* che tiene conto invece dell'effettivo comportamento che discende dal coinvolgimento della famiglia⁸⁰¹. Accanto ai due approcci, recentemente *Zellweger et al*⁸⁰² hanno proposto l'impiego di un terzo orientamento, basato sull'identità organizzativa che contribuirebbe anch'esso allo sviluppo delle condizioni di *familiness*.

In dipendenza dunque del significato che la condizione di *familiness* rappresenta per l'impresa e della valutazione del suo impatto sulle capacità strategiche della stessa, si può giungere a motivare l'esistenza di taluni vantaggi competitivi⁸⁰³.

Orbene, prima di giungere alla individuazione e motivazione dei vantaggi competitivi di un'impresa familiare, occorre riconoscere alle condizioni di *familiness* un ruolo essenziale ai fini dell'aggiornamento e del rafforzamento delle risorse in esse sintetizzate. Affinché tali condizioni si verificino, è necessario che le risorse possedute vengano individuate e isolate dall'uso e dall'imitazione di altre imprese⁸⁰⁴. Il meccanismo di isolamento include la creazione e la difesa delle risorse possedute dall'impresa attraverso barriere che precludono la possibilità di imitazione per imprese concorrenti e l'alienazione attraverso il mercato⁸⁰⁵.

*Cabrera-Suarez et al*⁸⁰⁶ sottolineano che le imprese familiari possiedono competenze distintive che possono condurre al conseguimento di importanti vantaggi competitivi basati sulle “*tacitness*” incorporate nelle loro risorse. In questa visione, la peculiarità di un'impresa familiare rappresenta una condizione grazie alla quale le risorse inimitabili descritte dalla *Resource-Based View* trovano

⁸⁰¹ In questo modo, l'*essence approach* è in grado di descrivere i differenti tipi di *family firms and behaviors*, catturando l'eterogeneità delle imprese familiari. Cfr. Westhead P., Howorth C. (2007), ““Types” of Private Family Firms: An Exploratory Conceptual and Empirical Analysis”, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 19, pp. 405-431.

⁸⁰² Nelle parole degli autori “*We introduce organizational identity as an overlooked source of familiness by providing a vision for the firm and directing family and non-family members to consider “who they are as an organization” when making decisions pertaining to the organization. The organizational identity approach, with its emphasis on family firm identity, captures the family’s perception of the business – “Are we a family firm?” – and directly recognizes those families who are likely to create familiness.*” Cfr. Zellweger T.M., Eddleston K.A., Kellermanns F.W. (2010), “Exploring the Concept of Familiness: Introducing Family Firm Identity”, *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 1, p. 57.

⁸⁰³ Cfr. Habbershon T.G., Williams M.L. (1999), “A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms”, *Family Business Review*, Vol. 12, No. 1, p. 11.

⁸⁰⁴ Cfr. Rumelt R. (1987), “Theory, strategy and entrepreneurship”, in: Teece D.J., *The competitive challenge*, Cambridge, Ballinger, pp. 556-579.

⁸⁰⁵ Cfr. Barney J. (1986), “Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy”, *Management Science*, Vol. 32, No. 10, pp. 1231-1241.

⁸⁰⁶ Cfr. Cabrera-Suàrez K., De Saà.Pèrez P., García-Almeida D. (2001), “The Succession Process from a Resource-and Knowledge-Based View of the Firm”, *Family Business Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 37-47.

un *humus* favorevole per svilupparsi, in misura talvolta maggiore rispetto alle *non-family*⁸⁰⁷, a motivo del carattere stesso di *familiness*⁸⁰⁸.

Il complesso delle conoscenze tacite rappresenta una risorsa preziosa che risulta prevalente nelle imprese familiari. Detto in altri termini, le conoscenze tacite rappresentano uno degli elementi cardini su cui si innesta il vantaggio competitivo delle imprese familiari⁸⁰⁹, conferendo alla dotazione di risorse possedute il carattere di inimitabilità. In tal senso, la conoscenza specifica dell'impresa così come l'abilità nel crearla e trasferirla, rappresentano uno *strategic asset* che può essere positivamente associato con i più elevati livelli di *performance*⁸¹⁰.

In proposito Grant⁸¹¹ esprime la necessità, una volta identificate le condizioni di *familiness*, di effettuare degli investimenti sulle stesse in modo da far sì che esse rappresentino una parte critica dei processi organizzativi di lungo termine dell'impresa, considerato che “*when a firm's familiness is not assessed and managed, or a firm does not invest in replenishing, augmenting, and upgrading its familiness as a valuable resource, it can quickly become a familial encumbrance*”⁸¹².

Tale consapevolezza segue la linea di ragionamento proposta da autorevoli studiosi⁸¹³ i quali pongono in rilievo il fatto che le imprese familiari presentino una serie di attributi (*key attributes*), unici e innati, ciascuno dei quali è una potenziale fonte sia di benefici e che di svantaggi.

Tali attributi, descritti *Bivalent Attributes*, esprimono le tipicità connesse alla natura di impresa familiare, in quanto espressivi direttamente dalla sovrapposizione tra famiglia, *management* e

⁸⁰⁷ “*This tacit knowledge embedded in the founder is a strategic asset that a family firm can develop and transfer more effectively than a non family business, there is a special relationship between successor and predecessor that goes beyond work and includes personal and family issues.*” Cfr. Cabrera-Suàrez K., De Saà.Pèrez P., Garcia-Almeida D. (2001), “The Succession Process from a Resource-and Knowledge-Based View of the Firm”, *Family Business Review*, Vol. 14, No. 1, p.44.

⁸⁰⁸ Su questa linea di ragionamento, altri studiosi hanno posto attenzione al fine di identificare la natura o le antecedenti del vantaggio competitivo proveniente dalla condizione di “*familiness*” di un'impresa, mettendo in risalto per esempio l'aumento di fiducia da parte dei consumatori, l'aumento del livello di dedizione e di *commitment* da parte dei dipendenti, l'orizzonte decisionale di lungo termine, l'esistenza di un *patient capital* e così via. Cfr. Carney M. (2005), “Corporate Governance and Competitive Advantage in Family Controlled Firms”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 4, pp. 249-265.

⁸⁰⁹ “*...family firms have some distinctive assets (commitment, trust, reputation, know-how, and so on) that can bring them competitive success based on the tacitness of the knowledge embedded in these resources.*” Cfr. Cabrera-Suàrez K., De Saà.Pèrez P., Garcia-Almeida D. (2001), “The Succession Process from a Resource-and Knowledge-Based View of the Firm”, *Family Business Review*, Vol. 14, No. 1, p.44.

⁸¹⁰ Cfr. Cabrera-Suàrez K. et al. (2001), “The Succession Process from a Resource-and Knowledge-Based View of the Family Firm”, *Family Business Review*, Vol. 14, No. 1, p. 39.

⁸¹¹ Cfr. Grant R.M. (1991), “The Resource-based Theory of Competitive advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 114-135.

⁸¹² Cfr. Habbershon T.G., Williams M.L. (1999), “A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms”, *Family Business Review*, Vol. 12, No. 1, p. 13.

⁸¹³ Cfr. Tagiuri R., Davis J. (1996), “Bivalent Attributes of the Family Firm”, *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 199-208.

proprietà⁸¹⁴, e caratterizzati perciò da un potenziale sia positivo che negativo, che conferisce loro la valenza duplice di cui si è detto.

In dipendenza della sovrapposizione tra gruppi, differenti sono gli obiettivi⁸¹⁵, talvolta anche divergenti, che orientano l'azione di ciascun individuo, che si trova ad assumere simultaneamente ruoli differenti nell'ambito dell'impresa familiare. Come affermato da *Davies e Tagiuri*, “*relatives' simultaneous obligations to the family, company, and shareholders, and to each other as relatives, managers, and owners, can serve to bond them loyally to each other and to the business*”⁸¹⁶. Detto in altri termini, la sovrapposizione che viene a crearsi all'interno di queste organizzazioni racchiude una valenza dalla quale possono sprigionarsi aspetti che contribuiscono positivamente al successo dell'impresa familiare, ma vale anche il viceversa⁸¹⁷.

Dal punto di vista delle implicazioni manageriali, occorre sottolineare che per i *managers* delle imprese familiari, diventa dunque di cruciale importanza comprendere che “*the same organizational features of these firms account for both their strengths and their weaknesses*”⁸¹⁸.

È questa una condizione indispensabile al fine di riconoscere il potenziale insito in determinati attributi. Accanto a ciò va assunta la consapevolezza dell'impossibilità per il *management* di eliminare la carica ambivalente connessa agli attributi che caratterizzano le imprese familiari, in quanto derivanti dalla naturale e innata sovrapposizione dei sub-sistemi. Al contrario, occorre invece gestire questa sovrapposizione da cui si origina la bivalenza per massimizzarne la carica positiva e conseguentemente minimizzare i riflessi negativi.

In proposito, si avrà modo di mettere in evidenza nel prosieguo della trattazione, che un *management* attento e lungimirante, provvederà ad attuare piani appropriati attraverso i quali gestire strategicamente l'insieme delle condizioni di *familiness*, minimizzando le ipotesi dalle quali possono discendere conseguenze negative per l'impresa familiare⁸¹⁹.

Il concetto di *bivalent attributes* consente agli studiosi di trovare risposta a molteplici interrogativi che affliggono l'esistenza e lo sviluppo di queste imprese, fortemente dipendenti dall'efficace

⁸¹⁴ La sovrapposizione dei vari sub-sistemi genera differenti tratti caratteristici dell'impresa familiare. Cfr. Tagiuri R., Davis J. (1996), “Bivalent Attributes of the Family Firm”, *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, p. 201.

⁸¹⁵ “When the goals of the family, management and ownerships groups are compatible, family managers can act decisively, making the firm a formidable competitor”. Cfr. Tagiuri R., Davis J. (1996), “Bivalent Attributes of the Family Firm”, *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, p. 201.

⁸¹⁶ Cfr. Tagiuri R., Davis J. (1996), “Bivalent Attributes of the Family Firm”, *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, p. 201.

⁸¹⁷ Cfr. Tagiuri R., Davis J. (1996), “Bivalent Attributes of the Family Firm”, *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, p. 202.

⁸¹⁸ Cfr. Tagiuri R., Davis J. (1996), “Bivalent Attributes of the Family Firm”, *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, p. 206.

⁸¹⁹ Cfr. Habbershon T.G., Williams M.L. (1999), “A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms”, *Family Business Review*, Vol. 12, No. 1, p. 13.

gestione di questi attributi. Una loro appropriata gestione influenzerà infatti il benessere della famiglia e le relazioni di questa con i dipendenti e con la più ampia comunità.

Al riguardo dunque se si assume la visione d'impresa familiare referente della rinnovata consapevolezza secondo la quale, superando le impostazioni teoriche risalenti agli anni trenta, si giunge a attribuire la doverosa dignità di tipologia imprenditoriale caratterizzata da una propria e particolare attitudine alla sopravvivenza, a motivo delle relazioni, spesso senza soluzione di continuità, che caratterizzano i sub-sistemi governati da logiche, riferimenti normativi e valoriali, nonché da obiettivi in parte divergenti e così via, è da queste condizioni di originalità che bisogna partire per creare un sistema di interazioni unico e inimitabile, quale solida piattaforma per la creazione del vantaggio competitivo della particolare impresa familiare.

Ciò richiede uno sforzo in termini di ricerca del punto di equilibrio sul quale costruire detto sistema di interazioni e di influenze reciproche, capace di cogliere gli aspetti positivi e di tenere lontani potenziali e pericolosi riflessi negativi.

La realizzazione di un simile intento beneficerà alla continuità sia del *business* che della famiglia imprenditoriale, incidendo, come si vedrà, sulle percezioni reputazionali di famiglia e impresa, attraverso traiettorie che tracciano un percorso di influenza circolare.

3.2 I modelli di *governance* dell'impresa familiare.

La individuazione dei tratti distintivi che caratterizzano l'impresa familiare, ha consentito di mettere in evidenza una delle particolarità più importanti che interessano la tipologia imprenditoriale in oggetto, vale a dire l'esistenza di relazioni, talvolta molto strette, tra famiglia e impresa in dipendenza della sovrapposizione che interessa i due sub-sistemi. Orbene come visto, da questa sovrapposizione più o meno spinta, si generano condizioni dalle quali possono discendere riflessi che agiscono a favore del sistema impresa o, viceversa, che compromettono la continuità del *business* sotto la dinastia familiare.

La condivisione di quanto precede porta dunque ad effettuare delle riflessioni circa l'esistenza di possibili soluzioni capaci di contenere il rischio rappresentato dall'assunzione di decisioni e dal compimento di azioni che non garantiscono la continuità dell'impresa attraverso le generazioni future.

Occorre pertanto affrontare le problematiche riguardanti le scelte di carattere gestionale che interessano le imprese familiari, al fine di comprendere se esiste la possibilità di contenere il rischio rappresentato dal declino e sintetizzato nel paradigma della terza generazione.

Il presente paragrafo mira pertanto alla individuazione dei modelli di *governance* assunti nell'ambito delle imprese familiari, considerando, attraverso i contributi provenienti dalla letteratura sul tema, quelle che sono le scelte e gli orientamenti che l'impresa familiare deve coraggiosamente porre in essere al fine di evitare quello che viene considerato, per alcuni, un destino pressoché ineluttabile.

La considerazione degli aspetti legati ai modelli di *governance* acquisisce spessore nell'ambito del presente lavoro in dipendenza del fatto che opportune scelte connesse alle logiche di governo dell'impresa, dovrebbero accrescere il successo di quest'ultima nell'ottica della continuità, garantendo il perdurare del *business* nelle mani della dinastia familiare, in un gioco di scambio reputazionale e di contaminazione percettiva che dal *business* si trasferisce sulla famiglia e viceversa.

Orbene, al fine di cogliere le riflessioni concernenti la *corporate governance* nell'ambito delle imprese familiari, diventa interessante proporre alcune tra le più importanti teorie presenti nell'ambito della letteratura, a supporto della tematica in oggetto.

Le teorie dell'assetto istituzionale dell'impresa hanno originato il filone di studi denominato della *corporate governance*, che pone attenzione sulle relazioni tra proprietà, amministrazione, *management* e gli altri *stakeholder* dell'impresa portatori di specifici interessi anch'essi suscettibili di tutela.

La letteratura sulla *corporate governance* considera le strutture e le dinamiche relazionali strettamente connesse al successo dell'impresa, preoccupandosi di comprendere come costruire e far funzionare sistemi gestionali efficaci, capaci di garantire la soddisfazione delle molteplici istanze in gioco.

La maggior parte degli studi che intervengono in proposito, affermano che la pianificazione dei rapporti famiglia-azienda rappresenta la condizione fondamentale, oltre che la premessa indispensabile per poter parlare di continuità dell'impresa.

Data infatti la numerosità dei fattori critici in gioco e la molteplicità delle relazioni intrattenute dall'individuo all'interno dell'impresa, è necessario dare vita ad accordi formalizzati, espressione di una logica rivolta alla pianificazione relazionale. Al riguardo, sebbene spesso si riscontri uno scarso orientamento verso la pianificazione dei rapporti nell'ambito delle imprese familiari, rilievi empirici mostrano l'esistenza di una correlazione positiva tra continuità e *best practices* legate alla

governance, a riprova del fatto che la gestione delle relazioni è un aspetto dal quale nessuna impresa può prescindere⁸²⁰.

La teoria dei costi di transazione⁸²¹ a fronte di un aumento della complessità considera il modello di impresa manageriale la forma più efficiente di governo, e la partecipazione all'organo amministrativo della società come strettamente legato alla consistenza delle risorse investite nell'impresa.

Le teorie manageriali⁸²² e dell'agenzia⁸²³ mettono in risalto taluni elementi, quali la naturale contrapposizione di interessi da parte dei soci, le relazioni contrattuali tra soci e *managers* estranei alla famiglia e il governo delle relazioni, in specie se aperto anche a soggetti esterni.

Molti contributi di stampo manageriale hanno criticato apertamente il modello di *governance* dell'impresa familiare, considerandolo come la peggiore struttura organizzativa in dipendenza della concentrazione proprietaria e della sovrapposizione con il governo dell'impresa⁸²⁴.

Nell'ambito della letteratura internazionale diffusissimi sono i contributi di studiosi che nell'osservazione del fenomeno del *family business* si sono avvalsi dell'impiego delle lenti teoriche rappresentate dall'*agency theory* e dalla *stewardship theory*⁸²⁵. Come messo in evidenza attraverso l'ausilio di tali teorie, la coincidenza tra proprietà e *management* rappresenterebbe una condizione tale da generare benefici in termini di riduzione, se non di eliminazione, dei costi di agenzia, mentre le *stewardship motivations* del *leader* rappresentano probabilmente il più potente beneficio associato alla gestione proprietaria.

In particolare, il problema sollevato nell'ambito della teoria dell'agenzia è generato dalla presenza di asimmetrie informative tra le parti e dall'esistenza di incentivi personali ad agire in maniera difforme dall'interesse del principale, il che determinerebbe la necessità di effettuare dei controlli attraverso i quali ridurre la probabilità che l'agente agisca per scopi propri più che per l'interesse del principale, comportando di conseguenza il sostenimento di costi noti con il termine di costi di agenzia (*agency costs*).

Orbene le imprese familiari si caratterizzano per il differente grado con cui sono sostenuti questi costi, in dipendenza dalle loro scelte di governo, dato che i costi di agenzia tra proprietà e *management* possono essere vantaggiosamente ridotti allorquando esiste uno stretto allineamento o identità di interessi tra proprietà e *management*.

⁸²⁰ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova, p. 128.

⁸²¹ Cfr. Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press.

⁸²² Cfr. Williamson O.E. (1963), "Managerial Discretion and Business Behavior", *The American Economic Review*.

⁸²³ Cfr. Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Capital Structure", *Journal of Financial Economics*.

⁸²⁴ Cfr. Faccio M. et al. (2001), "Dividends and Expropriation", *American Economic Review*, Vol. 91, No. 1, pp. 54-78.

⁸²⁵ Cfr. Miller D., Le Breton-Miller I. (2006), "Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities", *Family Business Review*, Vol. 19, No.1, pp. 73-87.

L'osservazione dei vantaggi connessi alla natura di impresa familiare, analizzati attraverso il contributo di questa teoria, non porta tuttavia all'annullamento dei potenziali svantaggi connessi al *family business*. In particolare, se da un lato la concentrazione tra proprietà e controllo dell'impresa favorirebbe la diminuzione dei costi di agenzia, contribuendo all'ottenimento di un vantaggio del *family business* nel processo di creazione del valore, dall'altro invece la chiusura della proprietà con l'intento di salvaguardare il controllo finirebbe per costituire un limite alla crescita dimensionale e allo sviluppo internazionale tale da ostacolare la possibilità di trasferire l'impresa alla future generazioni, distruggendo tutto il valore creato nel tempo⁸²⁶.

Il secondo approccio teorico di osservazione e di comprensione delle potenzialità connesse alle imprese familiari, lo si riscontra nella *stewardship theory*. Il presupposto teorico in parola ipotizza che *leaders* ed *executives* abbiano ambizioni più spinte che non corrispondono semplicemente ed egoisticamente ad un proprio interesse economico, ma rilevano a vantaggio dell'intera organizzazione e dei suoi *stakeholder*.

La convinzione alla base della supposta teoria è che i *leaders* siano motivati da necessità più elevate che muovono nell'interesse e per il bene dell'intera organizzazione⁸²⁷, in dipendenza del riconosciuto meccanismo di identificazione di questi con l'organizzazione, tale da favorire una corrispondenza se non un allineamento di obiettivi. L'elevato coinvolgimento personale ed emotivo (*commitment*) che viene a manifestarsi nell'ambito di queste imprese, giustificato generalmente dall'appartenenza del *leader* alla famiglia, contribuirebbe al conseguimento del successo di molte imprese familiari.

Attraverso questa prospettiva teorica, *managers* e proprietà appaiono guidati da interessi che prescindono dalla dinamica economica-finanziaria⁸²⁸. La proprietà è spesso orientata in direzione di più profondi investimenti, che si direbbero di natura emozionale, come la soddisfazione personale dei membri della famiglia e la reputazione dell'impresa⁸²⁹.

L'elevato coinvolgimento che prende forma attraverso il *commitment* dei *leaders* crea nei riguardi dei fondatori un'aspettativa di lungo termine. Entrano in gioco aspetti collegati a orizzonti temporali

⁸²⁶ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova, p. 339.

⁸²⁷ Per alcuni studiosi tuttavia "*owner management is not a "family effect" on firm performance*". Per approfondimenti si veda: Gibb Dyer W. (2006), "Examining the "Family Effect" on Firm Performance", *Family Business Review*, Vol. 19, No. 4, p. 260.

⁸²⁸ Al di là dei vantaggi positivi riconducibili al *family management*, gli autori sottolineano l'esistenza di potenziali effetti distorsivi riconducibili alla promozione di una *leadership* irresponsabile nei confronti degli *shareholders* di minoranza. Una simile distorsione riconducibile al *family management* rappresenterebbe l'antitesi della *good stewardship*. Cfr. Miller D., Le Breton-Miller I. (2006), "Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities", *Family Business Review*, Vol. 19, No.1, pp. 73-87.

⁸²⁹ A ben vedere, infatti, i *leaders* che sono membri appartenenti alla famiglia proprietaria e i cui nomi sono perciò direttamente coinvolti nelle azioni passate, presenti e future del *business*, agendo premurosamente contribuiscono sia alla costruzione della propria reputazione che a quella della loro impresa. Cfr. Miller D., Le Breton-Miller I. (2006), "Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities", *Family Business Review*, Vol. 19, No.1, p. 75.

di lungo periodo, quali il *family name*, la fiducia e la reputazione; ciò contribuisce a creare nei riguardi dei *family leaders* un maggiore *commitment* e una maggiore predisposizione nel fare ciò che si rende necessario per rafforzare una serie di fattori in gioco⁸³⁰ e, più in generale, il *business*. L'orizzonte di lungo periodo e l'attenzione rivolta alla sistemazione delle generazioni future⁸³¹, rende il *management* più cauto dal punto di vista finanziario, più propenso nell'effettuare investimenti volti a costruire una reputazione di lungo termine⁸³² e un capitale sociale sotto forma di relazioni durature con l'esterno.

La considerazione degli aspetti positivi connessi agli assunti teorici in parola, non preclude tuttavia la possibilità di intravedere quelle ipotesi che portano all'erosione dei corrispondenti benefici. In particolare, in riferimento ai benefici collegati alla riduzione dei costi di agenzia dovuti all'allineamento degli interessi tra proprietà e *management*, non sono da escludere ipotesi che sostituiscono l'elevato *commitment* verso il *business* a meri interessi personali⁸³³. Possibili risvolti negativi possono essere rintracciati anche in relazione allo spiccato orientamento al lungo periodo e, in particolare, all'intenzione di tramandare il *business* alle future generazioni.

L'impiego del *framework* fornito dalla *Resource-Based View (RBV)* nell'ambito degli studi di *management* strategico, permette di spiegare il vantaggio competitivo che si collega all'essere impresa familiare⁸³⁴. Sintesi dei molteplici contributi teorici esistenti in letteratura (*transaction, agency theory, organizational theory, ect*), la *RBV* isola le risorse idiosincratice⁸³⁵ che sono

⁸³⁰ *This may engender a number of strategic outcomes that bring superior returns.* Cfr. Miller D., Le Breton-Miller I. (2006), "Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities", *Family Business Review*, Vol. 19, No.1, p. 78.

⁸³¹ La presenza, tuttavia, di un atteggiamento altruistico rende difficile, se non impossibile, per i familiari monitorare effettivamente i membri della famiglia che lavorano nell'impresa. Max Weber attraverso il modello improntato a una logica burocratica "*rational-legal*", è tra i primi studiosi a interpretare il nepotismo come un meccanismo di selezione avversa e inefficiente nel monitoraggio e nella valutazione dei dipendenti, dando luogo ad atteggiamenti protezionistici nei riguardi dei *family members*. Cfr. Weber M. (1946), *Essay in sociology*, Gerth&Mills, New York, Oxford University Press.

⁸³² L'attenzione delle prime generazioni è spesso volta a rafforzare l'organizzazione in funzione del processo di successione. In tal senso esse puntano a rafforzare la reputazione del *business* per trasferire una "*head start*". Ciò può essere fatto attraverso investimenti di lungo termine in innovazione, *R&D*, qualità e *branding* ovvero puntando su investimenti reputazionali che mirano ad investire in politiche di *advertising e promotion, customer service, public relations e community involvment*. Cfr. Miller D., Le Breton-Miller I. (2006), "Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities", *Family Business Review*, Vol. 19, No.1, p. 81.

⁸³³ Cfr. Miller D., Le Breton-Miller I. (2006), "Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities", *Family Business Review*, Vol. 19, No.1, p. 80.

⁸³⁴ Cfr. Habbershon T.G., Williams M.L. (1999), "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms", *Family Business Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 1-25.

⁸³⁵ "*The collection of resources are idiosyncratic because no two firms have the same set of experiences, acquired the same set and skills, built the same organizational cultures, or the same collection of resources in the same competitive arena at the same point in time.*" Cfr. Habbershon T.G., Williams M.L. (1999), "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms", *Family Business Review*, Vol. 12, No. 1, p. 8.

complesse, intangibili e dinamiche⁸³⁶ all'interno di una particolare impresa, fornendo un *framework* volto a collegare le antecedenti dell'organizzazione alle *performance outcomes*⁸³⁷.

La dottrina economico-aziendale invece si è occupata diffusamente delle condizioni di funzionalità duratura dell'impresa, facendo venire in rilievo che il primo e più grave errore compiuto delle famiglie proprietarie è quello di non considerare con la dovuta attenzione le condizioni di funzionalità duratura, a garanzia delle quali può rendersi necessario spezzare il binomio impresa-famiglia fondatrice⁸³⁸. In particolare, la funzionalità duratura delle imprese familiari è minacciata spesso da errori che riguardano la gestione dell'evoluzione della famiglia proprietaria, dei rapporti tra famiglia e impresa, e del *business* familiare. In proposito numerosissimi sono i contributi teorici esistenti nella letteratura, nazionale e internazionale, che intervengono nel tentativo di spiegare l'esistenza di taluni vantaggi e, in alcuni casi, anche dei limiti funzionali connessi al governo delle imprese familiari.

Interessante diviene dunque la valutazione di quelle che sono le problematiche connesse alla natura di impresa familiare e, in particolare, al governo delle stesse attraverso la considerazione delle logiche gestionali sottostanti la particolare tipologia di *family business*, caratterizzata da una data combinazione di condizioni strutturali, organizzative e gestionali.

Dal punto di vista strutturale, c'è da dire che le PMI italiane si mostrano ancora oggi come sistemi a proprietà "chiusa" con limitato ricorso al capitale esterno e a soggetti terzi nell'attività di governo⁸³⁹.

A differenza delle piccole e medie imprese, le *family businesses* possono contare su una rete di relazioni che ne sottolinea l'accezione fortemente relazionale, che identifica il sistema di connessioni che evolve nel tempo in funzione del ciclo di vita dell'impresa e della famiglia e che funge sovrastruttura di riferimento nella definizione di una serie di rapporti attraverso i quali poter gestire i percorsi di crescita e di sviluppo⁸⁴⁰. In altri termini, le reti di relazioni possono guidare l'impresa familiare su traiettorie di sviluppo accessibili attraverso l'acquisizione di conoscenza e l'accesso alle risorse e alle capacità richieste dal mercato.

Le caratteristiche dell'impresa familiare quali fiducia, lealtà, trasparenza, orientamento al lungo termine, possono favorire forme di alleanze strategiche ed accordi di vario tipo⁸⁴¹, ma tali

⁸³⁶ Cfr. Cabrera-Suàrez K. et al. (2001), "The Succession Process from a Resource-and Knowledge-Based View of the Family Firm", *Family Business Review*, Vol. 14, No. 1, p. 38.

⁸³⁷ "But the RBV uniquely synthesizes many of the other approaches and provides a framework intended to link firm-level antecedents to performance outcomes". Cfr. Habbershon T.G., Williams M.L. (1999), "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms", *Family Business Review*, Vol. 12, No. 1, p. 3.

⁸³⁸ Cfr. Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, pp. 151-152.

⁸³⁹ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, p. 113.

⁸⁴⁰ Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 23.

⁸⁴¹ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, p. 266.

condizioni possono non essere sufficienti se manca una *governance* che permette di definire e separare taluni ruoli nell'ambito dell'impresa familiare.

Nonostante dunque l'esistenza di taluni punti di forza, anche le imprese familiari italiane, al pari delle PMI, si presentano come sistemi principalmente chiusi, precludendosi al riguardo la possibilità di accedere al mercato dei capitali e di aumentare le fonti di finanziamento e, conseguentemente, la crescita dimensionale dell'impresa⁸⁴².

L'accesso ai percorsi di crescita e di sviluppo richiede spesso l'impiego di risorse esterne rispetto alla dotazione strutturale di cui l'impresa dispone, capaci di fornire un'efficace supporto organizzativo e finanziario all'attività d'impresa.

In un'accezione moderna l'impresa familiare necessita dunque di un approccio gestionale più lungimirante, capace cioè di attirare risorse umane e finanziarie⁸⁴³, attraverso le quali predisporre le premesse necessarie per la pianificazione dei percorsi di crescita e di sviluppo auspicati.

In dipendenza della traiettoria evolutiva che delinea il percorso di un'impresa familiare, in specie quelle di dimensioni medio-piccole, l'apertura del capitale rappresenta una scelta strategica indispensabile che consente di avvicinare detta tipologia imprenditoriale all'impresa manageriale, migliorando quindi la bassa propensione alla crescita dimensionale da cui spesso sono afflitte.

L'introduzione di una logica manageriale all'interno delle imprese familiari, che sia tale da non sminuire le caratteristiche che connotano i *business familiari*, ha determinato il tramonto del modello di impresa padronale che ha caratterizzato gli anni '70, '80 e '90.

Da ciò emerge la validità da parte delle *family businesses* di orientarsi in direzione di percorsi di sviluppo che muovono lungo sentieri pseudo-manageriali⁸⁴⁴, anche attraverso un rinnovamento culturale adeguatamente teso all'apertura del capitale e all'ingresso di risorse estranee al *clan* familiare.

L'adozione di un simile orizzonte di apertura ovviamente richiede a monte una serie di interventi tali da rimuovere quei comportamenti improntati all'informalità, all'assenza di pianificazione strategica e alla casualità nella gestione delle diverse fasi aziendali.

A partire da questa impostazione diventa interessante affrontare la disamina concernente la *corporate governance* e, in particolare, i sistemi di *governance* che caratterizzano i *business familiari*, al fine di cogliere gli spunti di riflessione più utili alla comprensione delle peculiarità che caratterizzano le imprese familiari naturalmente diverse, per punti di forza e punti di debolezza, rispetto ai *business non familiari*.

⁸⁴² Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, p. 114.

⁸⁴³ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, pp. 71-72.

⁸⁴⁴ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, p. 74.

In proposito diventa necessario valutare l'impatto che i sistemi di *governance* rivestono nei riguardi dell'impresa familiare al fine di accrescere la probabilità che questa non intraprenda un cammino che la condurrà in direzione di un inevitabile declino.

Anzitutto, il concetto di *corporate governance* esprime il complesso di attività che vanno dalla definizione degli obiettivi di lungo termine alla scelta e realizzazione delle strategie e all'organizzazione manageriale, in modo tale da far sì che attraverso il coordinamento di tutte le attività si realizzino gli interessi dei molteplici *stakeholder* dell'impresa e si consegua una condizione di equilibrio.

L'espressione diretta del modo attraverso il quale la famiglia intende impostare il suo rapporto con l'impresa, è riassunto dunque nei sistemi di *governance* mediante l'attribuzione dei ruoli, la composizione e il funzionamento dell'organo di governo, e lo svolgimento dei processi decisionali⁸⁴⁵.

Orbene, il concetto di *corporate governance* assume, nell'ambito delle imprese familiari, contenuti particolarmente rilevanti e criticità differenti rispetto alle imprese ad azionariato diffuso. In particolare, la gestione della *governance* nelle prime si riflette su tre fronti differenti: aziendale, familiare e relazionale⁸⁴⁶. Questo triplice riferimento rende la *governance* molto complessa non solo perché deve intervenire equilibrando le istanze della famiglia e quelle del *business*, ma anche in dipendenza delle relazioni affettive, personali e familiari tra i diversi soggetti presenti all'interno del complesso sistema di relazioni.

Ciascuno di questi soggetti porta avanti delle proprie istanze non sempre coincidenti e, pertanto, man mano che cresce la complessità dell'impresa e il numero di individui potenzialmente interessati ad essa, diventa cruciale definire un sistema di regole che vada a disciplinare il coinvolgimento e la partecipazione di questi attraverso un sistema di norme definito anticipatamente⁸⁴⁷.

Di qui dunque la considerazione delle problematiche principali connesse alla *corporate governance* nel *family business*, legate agli schemi di partecipazione e di funzionamento delle strutture di governo che definiscono la suddivisione del potere formale all'interno dell'impresa e la eventuale presenza di soggetti esterni al *family business*.

⁸⁴⁵ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, p. 130.

⁸⁴⁶ Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 125.

⁸⁴⁷ Al riguardo differenti sono gli strumenti giuridici ai quali si può ricorrere come i "patti di famiglia", i "patti parasociali", gli statuti, oppure attraverso nuovi modelli di *governance*, consigli di amministrazione o anche strumenti familiari come i "consigli di famiglia" o i "comitati direttivi". Per approfondimenti si veda; Di Mascio A. (2008), *Crescita e governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano.

Orbene c'è da dire che non esiste un modello di *governance* valido in assoluto e per tutte le imprese familiari, poiché su di esso esercitano influenze significative le dinamiche affettive, psicologiche, economiche e sociali⁸⁴⁸.

Al riguardo la flessibilità pare assumere il ruolo di caratteristica capace di consentire l'adattamento organizzativo nel corso delle differenti fasi di vita dell'impresa familiare e di ridefinire i ruoli dei membri della famiglia, in dipendenza dei mutamenti che attengono al contesto competitivo di riferimento⁸⁴⁹.

L'adeguamento del modello di *governance* secondo quelle che sono le logiche di sviluppo perseguite dall'impresa, comporta criticità non indifferenti ravvisabili non tanto nella separazione tra proprietà e controllo, quanto nella compresenza di soggetti che potenzialmente possono entrare in conflitto. Da ciò dunque la necessità di implementare validi sistemi di *governance* che, in dipendenza dello stadio evolutivo e delle connesse esigenze di coordinamento e di gestione, determinino l'adozione di regole, organi e processi ritenuti indispensabili per il successo dell'impresa nell'ottica della continuità.

Orbene, c'è da dire che se un elemento chiave connesso alla evoluzione nell'ottica della continuità di un *family business*, lo si riconosce nella efficacia della *corporate governance* si può dire che le imprese familiari partano con qualche punto di svantaggio dato che la *governance* rappresenta un'area che richiede ancora un particolare presidio da parte dell'imprenditore e dei suoi familiari⁸⁵⁰. Anzitutto c'è da dire che le principali funzioni che caratterizzano l'attività d'impresa inerenti la proprietà, il controllo e la direzione, si concentrano, almeno nelle fasi iniziali, nelle mani del fondatore o dei suoi familiari.

L'evoluzione dell'impresa lungo possibili sentieri di sviluppo, dovrebbe essere affiancata da un ampliamento dell'organo di governo, secondo il modello di *governance* prescelto, attraverso il quale affrontare questioni e assumere decisioni riguardanti i familiari da coinvolgere nella direzione dell'impresa, le modalità di valutazione delle competenze manageriali e l'eventuale ingresso di soggetti esterni, il tutto attraverso il mantenimento di un delicato equilibrio tra gli interessi di familiari e non.

Fin tanto che il governo dell'impresa è affidato ai membri della famiglia, la composizione degli interessi di proprietà e *management* è affidata al "consiglio di famiglia". Il "consiglio di famiglia" è un organo che, anche attraverso l'influsso regolatore di un accordo tra i membri (patto di famiglia)⁸⁵¹ è in genere preposto alla prevenzione e alla gestione dei conflitti tra familiari⁸⁵². Esso

⁸⁴⁸ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, p. 144.

⁸⁴⁹ Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 125.

⁸⁵⁰ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, p. 124.

⁸⁵¹ Un rilievo significativo hanno assunto nell'ambito delle imprese familiari i cd. "patti di famiglia", anche in dipendenza del loro riconoscimento giuridico di recente attribuito. Il patto di famiglia rappresenta uno strumento di

pertanto incorpora alcuni compiti che alternativamente sarebbero svolti dai “comitati di famiglia” o dall’“assemblea dei soci” e consente la composizione, in modo organico, degli interessi di individui al contempo proprietari, controllori e *managers*.

Tuttavia l’evoluzione dell’impresa familiare e la progressiva separazione tra proprietà e governo, comporta l’attribuzione di un rilievo crescente al “consiglio di amministrazione”⁸⁵³ che assolve al ruolo di centro decisionale determinante per il successo dell’impresa soprattutto se in essa sono presenti *managers* esterni alla famiglia.

Sistemi di *governance* totalmente accentrati corrispondono a modelli proprietari “chiusi” in cui il consiglio di amministrazione se esiste è composto unicamente da familiari.

Lo stadio evolutivo successivo, rappresentato dall’impresa familiare tradizionale a proprietà “stretta”, presenta una composizione dell’organo amministrativo composto quasi sempre da membri familiari.

L’impresa familiare “allargata” è quella in cui si possono trovare *managers* esterni alla famiglia che, in genere, si occupano della direzione dell’impresa o di un’area funzionale.

Il modello di impresa familiare “aperta” è quello caratterizzato da una struttura della *governance* più complessa caratterizzata dalla presenza di soggetti esterni che possono assumere la carica di consiglieri o *managers* dell’impresa, e in cui vi è la presenza anche di soci diversi dalla famiglia proprietaria⁸⁵⁴.

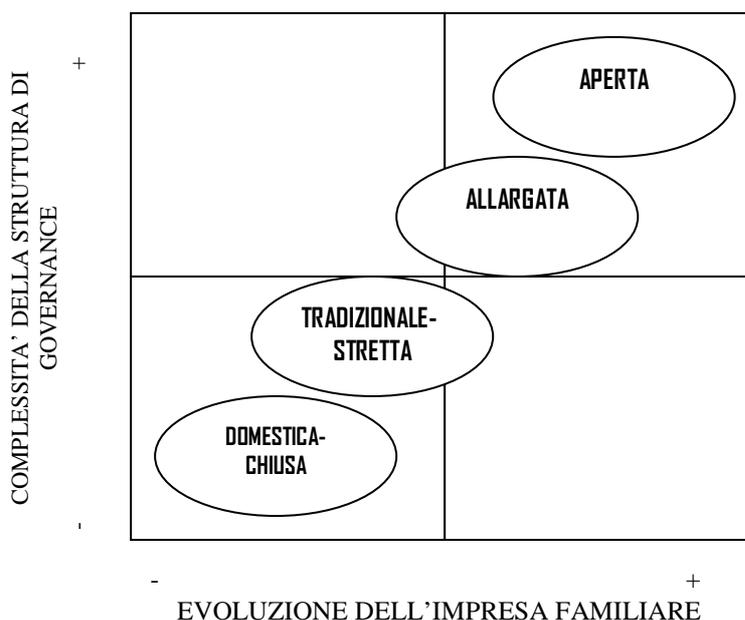
gestione della discontinuità delle imprese familiari, del percorso di crescita e di razionalizzazione della *governance*. Esso può assolvere ad una molteplicità di funzioni ma, inserito nell’ambito di un taglio tipicamente gestionale, assume un rilevanza strategica. Il patto di famiglia ha ricevuto nel nostro ordinamento dignità giuridica a partire dal 2006 con l’entrata in vigore della legge n.55. Precedentemente a tale riferimento legislativo, i patti di famiglia assumevano rilevanza in termini di autodisciplina ed erano limitati dal divieto di patti successori riguardanti successioni ancora da aprirsi. Dopo l’entrata in vigore della legge 55/06, il legislatore ha consentito di regolare con un contratto il passaggio generazionale dell’impresa, agevolandone la continuità e consentendo così di programmare in vita questa particolare e delicata fase dell’impresa familiare. Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, pp. 170-171.

⁸⁵² Alcune di queste regole possono essere identificate con riferimento alla gestione del patrimonio, alla retribuzione dei membri della famiglia, alla comunicazione tra impresa e famiglia, alla soluzione dei conflitti, ect. Cfr. Corbetta G., Montemerlo D. (2001), *The role of the family in family business. Research forum proceeding*, Egea, Milano.

⁸⁵³ Il consiglio di amministrazione rappresenta un organo che agisce da ponte per favorire il collegamento tra famiglia, proprietà e impresa, favorendone un rapporto più equilibrato. Le linee guida per la gestione dell’attività vengono infatti tracciate dalla famiglia in seno al consiglio di famiglia e all’assemblea dei soci, mentre l’impresa deve tradurre in istruzioni operative le proposte progettuali da trasmettere al *management*.

⁸⁵⁴ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, pp. 147-150.

Fig. 3 - Il sistema di governance dell'impresa familiare



Fonte: elaborazione propria

L'evoluzione dell'impresa verso strutture più complesse richiede certamente una pianificazione del cambiamento, attraverso la quale ridefinire i ruoli e le relazioni tra i sub-sistemi coinvolti nel processo stesso. Ciò in quanto l'impresa familiare appare come un'entità che si tramanda di generazione in generazione e che fonda la sostenibilità del suo vantaggio competitivo sulla relazione famiglia-impresa⁸⁵⁵.

Data la possibilità di sintetizzare il ciclo di vita dell'impresa familiare in tre stadi⁸⁵⁶, si può dire che nello stadio iniziale, gli interessi della famiglia e dell'impresa convergono pienamente. Il fondatore accentra il potere decisionale nelle sue mani e diventa il vero e proprio attivatore di motivazione dell'intera famiglia attorno al *business*.

Lo stadio intermedio è caratterizzato dalla crescente complessità, tenuta sotto controllo dall'unica entità decisionale rappresentata ancora dal fondatore, che cerca di rispondere alle esigenze di sicurezza e di partecipazione dei discendenti che trovano accoglimento all'interno della strategia aziendale⁸⁵⁷.

⁸⁵⁵ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, p. 196.

⁸⁵⁶ Cfr. Ward J.L. (1988), "The Special Role of Strategic Planning for Family Business", *Family Business Review*, Vol. 1, No. 2, pp. 105-117. Ward J.L., Handy J.L. (1988), "A Survey of Board Practices", *Family Business Review*, Vol. 1, No. 3, pp. 289-308.

⁸⁵⁷ Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, pp. 55 e segg..

L'ultima fase può essere caratterizzata da una non convergenza, o addirittura dal conflitto, tra gli interessi della famiglia e quelli dell'impresa; in questa fase l'armonia all'interno del *family business* e, nello specifico, l'armonia relazionale tra impresa e famiglia assume un rilievo strategico.

Le prime fasi di sviluppo dell'impresa sono caratterizzate da una prevalente visione *family oriented*, che si contraddistingue per una notevole invadenza dei membri della famiglia nelle funzioni manageriali ed operative, ed un grado di concentrazione proprietario molto elevato.

La visione *business oriented* è caratterizzata invece da una relazione famiglia-impresa di tipo mutualistico, poiché i due sub-sistemi ottengono vantaggi reciproci senza che principi e valori di uno abbiano il sopravvento su quelli dell'altro. Tale orientamento si rende necessario quando si avverte l'esigenza di una maggiore separazione tra gestione della famiglia e gestione dell'impresa, facendo sì che i rispettivi punti di forza si integrino vicendevolmente, assicurando al tempo stesso competitività all'impresa e mantenendo i tratti distintivi della famiglia.

La dotazione di un assetto rispondente a queste caratteristiche è divenuto un obbligo per molte imprese familiari, in quanto consente il superamento delle problematiche connesse ai rapporti famiglia/impresa ed è la premessa per una crescita duratura.

Ad un certo punto dell'evoluzione dell'impresa si assiste ad un processo di graduale ed inevitabile saturazione che spinge alla ricerca di un livello ottimale di delega e di governo dell'impresa⁸⁵⁸.

Di qui l'importanza di definire i rapporti tra le parti in gioco attraverso il mantenimento di un delicato equilibrio, tale da accrescere le dinamiche di sviluppo e la probabilità di sopravvivenza dell'impresa attraverso le generazioni future.

L'Italia presenta numerosi casi di imprese familiari che si sono dimostrate capaci di pianificare il processo di crescita e di sviluppo dell'impresa, nonché l'evoluzione della relazione di questa con la famiglia al fine di fronteggiare talune fasi critiche della loro vita.

L'impresa familiare non deve pertanto essere intesa in una connotazione negativa, anzi può e deve rappresentare una tipologia imprenditoriale contraddistinta da un potenziale positivo allorché prende le distanze da atteggiamenti autoreferenziali e impostati al controllo assoluto.

L'eventuale apertura della *governance* in risposta alle esigenze di sviluppo deve puntare ad una ridefinizione del ruolo della famiglia in relazione alle nuove esigenze, senza tuttavia snaturare la matrice familiare dell'impresa.

È evidente che il passaggio da quello che è l'orientamento che caratterizza le prime fasi del ciclo di vita ad uno referente di una maggiore indipendenza del *business* dall'influenza della famiglia, comporta il mutamento delle logiche di *governance* e, in particolare, dell'adozione di una

⁸⁵⁸ Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 41.

prospettiva di lungo termine e di consolidamento dell'impresa, capace di orientare il *family business* in direzione di percorsi di crescita e di creazione del valore nel tempo⁸⁵⁹.

Al fine di affrontare le sfide imposte dallo scenario di riferimento, le imprese familiari devono intraprendere percorsi di crescita tali da consentire loro di sostenere gli investimenti necessari e di intraprendere i sentieri del confronto competitivo. Talvolta, specie se il riferimento si sposta sulle imprese di piccola dimensione, i mezzi finanziari per intraprendere questo cammino non sono autonomamente disponibili o sufficienti. A questo punto prima ancora di procedere all'implementazione di un appropriato sistema di *governance* espressione di una maggiore apertura dell'impresa, può rendersi necessario un cambiamento culturale, che talvolta può essere ostacolato dalla presenza di atteggiamenti a difesa del controllo totalitario che rendono oltremodo difficile l'evoluzione dell'impresa verso una sua gestione manageriale⁸⁶⁰.

Nell'ambito di un circuito di creazione del valore un ruolo fondamentale è assegnato al fondatore; in particolare, egli contribuisce alla trasmissione della cultura, dei valori e degli obiettivi di lungo periodo, plasmando il comportamento dei membri della famiglia in una più ampia prospettiva di trasmissione transgenerazionale del valore creato.

Nell'ambito di alcuni studi, la figura del fondatore identifica il soggetto che maggiormente apporta valore all'impresa quando assume cariche dirigenziali al suo interno. Tale assunzione nota dal punto di vista teorico come *founder effect*, rappresenta il fattore esplicativo secondo il quale il fondatore apporta capacità, motivazione e talento imprenditoriale difficilmente riproponibili da parte degli eredi⁸⁶¹.

L'imprenditore-fondatore appare dunque come un soggetto enigmatico, che si caratterizza per un'elevata creatività accompagnata talvolta da una rigidità e resistenza al cambiamento, che in talune fasi della vita d'impresa possono determinare effetti distorsivi per la gestione, se non compromettere definitivamente la sopravvivenza dell'impresa stessa. Ciò può rappresentare un vero e proprio ostacolo all'adozione di logiche di governo maggiormente improntate all'oggettività e all'apertura verso l'esterno.

Come messo in evidenza da parte di alcuni studiosi⁸⁶² *“the job of operation a family-owned company is often grievously complicated by friction arising from rivalries involving a father and his son, brothers, or other family members who hold positions in the business, or at least derive income*

⁸⁵⁹ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, pp. 321-322.

⁸⁶⁰ Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, pp. XVIII-XIX.

⁸⁶¹ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, p. 336.

⁸⁶² Cfr. Levinson H. (1971), “Conflicts that Plague Family Businesses”, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 90-98.

from it”⁸⁶³. Per convivere con tali particolari situazioni, *Levinson* suggerisce quale migliore soluzione l’apertura verso logiche di *professional management*⁸⁶⁴, tali da porre rimedio alla scarsa professionalità manageriale che affligge le imprese familiari all’interno delle quali diventa spesso difficile operare⁸⁶⁵.

Per il fondatore dell’impresa, il *business* rappresenta infatti uno strumento, un’estensione di se stesso che finisce per determinare un attaccamento a volte eccessivo che comporta determinate implicazioni nelle relazioni con i suoi familiari⁸⁶⁶ e nell’interazione con il *business*.

Da quest’ultimo punto di vista, diversi sono gli errori che si determinano a causa delle disfunzioni connesse al governo dell’impresa⁸⁶⁷, collegati principalmente al timore di perdere il proprio posizionamento all’interno dell’impresa. Tra questi l’eccessivo attaccamento al ruolo di imprenditore, la gestione accentrata delle informazioni, la creazione di ruoli aziendali per soddisfare ciascun erede, la bassa meritocrazia all’interno dell’impresa e l’assenza di un approccio alla creazione del valore, rappresentano solo alcuni delle criticità che scaturiscono dai problemi sottesi da una *governance* familiare in cui determinante e fortemente accentrato è il ruolo del fondatore.

Per attenuare le criticità di cui sopra, l’introduzione di meccanismi manageriali nell’ambito dell’impresa familiare rappresenta una possibile soluzione che consente di mantenere separati aspetti propri della famiglia da quelli che afferiscono al *business*.

L’introduzione di logiche manageriali oltre a rappresentare una possibile soluzione ad una serie di criticità, funge anche da leva cui la famiglia ricorre per far crescere l’impresa, per attirare talenti e competenze, favorendo l’ingresso di *managers* capaci di plasmare una cultura aziendale meno influenzata dalle logiche affettive⁸⁶⁸.

Appare dunque evidente la necessità di una visione strategica scevra da contaminazioni di sudditanza psicologica dell’impresa familiare, che trovi fondamento in un cambiamento culturale ed emotivo quale base di partenza appropriata al cambiamento negli schemi di *governance* adottati nell’impresa.

Come detto la gestione della *governance* nell’ambito delle imprese familiari si riflette su tre differenti fronti. Ciò a dire che il governo di un *family business* presenta una finalità o, se si vuole, al contempo una criticità ulteriore data dalla necessità di ricercare un’armonia a livello di *family*

⁸⁶³ Cfr. Donnelley R.G. (1964), “The Family Business”, *Harvard Business Review*, July-August, p. 90.

⁸⁶⁴ “In general, the wisest course for any business, family or nonfamily, is to move to professional management as quickly as possible”. Cfr. Donnelley R.G. (1964), “The Family Business”, *Harvard Business Review*, July-August, p. 98.

⁸⁶⁵ Cfr. Donnelley R.G. (1964), “The Family Business”, *Harvard Business Review*, July-August, p. 93.

⁸⁶⁶ “In some families it is expected that all who wish to join the company will have places there. This can have devastating effects, particularly if the jobs are sinecures.” Cfr. Donnelley R.G. (1964), “The Family Business”, *Harvard Business Review*, July-August, p. 95.

⁸⁶⁷ Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 390.

⁸⁶⁸ Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 51.

business volta a creare le condizioni favorevoli alla crescita e allo sviluppo non solo dell'attività imprenditoriale ma anche e parallelamente della famiglia stessa⁸⁶⁹.

Un *family business* è messo di fronte alla necessità di dover gestire contemporaneamente istanze strategiche dell'impresa e bisogni della famiglia; di conseguenza un valido sistema di *governance* per essere tale deve riuscire a presidiare le istanze provenienti da entrambe i sub-sistemi. Da tali necessità di gestione e mantenimento degli equilibri interni, discendono delle implicazioni molto interessanti che non devono essere trascurate nell'ambito del governo di un *family business*.

Talvolta gli obiettivi dell'impresa e quelli della famiglia possono essere differenti e le sottostanti strategie previste per raggiungerli possono apparire incompatibili. Sarebbe errato ritenere che ciò che è profittevole per il *business* possa esserlo automaticamente anche per la famiglia, o che la conservazione dell'armonia familiare sia sempre positivamente correlata alla *performance* aziendale. Spesso le decisioni assunte nell'ambito dell'impresa familiare si interfacciano con una sorta di *trade-off* tra i bisogni della famiglia e quelli del *business*; partire da una puntuale comprensione dei rispettivi bisogni, è condizione indispensabile al fine di rendere l'esito del processo decisionale il risultato di un desiderabile *outcome mix*⁸⁷⁰.

Lo spostamento in direzione di un orientamento più aperto da parte dell'impresa familiare, impone la creazione di una struttura organizzativa e di un sistema di regole, capaci di indirizzare l'impresa lungo gli auspicati sentieri di sviluppo.

Una struttura organizzativa ottimale si estrinseca in un corretto sistema di *governance*, in un corretto rapporto tra proprietà e gestione e tra familiari e *manager* e in una corretta relazione tra l'impresa e altri *partner*. Quanto più questi effetti sono visibili all'esterno dell'impresa e quanto più sono accettati e interiorizzati all'interno di tutti i nuclei familiari coinvolti nella vita familiare, tanto più si riesce a superare il rischio dell'inerzia imprenditoriale e degli ostacoli alla crescita e allo sviluppo⁸⁷¹.

La definizione di un sistema di regole chiaro e condiviso che vada a disciplinare una serie di aspetti, diventa di importanza fondamentale in talune situazioni concernenti, per esempio, la numerosità dei soci potenzialmente interessati all'impresa, i valori da trasmettere alle generazioni future o la gestione *ex ante* della conflittualità tra gli eredi⁸⁷².

La presenza di un sistema di regole serve anche a disciplinare la netta separazione tra patrimonio familiare e patrimonio aziendale, al fine di creare uno schermo tra i due patrimoni che consenta di facilitare l'ingresso di *managers* responsabili giuridicamente per gli atti compiuti a valere sul

⁸⁶⁹ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, p. 87.

⁸⁷⁰ Cfr. Sharma P. et al. (1997), "Strategic Management for the Family Business: Past Research and Future Challenges", *Family Business Review*, Vol. 10, No. 1, p. 18.

⁸⁷¹ Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 49.

⁸⁷² Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 217.

patrimonio aziendale, di favorire una maggiore trasparenza nei riguardi dei soggetti esterni e dei familiari, di attirare l'ingresso di nuovi soci, di gestire meglio i rapporti con i familiari soci non coinvolti nella gestione.

L'adozione di strutture più complesse e di sistemi di *governance* improntati su logiche gestionali più aperte alle contaminazioni esterne, richiede un'attività di pianificazione che, nell'ambito di queste imprese, diventa ancora più cruciale rispetto alle *non-family*⁸⁷³.

La pianificazione strategica si traduce quindi in un processo espressione di intenzionalità e di perpetuazione dell'opera dell'imprenditore-fondatore da parte delle generazioni future⁸⁷⁴.

L'osservazione secondo un'accezione strategica dell'impresa familiare, che sviluppa e sostiene nel tempo una *vision* condivisa e controllata dai membri della stessa famiglia, implica l'esistenza di obiettivi di lungo termine, di una strategia all'uopo pianificata e di meccanismi che ne consentano la realizzazione, la valutazione e il controllo⁸⁷⁵.

Come appare evidente, in termini generali, la gestione strategica di un'impresa familiare appare piuttosto simile a quella di una *non-family*, così come le *performance* che vanno misurate in riferimento agli obiettivi prefissati. Le differenze sono invece da ricercare negli obiettivi di lungo termine, nel modo in cui il processo strategico è realizzato e nei soggetti che vi partecipano. Ciò in quanto, come visto, nelle imprese familiari il fondatore e i membri della famiglia sono in grado di influenzare tutte le fasi del processo strategico.

Durante la gestione del processo strategico, l'impresa familiare presenta infatti delle influenze differenti rispetto a quanto avviene nell'ambito delle *non-family*. Le logiche di controllo predisposte dalla proprietà, la sua influenza, i suoi interessi, i valori e la cultura possono presentare significativi scostamenti rispetto all'orientamento strategico delle *non-family*⁸⁷⁶.

In primo luogo, la famiglia esercita delle influenze sul *business* se il sistema di interessi e di valori trova accoglimento nella definizione degli obiettivi dell'impresa familiare.

In secondo luogo, le relazioni familiari determinano dei riflessi che incidono sulla definizione delle decisioni strategiche dell'impresa e, più in generale, sulla gestione del processo strategico.

Nei primi stadi del ciclo di vita delle imprese familiari, il processo strategico prescinde dalla formalizzazione di cui è notoriamente caratterizzato, concentrandosi nella persona del fondatore⁸⁷⁷.

Nella fase iniziale il fondatore assume un ruolo centrale tale da presidiare integralmente l'impresa

⁸⁷³ Cfr. Ward J.L. (1988), "The Special Role of Strategic Planning for Family Business", *Family Business Review*, Vol. 1, No. 2, pp. 105-117.

⁸⁷⁴ Cfr. Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Carucci Editore, Bari, p. 99.

⁸⁷⁵ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, p. 79.

⁸⁷⁶ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, p. 83.

⁸⁷⁷ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, p. 97.

caratterizzata da un struttura alquanto flessibile, mentre la *governance* e le politiche comunicazionali assumono tratti informali⁸⁷⁸.

Ad una fase iniziale caratterizzata da intensi connotati evolutivi ne segue una caratterizzata da discontinuità, che rende necessaria l'adozione di una struttura organizzativa più formalizzata, del ricorso alla delega e di una comunicazione anch'essa più formale. Negli stadi intermedi dunque l'esigenza della pianificazione nasce dalla necessità di organizzare la struttura attraverso il ricorso alla delega e all'attribuzione di ruoli anche a soggetti non appartenenti al nucleo familiare.

Sul piano organizzativo ci si spinge sempre più verso il decentramento decisionale, l'adozione di una politica di responsabilizzazione locale e l'esigenza di maggiore autonomia che si diffonde tra i vari livelli organizzativi. A ciò corrisponde un'esigenza di coordinamento dei rispettivi ruoli, che coinvolgono familiari, *managers* esterni e soggetti che partecipano al capitale. Quanto più la famiglia cresce e si sviluppa tanto più aumenta il numero di soggetti interessati all'impresa e, di conseguenza, diventa più difficile soddisfare le molteplici aspettative coinvolte.

L'aspetto critico che spesso emerge in riferimento alle imprese familiari, è rappresentato dal mantenimento del *focus* strategico sugli obiettivi economici tradizionali di lungo termine, parallelamente al crescere della complessità che informa le fasi successive a quella iniziale.

L'esistenza di legami affettivi e la considerazione di questi nel *business* accresce infatti la complessità di gestione del *family business*. La complessità rappresenta un fattore che moltiplica le criticità e, in proposito, necessaria diventa una pianificazione razionale e non emotiva del percorso di crescita e delle logiche di controllo dell'impresa familiare.

Una valida risposta alla crescente complessità deriva dalla presenza di un sistema di regole preventivamente elaborato che consente di esplicitare tutti i suoi benefici, salvaguardando l'autonomia e la crescita dell'impresa insieme alla qualità delle relazioni familiari.

La complessità familiare può dunque essere mantenuta sotto controllo nella consapevolezza che i legami affettivi, se gestiti con regole chiare nel rapporto famiglia-impresa, non si traducono da criticità interpersonali in criticità aziendali con riflessi negativi sulla gestione del *business*⁸⁷⁹.

Questi legami non devono dunque essere assunti come fattori frenanti la crescita dell'impresa, ma bensì devono costituirne il motore, affinché l'impresa familiare possa giungere a consolidare appieno il suo ruolo di sociale.

Evidentemente l'assenza di una gestione razionale che determina la contaminazione del *business* dalle logiche parentali e dalle valutazioni di carattere emotivo, origina il manifestarsi di una serie di distorsioni⁸⁸⁰ riconducibili alla :

⁸⁷⁸ Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 51.

⁸⁷⁹ Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 56.

⁸⁸⁰ Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 115.

- natura ereditaria della successione nella *leadership*;
- esclusione di professionalità dalla vita aziendale;
- commistione patrimoniale famiglia-impresa;
- ripercussioni di vicende familiari sulle logiche e scelte imprenditoriali;
- logiche di protezione dei familiari all'interno dell'impresa.

Attraverso il ricorso alle regole e ad una *governance* efficiente, si conseguono una serie di vantaggi riconducibili alla gestione in linea con gli interessi della proprietà, all'assenza di conflitti di interesse tra proprietà e *management* in riferimento all'orizzonte temporale degli investimenti e alla capacità di coinvolgimento delle nuove generazioni.

Rappresentativa in proposito è l'esperienza riguardante alcune imprese irlandesi giunte alla terza generazione attraverso l'adozione dei consigli familiari (*family council*) al fine di definire, mediante regole, taluni punti all'interno della famiglia, in modo tale da rendere l'impresa impermeabile alle influenze affettive ed emotive.

Orbene, proprio la maggiore complessità che caratterizza la gestione delle relazioni tra famiglia e impresa, fa nascere l'esigenza di muovere verso profili manageriali⁸⁸¹ che diventano fondamentali per la continuazione dell'impresa. Il coinvolgimento di soggetti terzi nell'ambito degli schemi gestionali, rappresenta una condizione favorevole nell'ottica della continuità aziendale, in quanto espressione dell'assenza di condizionamenti di carattere emotivo ed affettivo sulle decisioni dell'impresa. Una simile prospettiva di apertura permette di porre l'impresa familiare al riparo da quegli errori tradizionalmente collegati alla sua intrinseca natura, tra i quali l'identificazione affettiva del *leader*, la banalizzazione del momento del passaggio generazionale, l'approccio nepotistico alla vita aziendale, l'autoreferenzialità dell'imprenditore⁸⁸².

A fronte della complessità che si avverte all'interno dell'impresa familiare, l'assenza di regole inerenti i rapporti tra famiglia e impresa, potrebbe determinare un ingresso indiscriminato e incontrollato dei familiari in azienda, con il rischio di creare una maggiore conflittualità difficile da gestire allorquando viene meno la figura storica del fondatore.

L'elevata conflittualità potrebbe appunto essere fomentata dalla presenza di situazioni non chiare nella *governance* e di una comunicazione troppo informale.

L'integrità della famiglia va difesa dunque attraverso un sistema di regole codificate nel rapporto con l'impresa. Orbene, mentre la presenza di regole all'interno della famiglia può essere sostenuta trasmissione verbale, essendo queste tramandate e fondate sul concetto stesso di famiglia, la

⁸⁸¹ Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 116.

⁸⁸² Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 390.

presenza di regole all'interno dell'impresa, proprio in ragione della sua dimensione sociale, deve essere improntata alla formalità, affinché non vengano interpretate in modo soggettivo con il rischio di generare conflittualità.

La corretta comprensione delle dinamiche relazionali diventa in proposito una priorità strategica che, affiancata alla creazione di un efficace sistema di regole e da una comunicazione chiara e formale, conferisce una maggiore probabilità di sopravvivenza da parte dell'impresa familiare⁸⁸³, mentre la condivisione di un *governance* chiara si traduce nella eliminazione di potenziali conflittualità future⁸⁸⁴.

Dalle considerazioni che precedono emerge dunque con chiarezza che il *family business* non deve apparire come un sinonimo di barriere mentali e culturali verso l'esterno.

Date le potenzialità sottostanti, l'impresa familiare deve mantenere intatta la propria radice riuscendo a valutare con oggettività le differenti opzioni di crescita e di sviluppo funzionali alla continuità del *business* attraverso le generazioni future. Ciò probabilmente implicherà la creazione di un distacco razionale della famiglia che, in riferimento alle possibili opzioni di crescita, offrirà una risposta ad una serie di interrogativi, non necessariamente la soluzione⁸⁸⁵.

Allentare il legame famiglia-impresa diventa una presa di coscienza fondamentale al fine di evitare che da questo possano discendere una serie di ostacoli, fin troppo spesso causa del declino ineluttabile teorizzato dai sostenitori del paradigma della terza generazione. Tale distacco permette di rafforzare la creazione di una dinastia imprenditoriale che si plasma, per l'appunto, attraverso più generazioni accettando l'idea che la *governance* risiede in primo luogo nella famiglia, poi nei rapporti con l'impresa e di seguito all'interno di quest'ultima.

La possibilità da parte delle imprese familiari di cogliere le sfide future che il contesto competitivo imporrà loro, non dipende dal superamento del modello del capitalismo familiare, ma sembra invece connessa alla focalizzazione sui punti deboli e sulle criticità che affliggono la proprietà familiare, per giungere ad un'efficace apertura verso più appropriati modelli di *governance*⁸⁸⁶.

L'esistenza di una chiara *family governance* connessa a fattori quali l'esistenza di un sistema di regole chiare per la gestione delle relazioni, la presenza di un *management* professionale, anche se esterno alla famiglia, l'obiettivo di trasmettere l'impresa alle generazioni future⁸⁸⁷ e l'orientamento

⁸⁸³ Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 106.

⁸⁸⁴ Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 391.

⁸⁸⁵ Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 388.

⁸⁸⁶ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, pp. 182-183.

⁸⁸⁷ Cfr. Miller D., Le Breton-Miller I. (2006), "Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship and Capabilities", *Family Business Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 73-87.

alla creazione di valore nelle scelte strategiche dell'impresa, rappresentano un insieme di condizioni che accrescono il valore di un'impresa familiare nel tempo⁸⁸⁸.

La creazione di valore è funzionale alla diffusione di un sistema di percezioni diffuse tra i molteplici *stakeholder* dell'impresa, tale da accrescere la fiducia⁸⁸⁹ e la reputazione di quest'ultima. Come si vedrà, l'attivazione di meccanismi virtuosi di creazione delle risorse intangibili, assume per queste imprese, una enfasi particolare, dato il coinvolgimento della famiglia imprenditoriale che può fungere da fattore di sostegno o, all'opposto, da ostacolo alla capacità di innescare circoli viziosi di creazione del valore⁸⁹⁰.

La definizione di appropriati sistemi di *governance* aiuterà il *management* ad allineare i molteplici interessi coinvolti nell'ambito di un *family business*, in modo tale creare un clima aziendale funzionale alla creazione di valore e da ridurre, al contempo, le ipotesi di conflitto, orientando la conduzione dell'impresa lungo la prospettiva della continuità.

In una simile prospettiva e condividendo la visione dell'approccio *resource-based*, il valore aziendale è funzione diretta del tipo di risorse possedute e governate dall'impresa, in particolare di quelle distintive, le uniche capaci di consentire una posizione di vantaggio solida e duratura nel tempo.

Fondare dunque le premesse per la creazione di valore partendo dalla definizione di appropriati sistemi di *governance* tali da definire chiaramente i rapporti tra la sfera familiare e quella del *business*, è un punto di partenza fondamentale dal quale, l'impresa familiare orientata alla continuità, non può certo prescindere.

3.3 Valori imprenditoriali, tradizioni e cultura organizzativa.

La considerazione della particolare tipologia di impresa qual è il *family business*, ha permesso di analizzare quei caratteri di originalità che portano a distinguere le sue condizioni di funzionalità e di durabilità rispetto alle *non-family*. Tali caratteri di originalità sono alla base dunque delle peculiarità che caratterizzano l'impresa familiare che si trova a dover convivere e, conseguentemente, equilibrare istanze, talvolta confliggenti, provenienti dalla famiglia e dal *business*.

⁸⁸⁸ Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 394.

⁸⁸⁹ Cfr. Staier L. (2001), "Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust", *Family Business Review*, Vol. 14, No. 4, p. 362.

⁸⁹⁰ Cfr. Miller D., Le Breton-Miller I., Scholnik B. (2008), "Stewardship vs Stagnation: an empirical comparison of small family and non family businesses", *Journal of Management Studies*, Vol. 45, No.1, pp. 51-78.

Ciò in dipendenza del fenomeno di sovrapposizione che, come visto, accompagna in maniera più o meno spinta, l'esistenza dell'impresa familiare, dal quale può emergere un tendenziale orientamento *-family* piuttosto che *business oriented-* connotato dalla preminenza, ovvero dalla subordinazione di uno dei due sistemi al dominio dell'altro.

La determinazione di riflessi e condizionamenti reciproci che dalla famiglia si propagano sul *business* e viceversa, trova origine proprio nel fenomeno di sovrapposizione di cui sopra.

Tuttavia la propagazione di detti riflessi, presenta molteplici occasioni di manifestazione che danno così origine ad un'ulteriore condizione di originalità, non individuabile nei riguardi delle imprese *non-family*. Potrebbe essere proprio l'insieme di questi condizionamenti a generare un fattore capace di spiegare perché nell'ambito delle imprese familiari si identifica un *humus* particolarmente fertile per lo sviluppo di una reputazione più elevata, di una fiducia più spinta e di una motivazione più forte.

A connotare i *business* familiari di un senso di familiarità diffuso nei riguardi dei molteplici *stakeholder*, contribuisce fortemente il sistema di valori, le tradizioni e la cultura che delineano l'identità della famiglia e l'identità del *business*.

È interessante quindi capire i meccanismi di formazione di questi valori, che sicuramente hanno occasione di manifestarsi inizialmente nell'ambito della famiglia imprenditoriale, quale istituzione preesistente, e poi nel *business*.

A monte delle scelte strategiche, economico-finanziarie e di selezione del personale, che hanno chiaramente un impatto diretto sull'impresa, vi sono alcune decisioni che non hanno alcuna influenza immediata ma che definiscono il contesto organizzativo-comportamentale in cui l'impresa sarà poi governata. Trattasi di decisioni attraverso le quali la famiglia definisce le linee di fondo del suo rapporto con l'impresa, stabilendo quali sono i suoi valori guida, qual è il suo coinvolgimento e i principi base di funzionamento degli organi proprietari e di governo⁸⁹¹.

La manifestazione dei valori della famiglia nell'ambito del *business*, può rappresentare un'occasione preziosa tale da far sì che questo riceva e, allo stesso tempo, reinterpreti in chiave imprenditoriale l'essenza del sistema valoriale che caratterizza la famiglia proprietaria. È chiaro che una mera trasposizione acritica del *value system* familiare all'interno del *business*, può comportare il sorgere di una serie di problematiche che possono giungere a compromettere la sopravvivenza e la competitività dell'impresa familiare.

È necessaria dunque un'azione di reinterpretazione e di adattamento, anche e soprattutto attraverso il delicato ruolo svolto dal fondatore dell'impresa familiare, capace di plasmare all'interno della struttura organizzativa una cultura del *family business* originale e, al tempo stesso, referente del

⁸⁹¹ Cfr. Corbetta G. (2005), *Capaci di crescere: l'impresa italiana e la sfida della dimensione*, Egea, Milano, p. 45.

sottostante sistema valoriale e culturale che caratterizza la famiglia imprenditoriale, tale da far sì che si creino i presupposti indispensabili per la generazione di una risorsa unica e inimitabile, vera e propria fonte di vantaggio competitivo, capace di esercitare un effetto positivo sulle *performance* dell'impresa e sulla percezione reputazionale dei vari *stakeholder*, eleggendosi dunque a carattere premiante rispetto alle *non-family*.

La capacità dunque di creare all'interno di un *family business system* una risorsa intangibile, come la cultura organizzativa e il sistema valoriale di riferimento, rappresenta una fonte di competitività che trae origine e vitalità all'interno del *family system* dal quale riceve impulsi vitali e al quale trasmette condizioni di benessere e coesione interna.

Orbene è interessante comprendere attraverso quale relazione il sistema di valori che identifica i *core values*, le tradizioni e la cultura familiare, trova accoglimento nel *business*, rafforzando, eventualmente, la dotazione di risorse intangibili all'interno di quest'ultimo, contribuendo all'accrescimento del capitale reputazionale, al conseguimento di *performance* elevate e così via.

Attraverso i contributi teorici illustrati nel prosieguo della trattazione, emerge dunque che il sistema valoriale e culturale caratterizzante l'impresa familiare, rappresenta una risorsa intangibile capace di conferire una serie di vantaggi nei confronti di queste imprese e di contribuire allo sviluppo di importanti risorse strategiche per l'impresa familiare.

Nell'ambito della prospettiva *Resource-based View*⁸⁹², la cultura organizzativa, espressione e portato originale del collegamento tra storia della famiglia e le sue dinamiche imprenditoriali, rappresenta una risorsa strategica difficile da imitare che genera vantaggi competitivi sostenibili.

È intuitiva dunque una peculiarità iniziale che contraddistingue il *value system* dell'impresa familiare rispetto a quella *non-family*, racchiusa nell'interazione che si manifesta tra i sub-sistemi famiglia e impresa. Interessante appare pertanto comprendere se ed in che termini il sistema valoriale, nonché le tradizioni e la cultura della famiglia, arrivino ad influenzare ed eventualmente a condizionare la formazione dei valori e della cultura organizzativa nell'ambito del *business*, e quanto questa relazione di influenza possa costituire l'elemento chiave, se si vuole premiante, per la generazione di un vantaggio competitivo da parte del *business*, facendo percepire quest'ultimo come più performante nei riguardi dei molteplici *stakeholder*.

In effetti l'importanza che assumono concetti quali valori, tradizioni e cultura, appare fortemente pregnante nei riguardi di queste imprese, caratterizzate per l'appunto dalla presenza di un sub-sistema (*family system*) che, ancor prima di dar vita all'impresa familiare (*business system*), presenta già un proprio sistema valoriale, una propria cultura e una propensione al rispetto delle

⁸⁹² Cfr. Barney J. B. (1986), "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 656–665.

tradizioni. Il sistema valoriale e la cultura del *family system*, rappresentano dunque la piattaforma di riferimento attraverso la quale plasmare la definizione di un sistema valoriale e culturale che apparterrà all'impresa familiare, divenendo una risorsa che si accresce nel tempo attraverso il contributo delle generazioni che si succederanno nella storia di quel *family business*.

Detta risorsa, che nel tempo diventa dunque portata della storia della famiglia, si snoda infatti tra rispetto delle tradizioni e tensione al rinnovamento e all'innovazione.

Le potenzialità per affrontare i processi impegnativi che sono dettati dalle tendenze evolutive in atto nell'ambito del mercato, non possono che avvenire nel solco della tradizione tracciato dal fondatore dell'impresa e da tutti gli antenati che l'hanno preceduto, avendo sempre come motivo ispiratore l'orientamento verso determinati valori.

Di sicuro dunque un ruolo determinante nel processo di formazione della cultura organizzativa e del *value system* dell'impresa, è assunto dalla famiglia imprenditoriale e, in particolare, dal portato valoriale e culturale che in essa si identifica dal quale eventualmente il fondatore trae ispirazione per la definizione dell'identità del *family business*, nell'ottica di preservazione dell'unità familiare e dei valori che hanno da sempre caratterizzato la famiglia imprenditrice.

Nel contesto culturale italiano, la famiglia assume il ruolo di istituto che interviene nei processi educativi e nella vita delle persone⁸⁹³, fungendo da elemento di continuità e di collegamento che permea tutto il divenire dell'impresa familiare. Essa rappresenta il terreno emotivo in cui sedimentano principi e valori che, attraverso l'azione dei membri della famiglia, vengono trasferiti nelle logiche operative, e in cui si sviluppano delle interdipendenze emotive che evolvono nel dare vita ai principi organizzativi che caratterizzano il *business*⁸⁹⁴.

Inconsciamente ma inevitabilmente ciascuna generazione assorbe i valori provenienti dall'ambito familiare che definisce come modi accettabili di relazionarsi tra membri della famiglia.

Da ciò discende la creazione di un *family paradigm* che predispone modelli di interazione quotidiana e regola le caratteristiche della famiglia dal punto di vista della coesione, del conflitto, del controllo e dell'espressività.

Nel contesto familiare si vengono dunque a creare quelle condizioni che consentono alla famiglia di persistere nel tempo, attraverso un sistema di credenze condiviso e la comunicazione di un insieme di regole che si sostanziano nelle tradizioni familiari, nei rituali e nelle relazioni.

⁸⁹³ Cfr. Manikutty S. (2005), "Strategic Disinvestments in Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 293-311.

⁸⁹⁴ Cfr. Lumpkin G.T., Martin W., Vaughn M. (2008), "Family Orientation Individual-Level Influences on Family Firm Outcomes", *Family Business Review*, Vol. XXI, No. 2, pp. 127-138.

Alcuni principi-guida diffusi in una famiglia possono rappresentare un fattore facilitante la funzionalità e lo sviluppo dell'impresa, altri invece un fattore ostacolante⁸⁹⁵. Allo stesso modo, taluni convincimenti di fondo assumono significato differente, a seconda dell'ambito in cui trovano applicazione; in particolare, possono essere giudicati positivi se applicati nell'ambito familiare, negativi, invece, se trasferiti meccanicamente e in maniera acritica nell'impresa⁸⁹⁶.

Talvolta le imprese familiari mancano della giusta consapevolezza circa l'enorme influenza che i principi-guida diffusi nella famiglia esercitano sulla funzionalità e sullo sviluppo duraturo dell'impresa.

La famiglia come "*clan naturale*" rappresenta un elemento di stabilità e cooperazione, ma al tempo stesso anche un luogo di conflitto e di tensione. Si pensi, anche solo a titolo di esempio, a quanto le scelte della famiglia in merito ad aspetti che vanno ad influire sul patrimonio familiare, possano avere dei riflessi nell'ambito del *business*, corrispondentemente alle quali si generano conflitti, tensioni e risentimenti di vario genere, che possono giungere a compromettere la funzionalità dell'impresa a discapito della sopravvivenza della medesima⁸⁹⁷.

Anche la letteratura in materia è passata da un approccio di considerazione della famiglia come fattore di ostacolo all'efficienza aziendale, ad uno teso ad una valutazione più aperta ed equilibrata.

Il forte intreccio o se si vuole la naturale sovrapposizione tra organizzazione e istituzione famiglia, rappresenta un tratto caratteristico del sistema economico italiano, dal quale possono generarsi sia punti di forza che punti di debolezza.

⁸⁹⁵ Tra i fattori del primo tipo si possono ricomprendere la responsabilità, il rispetto dell'autonomia dell'impresa, la consapevolezza dei propri limiti, la trasparenza; tra i secondi si individuano la confusione tra impresa e famiglia, la concezione dell'impresa come bene da usare per scopi propri, il rifiuto di ogni sacrificio personale. Cfr. Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Carucci Editore, Bari, p. 58.

⁸⁹⁶ Valga come esempio il principio-guida dell'uguaglianza di trattamento tra i figli, quale principio legittimo e fisiologico se riferito alle vicende familiari ma che diventa fonte di criticità se trasferito nell'ambito imprenditoriale e tale da mettere in forse la sopravvivenza dell'impresa. Cfr. Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, pp. 58-58.

⁸⁹⁷ In un'impresa genovese, fondata negli anni venti, la cultura della totale sovrapposizione tra famiglia e impresa, ha fatto emergere un comportamento da parte del fondatore che in occasione delle nozze, ha distribuito personalmente ai familiari le risorse necessarie per il sostenimento di spese prelevandole dall'azienda, esponendo l'impresa a problematiche che lo hanno condotto ad adottare un diverso modello di rapporti con l'impresa. ciò in quanto simili interferenze compromettono, talvolta in maniera irrimediabile, l'autonomia dell'impresa. Cfr. Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Carucci Editore, Bari, p. 58.

Tab. 3.1 I punti di forza/debolezza della sovrapposizione famiglia-impresa.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
Coesione	Autoreferenzialità
Condivisione	Sottovalutazione dei segnali critici
Reputazione-Tradizione	Favoritismo-Nepotismo
Orizzonte di lungo termine	Tensioni
Relazioni con il territorio	Bassa competizione interna
Attenzione al prodotto e alla qualità	Invadenza

Fonte. Tratto da Sezzi A. (2005), "Il sistema imprenditoriale italiano di fronte alla sfida del passaggio generazionale", in: Ferrari F. (a cura di), *Il passaggio generazionale delle PMI*, Franco Angeli, Milano, p. 24.

Attraverso la rappresentazione dello schema dell'*institutional overlap* è possibile evidenziare le interferenze che di conseguenza si producono tra i principi e le logiche della famiglia e quelli dell'impresa.

Tab. 3.1 La sovrapposizione istituzionale famiglia-impresa

NORME FAMILIARI	NORME AZIENDALI
Selezione: assumere gli appartenenti al gruppo familiare	Selezione: assumere coloro che sono professionalmente validi
Retribuzione: compensi in virtù dei bisogni di sviluppo individuale	Retribuzione: compensi in funzione del mercato del lavoro e dell'esperienza
Valutazione: non differenziazione tra i familiari	Valutazione: differenziare fra collaboratori e identificare le prestazioni più elevate

Fonte. Tratto da Sezzi A. (2005), "Il sistema imprenditoriale italiano di fronte alla sfida del passaggio generazionale", in: Ferrari F. (a cura di), *Il passaggio generazionale delle PMI*, Franco Angeli, Milano, p. 24.

Evidentemente dunque la sovrapposizione e l'intrecciarsi dei ruoli che dipendono dall'interazione tra famiglia e impresa, comporta il riferimento a sistemi di norme comportamentali che differiscono per i due sub-sistemi⁸⁹⁸. In particolare, la famiglia ricerca tradizionalmente l'unità interna e tenta di reprimere gli atteggiamenti di rivalità che possono manifestarsi tra i membri, mentre il *business* è alla costante ricerca di un sano livello di competizione interno. Viene così a crearsi un *framework* caratterizzato da una dualità di norme, da una parte miranti a favorire l'unità familiare e dall'altra la competitività all'interno dell'impresa. Da ciò discende una forma di ambiguità normativa e una non unicità delle dinamiche che esprimono l'agire dell'impresa familiare, caratterizzate da un intrecciarsi e ridefinirsi continuo.

⁸⁹⁸ Cfr. Tagiuri R., Davis J. (1996), "Bivalent Attributes of the Family Firm", *Family Business Review*, Vol. 9. No. 2, p. 202.

In dipendenza dunque della maggiore complessità che ne discende, l'imprenditore che assume la guida di un'impresa familiare dovrebbe agire, secondo alcuni studiosi⁸⁹⁹, in funzione di una razionalità economica, politica e familiare che deve trovare così soddisfazione e sintesi nell'azione imprenditoriale⁹⁰⁰.

Le istituzioni educative, tra le quali la famiglia rientra a pieno titolo, influenzano positivamente e normativamente le organizzazioni e i loro membri, grazie al contributo fornito nel plasmare i comportamenti attorno a concetti come la fiducia, la cooperazione e l'identità⁹⁰¹.

Nell'ambito dei contributi letterari riconducibili al *family business*⁹⁰² viene enfatizzato il ruolo della famiglia come un sistema emozionale che determina una forte influenza sullo sviluppo e sui valori di un dato individuo⁹⁰³. La famiglia trasmette infatti le conoscenze esplicite ai suoi membri, in modo che essi acquisiscano le competenze che in passato hanno condotto a *performance* positive. Oltre alle conoscenze che permettono di sviluppare appropriate competenze, la famiglia trasmette una conoscenza collettiva portatrice dell'insieme dei valori sociali e delle norme di comportamento che la rappresentano⁹⁰⁴. Conseguentemente coloro che lavorano nell'impresa familiare dovrebbero agire in maniera conforme con l'istruzione che hanno ricevuto all'interno della famiglia, contribuendo così a trasferire lo "spirito di famiglia" nell'ambito del *business*, aspetto quest'ultimo che mette in risalto il fatto che la gestione dell'impresa di famiglia trae origine dall'eredità amministrativa familiare (*embedded*). Ciò consentirà di dar vita, con molta probabilità, a dei modelli di funzionamento che calcando lo schema familiare, traggono ispirazione dalle interazioni familiari per delineare le interazioni all'interno del *business*, in modo tale da ricreare l'integrità della famiglia intorno all'impresa.

Con l'intento di realizzare il giusto bilanciamento di forze, la mappa dei valori dell'impresa familiare identifica infatti, intorno al ruolo centrale rappresentato dalla famiglia proprietaria, un insieme di obiettivi che vanno dalla capacità di coniugare le aspirazioni individuali e di gruppo, alla ricerca dell'integrità intorno all'impresa, volta a rafforzare fiducia e reputazione nei confronti degli *stakeholder*, e alla flessibilità e capacità di adattamento ai mutamenti esterni attraverso un'apertura

⁸⁹⁹ Cfr. Sezzi A. (2005), "Il sistema imprenditoriale italiano di fronte alla sfida del passaggio generazionale", in: Ferrari F. (a cura di), *Il passaggio generazionale delle PMI*, Franco Angeli, Milano, p. 23.

⁹⁰⁰ Cfr. Bauer M. (1997), *Tra impresa e famiglia. Trasmissione e successione nelle piccole e medie imprese*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.

⁹⁰¹ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova, p. 129.

⁹⁰² Cfr. Lumpkin G.T., Martin W., Vaughn M. (2008), "Family Orientation Individual-Level Influences on Family Firm Outcomes", *Family Business Review*, Vol. XXI, No. 2, p. 128.

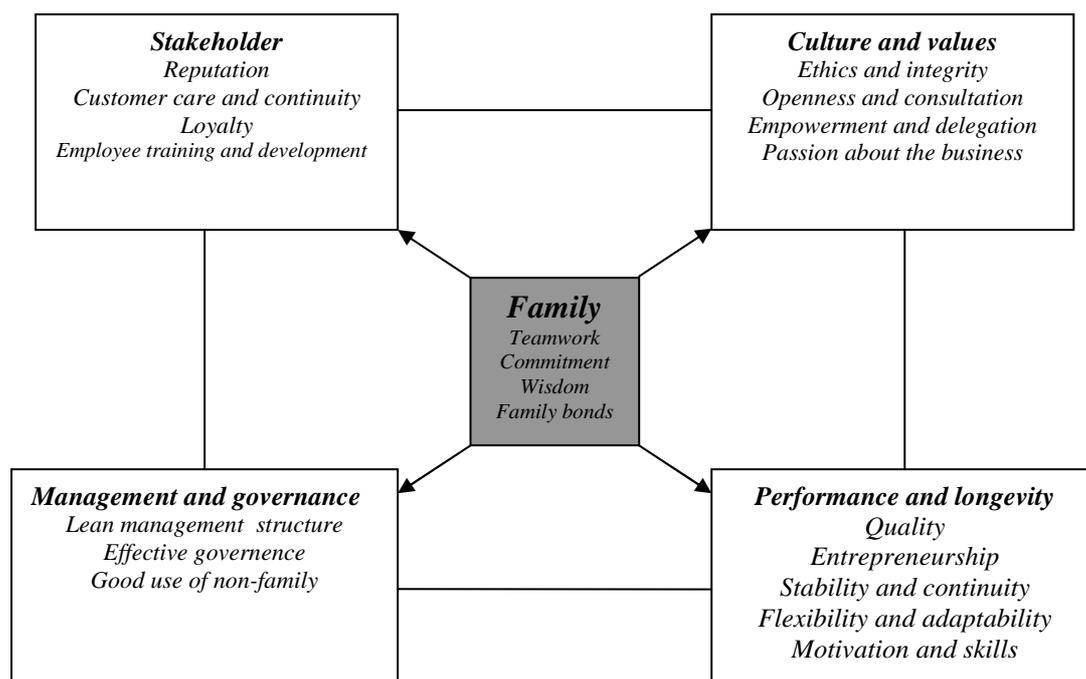
⁹⁰³ Cfr. Stein H.F. (1985), "Values and family therapy", in: Schwartzman J. (Ed.), *Families and other systems: The macrosystemic context of family therapy*, Guilford, New York, pp. 201-243. Bernal G., Ysern E. (1986), "Family therapy and ideology", *Journal of Marital and Family Therapy*, Vol. 12, pp.129-135.

⁹⁰⁴ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova, pp. 119-120.

al cambiamento che trova nella stabilità e nella *vision* di lungo periodo il necessario bilanciamento⁹⁰⁵.

L'individuazione e la ricerca di un equilibrio nel conseguimento di questi obiettivi permette di assicurare la continuità dell'impresa familiare all'interno della famiglia, accompagnata dalla convinzione da parte dell'impresa di preservare l'identità familiare nella propria continuità⁹⁰⁶.

Fig. 3.1 La mappa dei valori nel *family business*- *Distinctive cultural strengths*.



Fonte: Tratto da Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova, p. 89. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 99.

Orbene, man mano che si amplia l'orizzonte temporale della vita di un'impresa familiare, occorre affrontare una serie di criticità, dalla cui composizione dipende spesso la continuità del *family business*. Tra queste criticità rientra quella di mantenere vivo, non solo lo spirito di famiglia, ma anche lo spirito imprenditoriale intorno ai valori di fedeltà, affidabilità, dedizione e impegno verso l'impresa. Non solo. La stessa visione dell'impresa familiare in una prospettiva di *family business system*, come evidenziato da alcuni studiosi⁹⁰⁷, è di per se una condizione di criticità rappresentata dalle influenze che i valori di ciascun sub-sistema subiscono in dipendenza della contiguità o comunque del fatto di essere parte di sistemi di più ampia portata.

⁹⁰⁵ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova, p. 88.

⁹⁰⁶ Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 99.

⁹⁰⁷ Cfr. Distelberg B., Soreson R. L. (2009), "Updating Systems Concepts in Family Businesses: A Focus on Values, Resource Flows, and Adaptability", *Family Business Review*, Vol. 22, No. 1, p. 70.

Interessante diventa dunque la comprensione dell'azione svolta dalla componente valoriale e culturale che caratterizza le imprese familiari, quale dotazione di risorse uniche ed inimitabili tali da divenire fonti di vantaggi e presupposto alla continuità del *family business*.

Un elemento di distintività che riguarda le imprese familiari è rappresentato appunto dall'influenza esercitata dai *family values*⁹⁰⁸ sul *business* e dalle azioni compiute dai *family members* che si riflettono sul *business* e sulla sua reputazione⁹⁰⁹.

Nella prospettiva di Dyer⁹¹⁰, i valori sono i fattori chiave capaci di spiegare l'impatto della famiglia-cd. "*family effect*"- sulle *performance* dell'impresa.

In tal senso dunque i valori che appartengono al *business* saranno certamente influenzati, in primo luogo, dal sistema di valori che appartiene alla famiglia, senza tuttavia trascurare i riferimenti valoriali che caratterizzano il territorio di appartenenza, la comunità di riferimento e così via, che ne condizionano al suo interno obiettivi e politiche di investimento.

L'idea secondo la quale i valori diventano un importante *asset* nell'ambito di un *family business*, prende forma nei contributi di alcuni studiosi. Tra questi, Ward⁹¹¹ afferma che "*distinct, powerful, nurtured values define their ways and means. Values pervade every aspect of family business*". Ponendo attenzione sulla forza dei valori nel *family business*, Aronoff e Ward⁹¹² enfatizzano il fatto che i valori giacciono alla base della *corporate culture* che funge da guida per assumere le decisioni. Nella visione di Aronoff⁹¹³, i "*family values*" rappresentano i pilastri della cultura del *family business* in modo tale che una forte cultura del *business* e la presenza di elementi unici, crea a favore dell'impresa un elemento di differenziazione tale che "*it may well be the basis of irreplaceable competitive advantages*"⁹¹⁴.

Possibile risultato dell'idealizzazione di esperienze di successo⁹¹⁵ ovvero espressione di un processo storico in cui le persone gradualmente accettano e internalizzano credenze e valori basati sulla visione del *leader/fondatore*, i valori possono ispirare *top performance*, supportare una paziente

⁹⁰⁸ Cfr. Zachary R.K. (2011), "The importance of the family system in family business", *Journal of Family Business Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 26-36.

⁹⁰⁹ Cfr. Donnelley R.G. (1964), "The family business", *Harvard Business Review*, Vol. 42 No. 4, pp. 93-105.

⁹¹⁰ Cfr. Dyer W.G. (2006), "Examining the "Family Effect," on Firm Performance", *Family Business Review*, Vol. 19, No. 4, pp. 253-273.

⁹¹¹ Cfr. Ward J.L. (2008), "Introduction", in: Tàpies J., Ward J.L., (eds), *Family Values and Value Creation. The Fostering of Enduring Values Within Family-Owned Business*, Palgrave Macmillan, New York, p. 2.

⁹¹² Cfr. Aronoff C., Ward, J. (2000), *Family business values: How to assure a legacy of continuity and success. Family business leadership series*, No. 12. Marietta, GA Business Owner Resources.

⁹¹³ Cfr. Aronoff C. (2004), "Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival", *Family Business Review*, Vol. 17, No. 1, pp. 56-59.

⁹¹⁴ Cfr. Aronoff C. (2004), "Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival", *Family Business Review*, Vol. 17, No. 1, p. 57.

⁹¹⁵ Cfr. Koiranen M. (2002), "Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms", *Family Business Review*, Vol. 15, No. 3, pp. 175-188.

visione di lungo termine⁹¹⁶ ed essere tali da alimentare e rafforzare il coinvolgimento dei dipendenti nell'ambito del *business*, alimentando altresì solidarietà, *commitment* ed entusiasmo.

Secondo alcuni studiosi⁹¹⁷ la definizione di valore racchiude un'accezione che rispecchia ciò che è "*personally or socially preferable*", intendendo esprimere il fatto che i valori non sono solo un costrutto personale ma assumono rilievo in una dimensione collettiva, in quanto espressione di ciò che il gruppo condivide.

Tra i molteplici contributi presenti in letteratura, interessanti sono le definizioni del concetto di valore di seguito riportate:

- “A value is a conception, explicit or implicit, of the desirable which influences the selection from available modes, means and ends of action”⁹¹⁸;
- “Values are the cornerstone of human achievement and commitment. Values inspire people to do things that are difficult, to make commitments that require discipline, to stick to plans for the long haul”⁹¹⁹;
- “Values are a driving independent variable shaping every dimension of family business management”⁹²⁰;
- “Values answer the question of what is important to us; core values are the deep-seated pervasive standards that influence almost every aspect of our lives: our moral judgments, our responses to others, our commitments to personal and organizational goals”⁹²¹ ;
- “Values are desirable end-states”⁹²²;
- “Values are global beliefs about desirable end-states underlying attitudinal and behavioural processes”⁹²³.

Come accennato, dal punto di vista del sistema valoriale, la peculiarità dell'impresa familiare è rappresentata dall'influenza dei valori che appartengono alla famiglia imprenditoriale sulla

⁹¹⁶ Cfr. Koiranen M. (2002), “Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms”, *Family Business Review*, Vol. 15, No. 3, p. 176.

⁹¹⁷ Cfr. Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*, The Free Press, New York, p. 10.

⁹¹⁸ Cfr. Koiranen M. (2002), “Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring The Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms”, *Family Business Review*, Vol. 15, No. p.176.

⁹¹⁹ Cfr. Aronoff C., Ward J. (2000), “Family business value: How to assure a legacy of continuity and success. Family business leadership series”, No. 12, Marietta, Business Owner Resources, GA, p.1

⁹²⁰ Cfr. Ward J.L. (2008), “Introduction”, in: Tàpies J., Ward J.L., (eds), *Family Values and Value Creation. The Fostering of Enduring Values Within Family-Owned Business*, Palgrave Macmillan, New York, p. 2.

⁹²¹ Cfr. Dumas C., Blodgett M. (1999), “Articulating Values to Inform Decision Making: Lessons from Family Firm Around the World”, *International Journal of Value-Based Management*, Vol. 12, p. 210. Cfr. Rokeach M. (1973), *The nature of human values*, The Free Press, New York, p. 10.

⁹²² Cfr. Guth W. D., Tagiuri R. (1965), “Personal values and corporate strategy”, *Harvard Business Review*, September-October, p. 125.

⁹²³ Cfr. Conner P., Becker B. (1975), “Values and the organisation: Suggestions for research”, *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 3, p. 551.

formazione dei valori d'impresa. Questi ultimi sono infatti influenzati dalle convinzioni delle persone che operano nell'impresa e, al contempo, assumono particolare rilievo i valori professati dagli attori che si sono succeduti nel corso del tempo nell'impresa stessa⁹²⁴.

Questi soggetti infatti, a prescindere dai tratti che caratterizzano la loro *leadership* e personalità, esercitano un condizionamento sugli atteggiamenti e i comportamenti dei collaboratori anche attraverso le scelte di struttura, i cui elementi sono infatti profondamente influenzati dall'assetto istituzionale⁹²⁵ e dai valori dell'impresa⁹²⁶.

Secondo la prospettiva di Gallo⁹²⁷, un'impresa per essere considerata familiare deve soddisfare talune condizioni tra le quali la condivisione di assunzioni e valori da parte dei sub-sistemi famiglia e impresa.

Il processo di ancoraggio dei valori all'interno dell'organizzazione, richiede del tempo ed inizia a manifestarsi attraverso il trasferimento dei *core values* appartenenti al fondatore in tematiche di carattere politico, di composizione dei conflitti⁹²⁸ e così via.

È saggezza comune altresì che credenze e *core values* dovrebbero trovare accoglimento nella pianificazione strategica e, in particolar modo, nella dichiarazione della *vision*⁹²⁹.

Nel *family business* gli obiettivi e i valori dell'impresa appaiono fortemente influenzati dai rapporti con la famiglia che ne controlla l'attività e interviene sulla formazione del sistema valoriale e culturale del *business*.

Nel corso della vita di un'impresa, i valori individuali e di gruppo vengono a consolidarsi come principi-guida che, avendo dato riscontri positivi, sono considerati come meritevoli di essere trasferiti ai nuovi membri dell'impresa⁹³⁰.

⁹²⁴ Cfr. Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, p. 26.

⁹²⁵ L'assetto istituzionale è l'elemento strutturale dell'impresa che più di tutti consente di distinguere le imprese familiari dalle altre classi. Gli assetti istituzionali delle singole aziende presentano una grande varietà; in tale varietà di assetti, "possono assumersi come costanti, almeno sul piano ideale, due soli caratteri: l'unicità ed unitarietà del soggetto economico e la finalità generale dell'economicità dell'impresa". Cfr. Airoidi G., Brunetti G., Coda V. (1989), *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, p. 77.

⁹²⁶ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova, p. 32.

⁹²⁷ Cfr. Gallo M. A. (2000). Conversation with S. Klein at the IFERA meeting held at Amsterdam University, April 2000.

⁹²⁸ L'importanza dei *core values* nell'ambito delle imprese familiari rispetto alle *non-family* è da attribuire anche al ruolo da essi assolto ai fini della composizione dei conflitti originatisi dalla presenza di due differenti sub-sistemi (*family e business*).

⁹²⁹ Cfr. Koiranen M. (2002), "Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms", *Family Business Review*, Vol. 15, No. 3, p. 177.

⁹³⁰ Non va trascurata l'ipotesi secondo la quale alcuni principi-guida diffusi nell'impresa possono poi essere trasferiti nella famiglia, quando ciò contribuisce ad orientare i comportamenti nell'ambito di quest'ultima. Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova, p. 60.

Di fondamentale importanza è la creazione di una struttura cognitiva che diparta dagli individui, interpretandone la volontà, per trasformarsi, in una impenetrabile sintesi con la struttura operativa⁹³¹.

Poiché i valori guida sono i principi che orientano atteggiamenti e comportamenti di quanti operano nell'impresa, la configurazione degli altri elementi della struttura è di conseguenza fortemente influenzata dai valori stessi.

I valori d'impresa originano quindi un "paradigma", ovvero una sorta di struttura cognitiva comune che funge da filtro all'apprezzamento e alla interpretazione di quanto succede⁹³². Essi si "incorporano" così nei sistemi operativi dell'impresa, rendendosi in certa misura indipendenti dalle persone e strettamente caratterizzanti la struttura dell'impresa stessa.

Con l'avvicinarsi delle generazioni familiari, se l'impresa sopravvive, sembra aumentare la consapevolezza circa l'importanza assunta dai convincimenti di fondo diffusi nelle famiglie proprietarie. A ciò può affiancarsi anche il pericolo che certi principi-guida, sperimentati con successo per lunghi periodi, non vengano modificati nonostante la presenza di mutamenti ambientali che mettono in dubbio la validità dei principi stessi, risultanti anacronistici rispetto alle effettive esigenze⁹³³. Una simile visione espone spesso le imprese ad essere considerate come sistemi culturalmente meno permeabili ai cambiamenti esterni e più resistenti al nuovo. Ciò in quanto la realtà che le caratterizza è spesso frutto di un'interpretazione che si basa su logiche e schemi ricavabili dalla storia passata della famiglia.

Proprio in dipendenza di questa chiave interpretativa, che rimanda alla lettura di ciò che è stato, le necessità di cambiamento spesso vengono percepite, o trovano risposta adeguata, in ritardo o in concomitanza ad eventi traumatici.

Tuttavia come emerge dalle risultanze di alcune ricerche, sebbene le imprese familiari spesso siano esposte ad una visione eccessivamente conservatrice delle tradizioni, dei valori e della cultura in esse presenti, può accadere che proprio la diffusione di taluni valori determini un effetto positivo che influenza la formazione di una cultura improntata alla flessibilità⁹³⁴, e favorisce la longevità dell'impresa familiare⁹³⁵.

⁹³¹ Cfr. Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Carucci Editore, Bari, p. 154.

⁹³² Cfr. Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, p. 34.

⁹³³ Cfr. Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, p. 59.

⁹³⁴ "While the study found that a culture of family commitment to the business and a stewardship culture positively influence strategic flexibility, it also revealed that the interaction of these two cultures (family commitment culture and stewardship culture) further enhance a family firm's strategic flexibility" Cfr. Eddleston K.A. (2008), "Commentary: The Prequel to Family Firm Culture and Stewardship: The Leadership Perspective of the Founder", *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 1055.

⁹³⁵ Dall'interpretazione dei risultati ottenuti, emerge infatti che ad agire positivamente ai fini della longevità dell'impresa sono tre differenti gruppi di valori definiti in relazione al contributo che offrono ai fini della longevità

In particolare, per gli autori di una recente ricerca⁹³⁶, la longevità non è solo una questione di tradizione, ma riguarda un attento equilibrio tra tradizione e rinnovamento, tale da far sì che il portato ereditario si coniughi con *issues* concernenti il rinnovamento dell'impresa stessa.

In un'ottica di lungo periodo, dunque, i principi e le iniziative da cui nasce l'esperienza aziendale si evolvono e si trasformano garantendo lo sviluppo aziendale nel tempo⁹³⁷.

Attraverso il passaggio da una generazione all'altra, l'impresa può creare nuove combinazioni produttive e valorizzare le potenzialità insite in esse, ricercando nuovi vantaggi competitivi.

Al fine di raggiungere un simile equilibrio, è necessaria però la capacità del governo aziendale di conciliare le attese dei molteplici attori coinvolti, attraverso una visione dell'impresa come organismo destinato a durare al di là della vita degli uomini che la governano.

In proposito, la pianificazione strategica è lo strumento valido per ogni impresa al fine di delineare la propria identità futura e stabilire dei percorsi appropriati al conseguimento di determinati obiettivi⁹³⁸. Attraverso tale strumento si realizza una gestione improntata all'intenzionalità e alla logica di perpetuazione dell'opera dell'imprenditore nel tempo.

Con l'avvicinarsi delle varie generazioni, l'impresa familiare assolve al ruolo di attore chiamato ad intervenire nella società come dispensatore di insegnamenti e, al contempo, fonte di valori propri della famiglia⁹³⁹.

La valorizzazione della coesione e dei principi della famiglia, è funzionale anche alla continuità aziendale oltre che condizione di benessere interno della famiglia.

In proposito, il fondatore dell'impresa familiare assolve ad un ruolo estremamente delicato che mira alla ricerca dell'armonia all'interno del *family business* in un'accezione dinamica, attraverso la pianificazione della crescita e dello sviluppo sia dell'attività imprenditoriale che della famiglia⁹⁴⁰.

Emerge dunque in tutta evidenza l'esistenza di un delicato parallelismo che sussiste tra l'evoluzione dei due sub-sistemi, per il quale evidentemente le vicende evolutive dell'impresa familiare possono essere influenzate dalle vicende interne connesse all'evoluzione della famiglia stessa.

dell'impresa, espressione della coesione familiare (rispetto, fedeltà, reputazione, *etc.*), della sostenibilità (imprenditorialità, eccellenza, duro lavoro, *etc.*) e della trasmissione dei *core values* (responsabilità, trasparenza, *stewardship*, *etc.*). Cfr. Tàpies J., M. Fernández (2010), "Values and Longevity in Family Business: Evidence from a Cross-Cultural Analysis", Working Paper, Family-Owned Business Chair, Business School, University of Navarra.

⁹³⁶ Cfr. Tàpies J., M. Fernández (2010), "Values and Longevity in Family Business: Evidence from a Cross-Cultural Analysis", Working Paper, Family-Owned Business Chair, Business School, University of Navarra.

⁹³⁷ Cfr. Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Carucci Editore, Bari, p. 97.

⁹³⁸ Cfr. Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Carucci Editore, Bari, p. 99.

⁹³⁹ Cfr. Zocchi W. (2005), "Le imprese familiari di fronte alla responsabilità sociale", *paper* presentato al Convegno: "La responsabilità sociale delle imprese del Piemonte orientale nel contesto del processo di internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati", Università del Piemonte Orientale, p. 12.

⁹⁴⁰ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova, p. 87.

Una simile relazione di influenza comporta alcune peculiarità dalle quali possono generarsi dei punti di forza che tuttavia possono ben trasformarsi in altrettanti punti di debolezza in assenza di un'evoluzione razionale parallela dei due sub sistemi⁹⁴¹.

Nell'ambito della prima generazione che si avvicenda nell'impresa familiare, il fondatore gioca un ruolo critico nel conseguire gli obiettivi, agendo come un catalizzatore nello sviluppo sia del *business* che della famiglia, assistito dai suoi valori⁹⁴². Valori quali serietà, rigore, altruismo, onestà e orientamento etico sono una base di supporto alla reputazione del fondatore e uno "strumento" per facilitare le relazioni del fondatore con i suoi dipendenti⁹⁴³.

L'insieme di questi valori assume un rilievo *core* non solo per la composizione del *business*, ma anche per la creazione di una cultura organizzativa caratterizzata da forti connotati di specificità, oltre che per la crescita dell'organizzazione in una prospettiva di lungo termine⁹⁴⁴.

Attraverso l'azione del fondatore nasce e si sviluppa una cultura del *family business* che consente di trasmettere i valori dell'impresa di famiglia, capaci di favorire la continuità dell'impresa nel tempo, anche grazie al contributo delle generazioni future⁹⁴⁵, in modo tale che l'organizzazione rimane adattiva al suo ambiente esterno senza distruggere gli elementi culturali che l'hanno caratterizzata in termini di unicità⁹⁴⁶.

I valori d'impresa e la loro evoluzione nel tempo, sono infatti influenzati dalla storia dell'impresa, che a sua volta si intreccia con la storia della famiglia, e da aspetti connessi all'ambiente di riferimento⁹⁴⁷. La visione *path-dependent* associata alle condizioni storiche uniche crea pertanto risorse imperfettamente imitabili qual è la cultura organizzativa basata sui valori e la reputazione dell'impresa⁹⁴⁸.

Nella prospettiva dell'impresa familiare, prim'ancora che dalla cultura organizzativa, un ruolo determinante è assolto dalla cultura familiare che rappresenta il perno attorno al quale ruota

⁹⁴¹ Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 115.

⁹⁴² Cfr. Hoy F., Vesser T. G. (1994), "Emerging business, emerging field: Entrepreneurship and the family firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 19, No. 1, pp. 9-23.

⁹⁴³ Cfr. García-Alvarez E., López-Sintas J. (2001), "A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity", *Family Business Review*, Vol. 14, No. 3, p. 223.

⁹⁴⁴ "Values guide the founder's behavior and decision making and are a legacy to transmit to the next generations. Therefore, sharing values that add value to the firm in a highly competitive environment is important." Cfr. García-Alvarez E., López-Sintas J. (2001), "A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity", *Family Business Review*, Vol. 14, No. 3, p. 209.

⁹⁴⁵ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova, pp. 68-69.

⁹⁴⁶ Schein E.H. (1983), "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, Summer, p. 26.

⁹⁴⁷ Cfr. Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, p. 57.

⁹⁴⁸ Cfr. Habbershon T.G., Williams M.L. (1999), "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms", *Family Business Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 1-25.

l'evoluzione generazionale⁹⁴⁹ che, attraverso la presenza di regole, consente una maggiore aderenza ai valori familiari⁹⁵⁰, riducendo così il sorgere di conflittualità all'interno della famiglia.

I valori tramandati e la capacità di coniugare il lavoro in *team* con la realizzazione personale dei singoli familiari, rappresentano l'elemento di connessione tra le due generazioni⁹⁵¹.

L'esistenza di un terreno privilegiato che individua e condivide una piattaforma intergenerazionale comune di valori e codici culturali, centrata sull'impresa e sul fare impresa, sulla quale innestare conoscenze, sensibilità, stili diversi e comunque originali, consente alle generazioni di saldarsi tra loro e di garantire la continuità dell'impresa nella misura in cui, ispirandosi anche alla famiglia, garantiscono la sopravvivenza e il rinnovamento di valori profondi⁹⁵².

Partendo dall'assunzione secondo la quale i valori dell'impresa si identificano in larga parte con quelli della famiglia⁹⁵³, un interessante argomento di discussione affrontato da parte di alcuni studiosi⁹⁵⁴ è rappresentato dalla diversa estensione e dal differente modo attraverso il quale la famiglia è coinvolta ed influenza il *business*.

In particolare, alcuni studiosi nell'interrogarsi circa l'ampiezza dell'influenza della famiglia nel *business*, hanno proposto l'impiego di una scala di misurazione articolata su tre differenti dimensioni -*power, experience* e *culture*- capace di esprimere l'entità del coinvolgimento e dell'influenza familiare⁹⁵⁵. Ivi la cultura della famiglia rappresenta una dimensione che, unitamente alle altre (*power and experience*), permette di analizzare l'estensione con la quale i *family members*, la famiglia e il *business*, condividono valori simili, nonché di comprendere la compatibilità dei *family values* con i *business values*, la condivisione di obiettivi, di piani e di politiche e il coinvolgimento personale nell'impresa familiare⁹⁵⁶.

⁹⁴⁹ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova, p. 88.

⁹⁵⁰ Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 98.

⁹⁵¹ Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 98.

⁹⁵² Cfr. Sezzi A. (2005), "Il sistema imprenditoriale italiano di fronte alla sfida del passaggio generazionale", in: Ferrari F. (a cura di), *Il passaggio generazionale delle PMI*, Franco Angeli, Milano, p. 23.

⁹⁵³ Cfr. Schillaci C.E. (1990), *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Giappichelli, Torino, p. 7.

⁹⁵⁴ Cfr. Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrnios K.X. (2002), "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the *Family Business* Definition Problem", *Family Business Review*, Vol. 15, No. 1, pp. 45-58.

⁹⁵⁵ Queste tre dimensioni racchiudono l'*F-PEC*, un indice segnaletico dell'influenza familiare. "This index enables comparisons across businesses concerning levels of family involvement and its effects on performance as well as other business behaviors." Cfr. Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrnios K.X. (2002), "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the *Family Business* Definition Problem", *Family Business Review*, Vol. 15, No. 1, p. 47.

⁹⁵⁶ Per approfondimenti in ordine ai quesiti formulati nella predisposizione dell'*F-PEC Questionnaire*, si veda l'appendice all'articolo: Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrnios K.X. (2002), "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the *Family Business* Definition Problem", *Family Business Review*, Vol. 15, No. 1, pp. 55-58.

Il rilievo assunto dalla cultura familiare nell'ambito del *family business*, influenza dunque la predisposizione degli individui all'interno dell'organizzazione e il modo di interpretare e rispondere alle sfide ambientali⁹⁵⁷.

Di particolare importanza è l'influenza che la cultura riveste nel condizionare la flessibilità strategica dell'impresa⁹⁵⁸, supportando l'abilità di quest'ultima nell'essere più aperta ai cambiamenti del contesto esterno. Nello specifico, "*family flexibility, another cultural dimension, refers to the degree of change allowed in its leadership, role relationships, and relationship rules. Families can range from overly flexible/chaotic, to very flexible, to flexible, to somewhat flexible, to rigid/inflexible*"⁹⁵⁹.

Il carisma del *leader* e il senso di identificazione con l'impresa, nonché la capacità di creare uno scopo comune tra i *family members* che incoraggi i dipendenti ad essere aperti alle nuove opportunità, alla propensione al rischio e alla capacità di sollecitare nuove idee⁹⁶⁰, rappresentano tutti fattori che contribuiscono così a generare quelle condizioni che sono collegate alla flessibilità strategica, quale presupposto importante per la sopravvivenza delle imprese familiari. L'influenza di questi fattori agisce inoltre non solo sul livello di flessibilità strategica ma anche sulla formazione di una cultura di *commitment* e sulla *stewardship orientation*⁹⁶¹.

La *stewardship theory* fornisce in proposito una visione che permette di comprendere come il *commitment* della famiglia, l'identificazione con il *business* e l'orientamento collettivo, possano rappresentare una risorsa per l'impresa familiare.

Condizioni favorevoli alla formazione della flessibilità strategica, sono create infatti anche attraverso l'azione svolta dal *commitment* dei membri della famiglia, quale elemento che può significativamente influenzare gli *outcomes* e le *performance* conseguite dall'impresa, agendo da

⁹⁵⁷ "Organizational culture helps to align employee and organizational needs and goals, further stimulating employees' interest in promoting those activities that increase organizational flexibility in response to external changes. This long-term orientation can also encourage employees to expend greater energies beyond those formally required by the company." Cfr. Zahra S.A., Hayton J.C., Neubaum D.O., Dibrell C., Craig J. (2008), "Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 1039.

⁹⁵⁸ Cfr. Zahra S.A., Hayton J.C., Neubaum D.O., Dibrell C., Craig J. (2008), "Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 1035-1064.

⁹⁵⁹ Cfr. Sundaramurthy C., Kreiner G.E. (2008), "Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses", *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 424.

⁹⁶⁰ "Employees who see disinterested family leaders might disengage themselves or withhold their efforts and support from the firm, while employees who see intensely committed leaders might become more engaged." Cfr. Zahra S.A., Hayton J.C., Neubaum D.O., Dibrell C., Craig J. (2008), "Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 1050.

⁹⁶¹ "...a stewardship orientation motivates organizational members to act in the best interest of the firm." Cfr. Eddleston K.A. (2008), "Commentary: The Prequel to Family Firm Culture and Stewardship: The Leadership Perspective of the Founder", *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 1058.

fattore di supporto alla missione e agli obiettivi dell'organizzazione, e di influenza alla formazione del *commitment* da parte dei dipendenti⁹⁶².

Ciò in quanto il *commitment* è strettamente legato all'identificazione con l'organizzazione e, al contempo, è associato alla soddisfazione e alla motivazione nel contribuire ad uno sforzo che va a beneficio del collettivo.

Al fine di mantenere e favorire una maggiore flessibilità, è necessario assicurare il coinvolgimento dei membri organizzativi e la loro partecipazione attiva al processo decisionale⁹⁶³, tale da sostenere la formazione di un gruppo coeso ed accrescere il coinvolgimento psicologico dei dipendenti nell'impresa, creando un senso di impegno familiare che può rappresentare una risorsa chiave nella creazione del vantaggio competitivo all'interno dell'impresa familiare⁹⁶⁴, che consente di rispondere rapidamente al mercato e ai cambiamenti economici ed ambientali.

Un simile coinvolgimento, che è alla base della stretta identificazione degli individui e dei gruppi con l'impresa familiare, crea una forma di investimento personale che rende l'impresa capace di reagire ai cambiamenti ambientali⁹⁶⁵. Di conseguenza dunque il costante ed intenso coinvolgimento della famiglia nell'impresa può contribuire a ridurre la tendenza alla passività, e l'avversione al rischio.

Attraverso le considerazioni di cui sopra, appare evidente l'importanza assunta dalla cultura familiare ai fini della flessibilità strategica quale condizione chiave per il successo competitivo⁹⁶⁶. Di conseguenza dunque, diventa importante per la proprietà e il *management* dedicare più attenzione nel comprendere la cultura dell'impresa che è spesso incorporata in credenze e assunzioni che riguardano le persone, l'impresa e l'ambiente esterno.

Attraverso l'*organizational cultural audit*, i *managers* possono determinare l'esistenza dei valori nell'ambito della cultura familiare, progettare le azioni strategiche effettive e trasferire questi valori nelle operazioni organizzative e nelle regole decisionali.

Ai fini della formazione di una cultura dell'impresa familiare, il ruolo di *transformational leader* assunto dal fondatore consente di stabilire uno scopo comune, una identità condivisa e un senso di

⁹⁶² Cfr. Zahra S.A., Hayton J.C., Neubaum D.O., Dibrell C., Craig J. (2008), "Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 1038-1039.

⁹⁶³ Cfr. Zahra S.A., Hayton J.C., Neubaum D.O., Dibrell C., Craig J. (2008), "Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 1050.

⁹⁶⁴ Alla luce di questa visione "families that are highly committed to the business are highly likely to have a substantial impact on the business." Cfr. Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrnios K.X. (2002), "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem", *Family Business Review*, Vol. 15, No. 1, p. 51.

⁹⁶⁵ Cfr. Zahra S.A., Hayton J.C., Neubaum D.O., Dibrell C., Craig J. (2008), "Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 1049.

⁹⁶⁶ The study adds to this list of potential advantages of familiness by identifying strategic flexibility as an important correlate with the family's commitment to the business. Cfr. Zahra S.A., Hayton J.C., Neubaum D.O., Dibrell C., Craig J. (2008), "Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 1048.

appartenenza tale da creare un cultura che incorpora *commitment*, *stewardship* e flessibilità strategica⁹⁶⁷, sintesi e, al contempo, riflesso dei valori del fondatore stesso, della famiglia imprenditoriale, della storia dell'impresa, delle condizioni di contesto e della cultura nazionale⁹⁶⁸.

Nonostante il mutamento del *leader*, la cultura dell'impresa può rivelarsi come duratura e persistente giacché le assunzioni di base e i valori che la rappresentano sono trasferiti ai nuovi membri organizzativi, i quali apprendono attraverso la storia dell'impresa, il senso di identità e i significati simbolici creati dal fondatore⁹⁶⁹.

La cultura d'impresa è la risultante di una sedimentazione storica sulla quale operano continui adattamenti all'ambiente ed ai personaggi chiave del governo aziendale⁹⁷⁰. La cultura aziendale può essere considerata come un modello di assunzioni di base, esito dello sviluppo da parte di un determinato gruppo⁹⁷¹ man mano che esso apprende a fronteggiare i problemi di adattamento all'ambiente esterno⁹⁷² e di integrazione interna⁹⁷³, che ha funzionato abbastanza bene da potersi considerare valido e perciò tale da essere insegnato ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi⁹⁷⁴.

Contraddistinta in questi termini, la cultura organizzativa rappresenta un importante risorsa strategica che le imprese familiari possono impiegare per costruire un vantaggio competitivo⁹⁷⁵.

Il vantaggio potenziale connesso alla cultura organizzativa lo si individua quando le varie dimensioni di cui si caratterizza, incoraggiano l'impresa ad essere più proattiva, innovativa e orientata al rischio⁹⁷⁶.

In un'ottica *resource based*, la cultura di un *family business* è inoltre una risorsa unica e difficilmente imitabile in quanto ispirata dalla cultura riferita al *family system*.

⁹⁶⁷ Cfr. Eddleston K.A. (2008), "Commentary: The Prequel to Family Firm Culture and Stewardship: The Leadership Perspective of the Founder", *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 1055-1056.

⁹⁶⁸ Cfr. Zahra S.A., Hayton J.C., Salvato C. (2004), "Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 363-381.

⁹⁶⁹ Cfr. Kelly L.M., Athanassiou N., Crittenden W.F. (2000), "Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, No. 2, pp. 27-42.

⁹⁷⁰ "...Entrepreneurs are very strong-minded about what to do and how to do it. Typically they already have strong assumptions about the nature of the world, the role their organization will play in that world, the nature of human nature, truth, relationships, time, and space." Cfr. Schein E.H. (1983), "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, Summer, p. 17.

⁹⁷¹ "Founders...have a cultural paradigm in their heads, based on their experience in the culture in which they grew up. In the case of a founding group, the theory and the paradigm arise from the way that group reaches consensus on their assumptions about how to view things." Cfr. Schein E.H. (1983), "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, Summer, p. 15.

⁹⁷² Cfr. Schein E.H. (1983), "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, Summer, p. 13.

⁹⁷³ Cfr. Schein E.H. (1983), "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, Summer, p. 15.

⁹⁷⁴ Cfr. Schein E.H. (1985), *Organizational culture and leadership*, Bass Publishers, San Francisco, California, p. 9.

⁹⁷⁵ Cfr. Zahra S.A., Hayton J.C., Salvato C. (2004), "Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 363-381.

⁹⁷⁶ Cfr. Zahra S.A., Hayton J.C., Salvato C. (2004), "Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 365.

La condizione rappresentata dall'integrazione della cultura appartenente alla famiglia con quella appartenente al *business*, viene osservata attraverso la sovrapposizione tra *family values* e *business values*⁹⁷⁷.

Lo studio predisposto da Aronoff e Ward⁹⁷⁸ mostra quanto i valori siano importanti nel combinare la famiglia e il *business*, concludendo che attraverso la condivisione dei *core values* si viene a costituire un elemento che agisce da collante tra i due sub-sistemi. In altre parole, i valori formano il terreno comune che bilancia i domini contrastanti tra famiglia e impresa⁹⁷⁹.

Come suggerito da alcuni studiosi⁹⁸⁰, le imprese familiari possono avere una varietà differente di valori a livello individuale e di gruppo, ma la chiave interpretativa consiste nell'unire e nell'integrare gli orientamenti valoriali individuali all'interno del *family business*, per dar vita ad un orientamento valoriale condiviso a livello di *family business*.

Come accennato, oltre al contributo del fondatore nella definizione di una cultura d'impresa, espressione di interconnessione e d'integrazione identitaria tra famiglia e *business*⁹⁸¹, non va trascurato il ruolo assunto dal *background* culturale a livello nazionale e locale, che contribuisce a plasmare comportamenti, interrelazioni e identità tra *family* e *business*. Si pensi per esempio all'influenza esercitata dalle culture improntate a una dimensione collettiva che spingono gli individui ad enfatizzare la dimensione di gruppo al di sopra di quella individuale.

L'integrazione dell'identità del *business* con l'identità della famiglia, fornisce una base per lo sviluppo di un *set* di dinamiche comportamentali basate sull'elevata coesione, autorità e consenso strategico condiviso, che può rivelarsi particolarmente valido nelle dinamiche del mercato⁹⁸².

Occorre mantenere forte il senso dell'identità aziendale, intesa quale combinazione dinamica della sua missione, dei suoi valori di riferimento, della sua cultura, della sua storia.

All'interno del profilo identitario ricadono anche le relazioni con gli *stakeholders* e con il territorio nel quale è radicata l'impresa, la sua reputazione, i suoi *asset* intangibili e le fondamenta su cui poggia la responsabilità sociale.

⁹⁷⁷ Cfr. Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrnios K.X. (2002), "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the *Family Business* Definition Problem", *Family Business Review*, Vol. 15, No. 1, pp. 45-58.

⁹⁷⁸ Cfr. Aronoff C., Ward, J. (2000), *Family business values: How to assure a legacy of continuity and success. Family business leadership series*, No. 12. Marietta, GA Business Owner Resources, pp. 25-36.

⁹⁷⁹ Cfr. Aronoff C., Ward, J. (2000), *Family business values: How to assure a legacy of continuity and success. Family business leadership series*, No. 12. Marietta, GA Business Owner Resources, pp. 17-21.

⁹⁸⁰ Cfr. Distelberg B., Sorenson R. (2009), "A systemic examination of family businesses: A focus on values, resource flows and adaptation", *Family Business Review*, Vol. 22, pp. 65-81.

⁹⁸¹ Cfr. Sundaramurthy C., Kreiner G.E. (2008), "Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses", *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 421.

⁹⁸² Cfr. Sundaramurthy C., Kreiner G.E. (2008), "Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses", *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 424.

Nell'ambito di ciascun sub-sistema si identificano dei *role identities* che racchiudono “*goals, values, beliefs, norms, interaction styles, and time horizons that are typically associated with a role.*”⁹⁸³

La flessibilità e la permeabilità dei confini esistenti tra i sub-sistemi insieme con il livello di contrasto identitario, determinano il livello di integrazione dei sub-sistemi.

Confini caratterizzati da inflessibilità e impermeabilità tendono ad essere associati ad un elevato contrasto identitario, referente di una scarsa probabilità che valori e credenze appartenenti a un sub-sistema possano influenzare le dinamiche dell'altro⁹⁸⁴.

L'integrazione dei sub-sistemi prevede invece una forte associazione, dal punto di vista identitario, tra il nome della famiglia e quello del *business* e il conseguente riconoscimento della famiglia proprietaria in un insieme di attività e progetti riconducibili al *business*.

Partendo dunque dalla distinzione tra i due sistemi valoriali di riferimento riguardanti il *business* e la famiglia, si giunge a delineare l'area di sovrapposizione, espressione di integrazione valoriale che permette di definire i *family business values*.

Nel tentativo di delineare una sintesi concettuale dei tre differenti sistemi di valori, alcuni autori propongono la seguente distinzione⁹⁸⁵:

- *Business values are explicit or implicit conceptions of the desirable in business. As shared beliefs, these desired end-states underlie the attitudinal and behavioral processes of those involved in business;*
- *Family values are explicit or implicit conceptions of the desirable in family life. As shared beliefs, these desired end-states underlie the attitudinal and behavioral processes of family members.*
- *Family business values are explicit or implicit conceptions of the desirable in both family and business life. Given that there are often conflicts of interest between the two realms (business and family goals), family business values should be defined and shared so that they create a common ground for a durable value system that benefits both realms.*

Volendo definire quello che è l'orientamento valoriale prevalente nell'ambito di un'impresa familiare, si può dire che i valori che si identificano nell'ambito di un *family business system* possono essere assunti all'interno di un *continuum*, in cui da una parte troviamo i valori che

⁹⁸³ Cfr. Ashforth B.E. (2001), *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*, Erlbaum, Mahwah, NJ, p. 6.

⁹⁸⁴ Cfr. Sundaramurthy C., Kreiner G.E. (2008), “Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 417-418.

⁹⁸⁵ Cfr. Koironen M. (2002), “Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms”, *Family Business Review*, Vol. 15, No. 3, p. 177.

corrispondono ad un *family-first orientation* e dall'altro quelli che corrispondono ad una *business-first orientation*⁹⁸⁶.

Orbene l'assunzione di una tale prospettiva che colloca i valori di un *family business system* lungo un *continuum*, suggerisce che non vi è una visione necessariamente dicotomica, ma spesso caratterizzata da una tendenziale propensione verso l'uno o l'altro orientamento, che tende a favorire il prevalere dell'uno o dell'altro sub sistema a seconda delle particolari situazioni allo stato emergenti.

L'orientamento basato su un bilanciamento di valori, è improntato a una maggiore collaborazione nel gestire l'interazione con l'altro sistema e nel riconoscere i benefici ottenibili attraverso tale forma di condivisione⁹⁸⁷. Una visione di questo tipo trova un supporto teorico interessante nell'ambito dell'*agency theory*, attraverso la quale si individuano quei meccanismi che favoriscono una combinazione e coordinazione di valori, individuali e collettivi, tali da far sì che gli individui siano più predisposti a subordinare i propri valori individuali per un miglioramento collettivo⁹⁸⁸.

Agendo attraverso una prospettiva di equilibrio valoriale, mediante la quale i due sub-sistemi anziché muoversi lungo traiettorie antagonistiche, percorrono sentieri di complicità e cooperazione, si tende a favorire lo sviluppo di logiche orientate alla continuità della famiglia imprenditoriale nel *business* e di sopravvivenza di questo sotto la dinastia familiare.

Come sottolineato da Aronoff⁹⁸⁹, il benessere e la longevità di un *family business* possono essere preannunciati in termini di funzionamento di ciascuno dei sub-sistemi coinvolti nell'ambito dell'impresa familiare.

La presenza e la condivisione di alcuni valori tra la famiglia e il *business*, rappresenta una condizione che, nella prospettiva di analisi condotta da alcuni studiosi⁹⁹⁰, determina riflessi positivi ai fini della longevità dell'impresa familiare.

In particolare, attraverso la relazione tra valori e longevità viene messa in evidenza la funzione del *value system* nel supportare l'estensione di una visione di lungo termine e nell'assumere il rilievo di fonte di vantaggio competitivo basato sull'esistenza di una risorsa specifica dell'impresa.

L'esistenza di alcuni valori che giacciono alla base della cultura organizzativa, offre la possibilità di creare degli effetti sinergici dai quali discende la manifestazione di un *commitment* duraturo nei

⁹⁸⁶ Cfr. Distelberg B., R.L. Soreson (2009), "Updating Systems Concepts in Family Businesses: A Focus on Values, Resource Flows, and Adaptability", *Family Business Review*, Vol. 22, No. 1, p. 70.

⁹⁸⁷ Cfr. Distelberg B., R.L. Soreson (2009), "Updating Systems Concepts in Family Businesses: A Focus on Values, Resource Flows, and Adaptability", *Family Business Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 65-81.

⁹⁸⁸ Cfr. Dyer W.G. (2006), "Examining the "Family Effect," on Firm Performance", *Family Business Review*, Vol. 19, No. 4, pp. 253-273

⁹⁸⁹ Cfr. Aronoff C. (2004), "Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival", *Family Business Review*, Vol. 17, No. 1, pp. 56-59.

⁹⁹⁰ Cfr. Tàpies J., M. Fernández (2010), "Values and Longevity in Family Business: Evidence from a Cross-Cultural Analysis", Working Paper, Family-Owned Business Chair, Business School, University of Navarra.

valori stessi, che rappresenta un notevole punto di forza che la famiglia può conferire al *business*⁹⁹¹, da cui discende una predisposizione favorevole nel supportare una visione paziente di lungo termine accompagnata da una flessibilità al cambiamento, e un'inclinazione alla formazione di alleanze strategiche, di rapporti di fiducia e di collaborazione con i dipendenti⁹⁹².

Assunto in questi termini, notevole appare quindi il contributo che discende dalla considerazione degli effetti prodotti dal sistema valoriale che si viene a formare nell'ambito di un'impresa familiare. Nelle parole di alcuni studiosi si ha che *“the real industrial secret are the values or fundamental principles that govern our development. Together with corporate social responsibility, while technological innovation is the tool that we have always used to support all our entrepreneurial actions. Other principles are respected too: integrity, correctness and transparency, which enhance our reputation as a reliable, accountable and professional company for all our stakeholders. All these factors contribute to «making companies live longer.»*⁹⁹³

La presenza di detti valori contribuisce a plasmare nell'impresa familiare una serie di condizioni favorevoli che accrescono la longevità dell'impresa, quale espressione della capacità di quest'ultima di spingersi, attraverso l'avvicinarsi delle varie generazioni, lungo il sentiero della continuità.

Non solo. La credibilità dell'impresa è fortemente legata, nel bene e nel male, alla credibilità associata alla famiglia proprietaria e lo stesso dicasi per l'immagine dell'impresa sostenuta nei confronti dei nuovi collaboratori, dei fornitori, dei clienti, etc., che risente in misura rilevante dell'affidabilità della famiglia proprietaria⁹⁹⁴.

A sua volta la longevità viene interpretata in chiave di risorsa poiché contribuisce a rafforzare l'immagine di qualità, agisce sul *commitment* della famiglia nell'impresa e sulla responsabilità sociale, sulle relazioni con agenti esterni e consumatori, con il territorio e con gli *stakeholders*, contribuendo in tal modo ad accrescere la credibilità, la fiducia e la reputazione dell'impresa. Assunta in questi termini, la longevità viene intesa come un *asset*⁹⁹⁵ capace di intervenire favorevolmente su risorse intangibili quali la fiducia e la reputazione, anche in dipendenza di quello che è l'orizzonte di lungo periodo necessario per la formazione di detti *intangibles*.

⁹⁹¹ Cfr. Aronoff C., Ward J. (2000), “Family business value: How to assure a legacy of continuity and success. Family business leadership series”, No. 12, Marietta, Business Owner Resources, GA, p.1.

⁹⁹² Cfr. Aronoff C., Ward J. (2000), “Family business value: How to assure a legacy of continuity and success. Family business leadership series”, No. 12, Marietta, Business Owner Resources, GA, p. 5.

⁹⁹³ Cfr. Tàpies J., M. Fernández (2010), “Values and Longevity in Family Business: Evidence from a Cross-Cultural Analysis”, Working Paper, Family-Owned Business Chair, Business School, University of Navarra, p. 8.

⁹⁹⁴ Cfr. Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Carucci Editore, Bari, p. 65.

⁹⁹⁵ “longevity positively affects the brand, because of experience, quality proven a long period, the product's market durability; it also shown the client' loyalty to the brand, and it is a great legacy for the brand.” Cfr. Tàpies J., M. Fernández (2010), “Values and Longevity in Family Business: Evidence from a Cross-Cultural Analysis”, Working Paper, Family-Owned Business Chair, Business School, University of Navarra.

Nella sfera dell'impresa familiare, la longevità e il suo contributo all'accumulazione di risorse intangibili, determina un impatto economico sul *brand*⁹⁹⁶ dell'impresa e sul capitale relazionale. Immagine, reputazione e credibilità, indicate come le condizioni per lo sviluppo di una visione di lungo termine, sono il risultato positivo dell'azione svolta dall'impresa familiare e di conseguenza della sua longevità.

L'influenza positiva che la longevità appare esercitare su fattori quali l'immagine, la credibilità e la reputazione dell'impresa, nonché sul rafforzamento del valore economico connesso al *brand*, crea delle «condizioni patrimoniali intangibili»⁹⁹⁷ che si generano sia attraverso processi specifici⁹⁹⁸, sia come risultato dell'attività corrente⁹⁹⁹. Nelle imprese familiari, lo sviluppo di queste condizioni patrimoniali intangibili dipende fortemente dal condizionamento esercitato dalla famiglia proprietaria, sia perché i familiari stessi sono portatori diretti di talune condizioni (es. la credibilità della famiglia imprenditoriale presso le istituzioni finanziarie), sia perché i familiari, attraverso il portato valoriale, gli atteggiamenti e i comportamenti, influenzano i processi di accumulazione di tutte le condizioni patrimoniali intangibili.

Il contributo della famiglia proprietaria attraverso il succedersi delle generazioni, conferisce un potenziale sostegno nei riguardi di questi *intangible assets*, che si dispiega in una duplice direzione: in primo luogo e in modo diretto, attraverso il contributo in termini di immagine e credibilità della famiglia proprietaria sull'immagine e la credibilità dell'impresa, e in secondo luogo e in via mediata, attraverso il contributo che la longevità dell'impresa espressione di una dinastia familiare contraddistinta da determinati valori e comportamenti, determina sul rafforzamento dei medesimi *asset*.

Dalle considerazioni emerse attraverso l'analisi dei contributi letterari proposti, si comprende dunque il rilievo che la componente valoriale e culturale riveste nell'ambito di queste imprese. Ciò in quanto una delle principali peculiarità che le caratterizza, ovvero la sovrapposizione tra sottosistemi, si riflette anche dal punto di vista valoriale e culturale.

L'importanza della famiglia imprenditrice nella connotazione dei tratti distintivi che caratterizzano il *business*, la si osserva proprio in riferimento a quelli che sono i riflessi che il suo sistema valoriale e culturale produce sugli ambiti organizzativi.

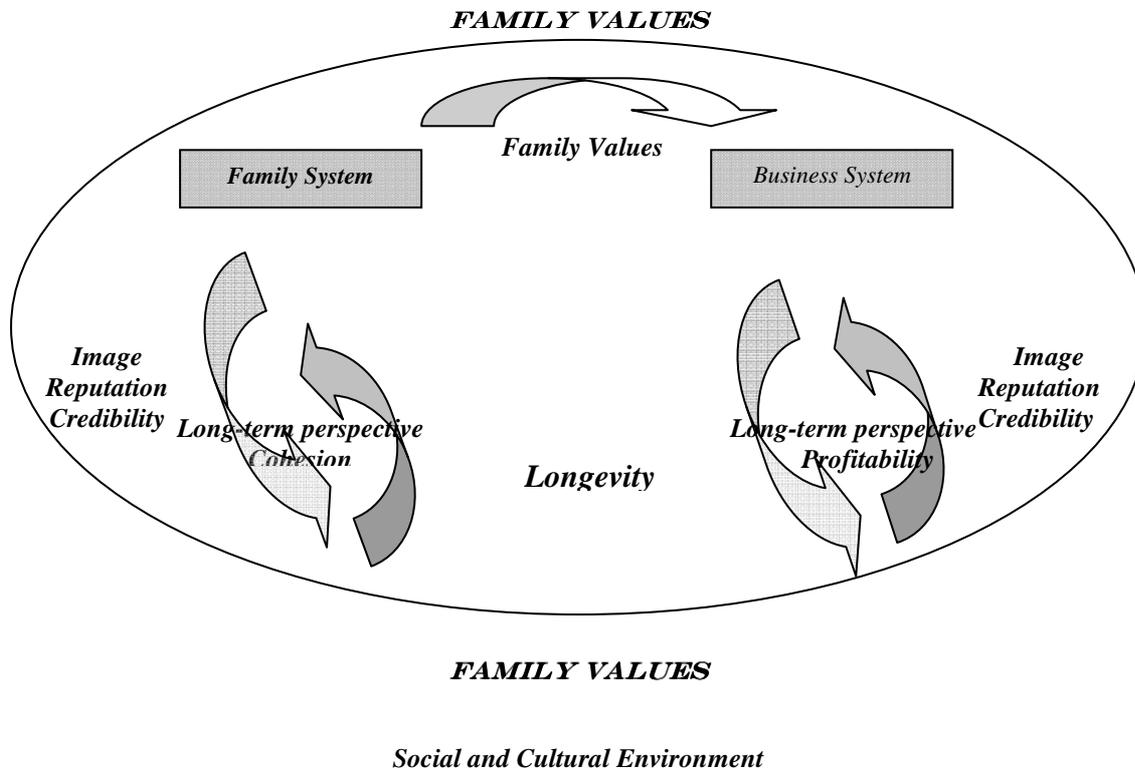
⁹⁹⁶ Cfr. Tàpies J., M. Fernández (2010), "Values and Longevity in Family Business: Evidence from a Cross-Cultural Analysis", Working Paper, Family-Owned Business Chair, Business School, University of Navarra, p. 10.

⁹⁹⁷ Cfr. Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Carucci Editore, Bari, p. 63.

⁹⁹⁸ Si pensi, ad esempio, alle attività di *public relations* volte ad aumentare la credibilità dell'impresa.

⁹⁹⁹ Si pensi, ad esempio, alla credibilità acquisita dall'impresa grazie all'adozione di politiche volte a ridurre al minimo la difettosità dei prodotti.

Fig. 3.1-Valori e longevità nel *Family Business*



Fonte: Tratto e adattato da: Tàpies J., Fernández M. (2010), “*Values and Longevity in Family Business: Evidence from a Cross-Cultural Analysis*”, Working Paper, Family-Owned Business Chair, Business School, University of Navarra, p. 12.

La composizione di un equilibrato bilanciamento valoriale e culturale, orientato all’integrazione non solo dei valori ma anche degli obiettivi corrispondenti a ciascun sub-sistema, che miri ad accrescere contemporaneamente la coesione all’interno del *family-system* e la profittabilità di lungo periodo all’interno del *business-system*, rappresenta una condizione favorevole che si riflette sulle dinamiche evolutive del *family business system*, accrescendo la continuità dell’impresa nell’ambito della dinastia familiare che, parallelamente, preserverà la propria identità nella longevità del *business*. Una composizione dinamica dei valori che afferiscono al *family business system*, che si basa sull’influenza dei valori della famiglia imprenditoriale, crea una risorsa unica ed inimitabile (*system values*) fonte di vantaggio competitivo che accresce la coesione interna al *family system* e la profittabilità del *business*, intervenendo positivamente sulla longevità dell’intero sistema che da vita ad un vero e proprio *asset* a sua volta capace di influenzare i livelli di fiducia, di credibilità e di reputazione di entrambe i sub-sistemi.

3.4 La gestione della leva comunicazionale nell'impresa familiare.

L'importanza della leva comunicazionale nell'ambito dei programmi di *reputation building* è stata messa in risalto quale elemento costitutivo della rete di relazioni che assume il rilievo di risorsa immateriale¹⁰⁰⁰.

Come visto nei capitoli precedenti del presente lavoro, la comunicazione assolve a un ruolo cruciale nel processo di generazione e accrescimento delle risorse di fiducia e reputazione, sebbene in corrispondenza di livelli reputazionali non propriamente ottimali il contributo da essa svolto all'accrescimento della reputazione può dar luogo ad un problema di "sovraesposizione critica"¹⁰⁰¹.

Si è avuto altresì modo di sottolineare nell'ambito della trattazione circa il ruolo assunto dalla comunicazione, l'importanza riconosciuta ai valori guida tanto in riferimento alla capacità di orientamento interno alla struttura organizzativa, che in relazione alla valenza strategica assolta nei riguardi degli interlocutori esterni.

Ciò premesso, sono state individuate le condizioni che soddisfano un approccio alla trasparenza comunicazionale, capaci di garantire il fondamentale allineamento tra *corporate personality*, *corporate identity* e *corporate image*, ed essenziali al conseguimento del rinnovato obiettivo cui mira la comunicazione, inteso in termini di governo e di sviluppo della reputazione, quale portato di storia vissuta che si fonda realmente sui comportamenti e sulle azioni pregresse¹⁰⁰².

Appare evidente quindi il rilievo che questa leva strategica assume nell'ambito delle risorse immateriali e relazionali¹⁰⁰³ necessarie alla competizione¹⁰⁰⁴. Tuttavia, nell'ambito del presente paragrafo, si intende declinarne il significato in riferimento al particolare *humus* oggetto di indagine rappresentato dal *family business system*. Nello specifico appare interessante comprendere se e quali sono le implicazioni che caratterizzano la comunicazione nell'ambito delle imprese familiari, o più semplicemente se il fatto che esiste una famiglia imprenditrice coinvolta nell'attività d'impresa rappresenti di per sé una condizione, più o meno favorevole, alla creazione di flussi

¹⁰⁰⁰ Cfr. Mazzei A. (2004), *Comunicazione e reputazione nelle università*, Franco Angeli, Milano.

¹⁰⁰¹ Come messo in evidenza dagli autori, è possibile affermare che: "la comunicazione sostiene ciò che è sostenibile e non sostiene ciò che non è sostenibile" e riesce a costituire un plus per l'ottenimento di vantaggi competitivi se, e solo se, può contare su performance tali da assicurare la creazione di valore. In altre parole, ciò significa che la reputazione dell'impresa accreditata presso i pubblici di riferimento, influenza il processo di decodifica della comunicazione intenzionale da parte dei pubblici stessi, alterandone, seppur involontariamente, l'efficienza/efficacia. Cfr. Cuomo M.T., Tortora D., De Luca R., Metallo G. (2011), "Measuring Corporate Reputation for the Creation of Added Value", paper presentato alla 1st Interdisciplinary Conference on Stakeholders, Resources and Value Creation, IESE Business School, Barcelona Campus, Spain, 7-8 June. Cuomo M.T., Tortora D., Metallo G. (2011), Measuring the contribution of communication to corporate reputation for creating value, Paper presentato al XXIII Convegno Sinergie, IULM Milano, 10-11 Novembre.

¹⁰⁰² Cfr. Invernizzi E. (2004), "RP e comunicazione aziendale", *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, pp. 72-78.

¹⁰⁰³ Cfr. Mazzei A. (2004), *Comunicazione e reputazione nelle università*, Franco Angeli, Milano, p. 15.

¹⁰⁰⁴ Cfr. Mazzei A. (2004), *Comunicazione e reputazione nelle università*, Franco Angeli, Milano, p. 23.

comunicazionali che attraversano corsie preferenziali non presenti all'interno delle strutture imprenditoriali non familiari.

Data inoltre la peculiarità connaturata all'essenza d'impresa familiare, ci si chiede se ed attraverso quali meccanismi si snodano i flussi comunicazionali che dal *family system* si riflettono sul *business system* e viceversa. Si analizzano quindi le potenzialità esistenti nell'ambito dei *family business system* rappresentate dalla capacità di ingenerare vortici comunicazionali che da un sub-sistema si propagano sull'altro e viceversa, in modo tale da soddisfare il fabbisogno informativo e conoscitivo più e meglio di quanto possa avvenire nell'ambito di strutture organizzative non familiari. La realizzazione di tali effetti all'interno del sistema impresa familiare, può essere utilizzato a vantaggio della creazione e del rafforzamento di risorse aventi significatività strategica; tra queste sicuramente la fiducia e la reputazione dell'impresa hanno modo di avvantaggiarsene.

Come visto nelle pagine precedenti, diffusa è la tendenza da parte delle imprese familiari ad ancorarsi a mondi valoriali promotori di una spiccata sensibilità della famiglia imprenditoriale verso tematiche di rilievo sociale, che mirano a portare in rilievo le problematiche connesse al territorio di appartenenza e a curare la gestione dei rapporti con i collaboratori.

I tratti che vengono a formare il profilo identitario dell'impresa sono plasmati attraverso le relazioni con gli *stakeholders* e con il territorio nel quale è radicata l'impresa, la sua reputazione, i suoi *asset* intangibili e le fondamenta su cui poggia la responsabilità sociale¹⁰⁰⁵. In tal senso dunque i valori che appartengono al *business* saranno certamente influenzati dal sistema di valori che appartiene alla famiglia in primo luogo, senza tuttavia trascurare i riferimenti valoriali che caratterizzano il territorio di appartenenza, la comunità di riferimento e così via, che ne condizionano al suo interno obiettivi e politiche di investimento.

Le imprese familiari devono porre attenzione alla valorizzazione di quanto esse compiono data la spiccata sensibilità che dirige il loro senso imprenditoriale. Ad una simile sensibilità, tuttavia, si affianca spesso un modo di essere impresa familiare vissuto e sentito ma poco noto e non doverosamente comunicato nei riguardi degli *stakeholders*¹⁰⁰⁶.

Manca spesso nei confronti di questa tipologie di imprese una comunicazione che miri alla valorizzazione degli *intangibles* ovvero del patrimonio immateriale accumulato grazie al quale poter conseguire una serie di benefici, tanto all'interno quanto all'esterno dell'impresa, comportando conseguentemente un restringimento dei riflessi reputazionali¹⁰⁰⁷.

¹⁰⁰⁵ Cfr. Sundaramurthy C., Kreiner G.E. (2008), "Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses", *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 424.

¹⁰⁰⁶ Cfr. Molteni M. (2004), "PMI: quale responsabilità sociale?", *Economia&Management*, n. 1, p. 112.

¹⁰⁰⁷ Cfr. Molteni M. (2004), "PMI: quale responsabilità sociale?", *Economia&Management*, n. 1, p. 121.

Un sistema valoriale unico e inimitabile e un bagaglio di esperienze che trae origine dall'intreccio tra la storia del *family system* e quella del *business system*, può e deve essere divulgato, passando in tal modo attraverso un maggiore coinvolgimento e una maggiore motivazione del personale, sì da determinare maggiori benefici connessi a una più elevata reputazione conseguita nei riguardi del vasto panorama di *stakeholders* esterni.

Attraverso i comportamenti virtuosi compiuti e ampiamente comunicati dalle imprese familiari, si determinerà la emersione di quella sottostante sensibilità di cui esse sono portatrici, spesso però latente, sommersa o comunque poco conosciuta nei riguardi dei molteplici interlocutori. La divulgazione di tale sensibilità dell'impresa nei riguardi dei pubblici di riferimento ne accresce favorevolmente la predisposizione, tale da innescare meccanismi di percezione che danno luogo ad un contesto interpretativo favorevole alla capitalizzazione di risorse reputazionali e di fiducia.

Alcuni autori sollevano una posizione di svantaggio delle imprese familiari nei riguardi della comunicazione, che appare ancora come un'area che richiede un particolare presidio da parte dell'imprenditore e dei suoi familiari¹⁰⁰⁸. È richiesta infatti una maggiore sistematicità nei riguardi delle strutture imprenditoriali di dimensione più contenuta¹⁰⁰⁹ che, anche attraverso una opportuna *governance*, consenta di prestare attenzione agli interessi dei principali interlocutori, a vantaggio delle proprie *performance* e a beneficio della collettività in generale.

In effetti, i problemi di carattere comunicazionale sono stati da sempre identificati nell'ambito delle imprese di dimensioni minori. Molti studiosi hanno messo in evidenza il fatto che sebbene consapevoli della criticità dei processi di comunicazione, queste imprese non dedicano sufficiente attenzione in termini di risorse, politiche e strumenti, relegandoli ad attività che conseguono *performance* poco soddisfacenti ai fini della costruzione e del sostegno del *brand* e per la difesa e il miglioramento della reputazione¹⁰¹⁰. Spesso a causa delle limitate risorse disponibili, queste imprese tendono a svolgere un'attività di comunicazione in cui è coinvolto direttamente l'imprenditore, la cui forte presenza se da un lato legittima il ruolo strategico della comunicazione e ne facilita le forme di coordinamento, sfruttando le tipiche strutture organizzative snelle e informali che esaltano il ruolo comunicativo e di relazione insito nel *networking*, dall'altro però l'imprenditore proprietario mantiene tutte le decisioni sotto stretto controllo, rischiando in tal modo di compromettere l'efficacia dell'attività di comunicazione.

¹⁰⁰⁸ Cfr. Zocchi W. (2005), "Le imprese familiari di fronte alla responsabilità sociale", *paper* presentato al Convegno: "La responsabilità sociale delle imprese del Piemonte orientale nel contesto del processo di internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati", Università del Piemonte Orientale, p. 7.

¹⁰⁰⁹ Cfr. Molteni M. (2004), "PMI: quale responsabilità sociale?", *Economia&Management*, n. 1, p. 124.

¹⁰¹⁰ Cfr. Pancarelli T., Cioppi M. (2009), "La comunicazione di marketing nelle piccole imprese: alcune evidenze empiriche", *Piccola Impresa/Small Business*, N. 1, pp. 71-98.

A causa della centralità del ruolo dell'imprenditore/fondatore e delle limitate risorse disponibili, il processo di comunicazione avviene secondo disegni a-sistematici, non essendo inserito in contesti manageriali di pianificazione, che a loro volta comportano anche l'assenza di una prospettiva integrata di comunicazione, dando vita ad inevitabili incoerenze dell'agire comunicativo, che ne riducono l'efficacia¹⁰¹¹.

Considerate dunque le problematiche che spesso affliggono le imprese di piccola e media dimensione, anche in riferimento alla condivisione di taluni elementi di fondo in forza dei quali si associa spesso il binomio impresa familiare-dimensione, appare interessante capire se esiste nell'ambito del *family business* la percezione che il carattere familiare determini un particolare modo di relazionarsi e quindi di comunicare con i diversi *stakeholders* interni ed esterni.

Una peculiarità interessante è rappresentata dai flussi comunicazionali che riguardano i *family members* nell'ambito dell'impresa familiare, rispetto ai dipendenti non familiari¹⁰¹². In particolare nei riguardi dei primi si riscontra l'esistenza di un "*family language*" che consente loro di comunicare più efficientemente e di scambiare più informazioni con una maggiore intimità e all'interno di ambiti caratterizzati da livelli di *privacy* maggiori. Ciò caratterizza fortemente le relazioni tra le parti che prendono vita all'interno dell'ambiente di lavoro, che possono così beneficiare dell'esistenza di un linguaggio privato e più informale¹⁰¹³.

Nei molti anni di condivise esperienze tra familiari, frasi, espressioni e movimenti del corpo assumono un significato concorde. I "*family languages*" consentono ai *family members* di comunicare molto più efficientemente¹⁰¹⁴ e di scambiare molta più informazione e più rapidamente di quanto accade tra *non-family*. Tuttavia sebbene sia possibile mettere in risalto l'esistenza di questo spirito di condivisione dal punto di vista comunicazionale, non va certamente trascurata la potenziale bivalenza derivante dal fenomeno di sovrapposizione tra famiglia e impresa, causa e fonte non rara di distorsioni a livello comunicazionale che dalla sfera familiare possono ripercuotersi su quella del *business*, restringendo in maniera più o meno visibile l'attivazione di flussi comunicazionali virtuosi all'interno dell'impresa.

¹⁰¹¹ Cfr. Guidotti E. (1998), *Comunicazione integrate per l'impresa: un modello per decidere, pianificare, gestire e valutare la comunicazione aziendale*, Franco Angeli, Milano, pp. 109-139.

¹⁰¹² Cfr. Habbershon T.G., Williams M.L. (1999), "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms", *Family Business Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 1-25.

¹⁰¹³ Cfr. Tagiuri R., Davis J. (1996), "Bivalent Attributes of the Family Firm", *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, p. 204.

¹⁰¹⁴ Cfr. Tagiuri R., Davis J. (1996), "Bivalent Attributes of the Family Firm", *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, p. 205.

Orbene, il *family business* solitamente intrattiene rapporti peculiari con i dipendenti e con i clienti, in dipendenza del carattere familiare dell'impresa e, di conseguenza, appare interessante comprendere se l'ascendente che la famiglia esercita sul modo di relazionarsi dell'impresa induca la stessa ad assumere comportamenti che riflettano una particolare sensibilità sociale.

La creazione di un valido sistema di comunicazione nell'ambito di un'impresa familiare rappresenta una condizione molto importante al punto da costituire un vantaggio competitivo allorquando consente di evitare la formazione di conflitti tra familiari¹⁰¹⁵. Come sottolineato in più occasioni una delle principali cause di conflitti nell'ambito dell'impresa familiare, è rappresentata dalla competizione tra i familiari attivi nell'impresa, seguita da una bassa comunicazione tra i familiari e da una cattiva comunicazione tra *manager* e familiari¹⁰¹⁶. Ciò accade perché all'interno del *family business* vengono spesso a manifestarsi orientamenti dicotomici che contribuiscono a creare nei riguardi dei sub-sistemi confini caratterizzati da eccessiva rigidità. Al riguardo sarebbe opportuno intervenire attraverso la creazione di quei meccanismi espressione di un maggiore adattamento reciproco da parte dei sub-sistemi, tali da attenuare l'esistenza di tale orientamento dicotomico¹⁰¹⁷.

L'esistenza di confini caratterizzati da una certa rigidità tra *family* e *business system* rappresenta dunque una condizione che rende difficile la gestione dei conflitti che prendono forma nell'ambito di un *family business system*; in proposito, sarebbe opportuno creare “*an environment of open communication where the family system's desired value, resource transfers, and goals are explored*”¹⁰¹⁸. Diffondere all'interno di un *family business system* una logica comunicativa di questo tipo, richiede ovviamente uno sforzo alquanto impegnativo, dato che l'impresa familiare appare spesso come un sistema chiuso alle nuove informazioni¹⁰¹⁹, passando attraverso l'adozione di taluni meccanismi (es. *family meetings*) che agiscano da *medium* nel convogliare nuovi flussi informativi dal *family system* al *business system* “*as long as the members of the ownership and/or business systems were present.*”¹⁰²⁰

¹⁰¹⁵ Cfr. Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova, p. 63.

¹⁰¹⁶ Cfr. Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, p. 95.

¹⁰¹⁷ “*For example, a family-first FBS may want to focus more on the longevity and health of the family system, but a business-first FBS may focus on identifying boundaries between the family system and the business system and planning for the future health of the business system. Either way, a family constitution needs to consider the importance of adaptation within the FBS; therefore, a family constitution should be an active document that does not create rigid boundaries. In other words, family constitutions need to consider possible moves on the value continuum as a potentially healthy aspect of an FBS.*” Cfr. Distelberg B., R.L. Soreson (2009), “Updating Systems Concepts in Family Businesses: A Focus on Values, Resource Flows, and Adaptability”, *Family Business Review*, Vol. 22, No. 1, p. 78.

¹⁰¹⁸ Cfr. Distelberg B., R.L. Soreson (2009), “Updating Systems Concepts in Family Businesses: A Focus on Values, Resource Flows, and Adaptability”, *Family Business Review*, Vol. 22, No. 1, p. 78.

¹⁰¹⁹ Cfr. Distelberg B., R.L. Soreson (2009), “Updating Systems Concepts in Family Businesses: A Focus on Values, Resource Flows, and Adaptability”, *Family Business Review*, Vol. 22, No. 1, p. 78.

¹⁰²⁰ Cfr. Distelberg B., Soreson R.L. (2009), “Updating Systems Concepts in Family Businesses: A Focus on Values, Resource Flows, and Adaptability”, *Family Business Review*, Vol. 22, No. 1, p. 78.

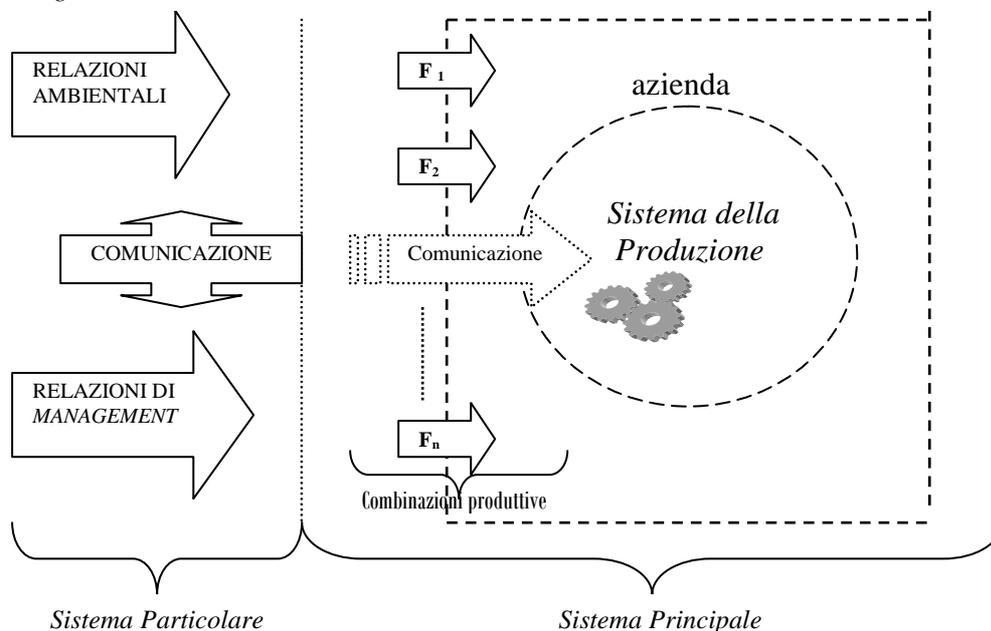
Nell'ambito dell'impresa familiare ruoli, regole e comunicazione rappresentano elementi troppo spesso sottovalutati in quanto non vissuti dagli imprenditori con la necessaria analisi scientifica, né tanto meno utilizzati per la creazione di valore dell'impresa; al contrario però la chiara definizione e il rispetto dei ruoli, la regolamentazione dell'ingresso e del trattamento dei familiari in azienda e la stessa comunicazione strategica, rappresentano fattori imprescindibili in una *governance* di qualità, essendo strumento di continuità aziendale e di competitività¹⁰²¹.

La sopravvivenza dell'impresa nel tempo è anzitutto un fatto aziendale, ma anche una questione di innovazione, di strategia, di *vision* e *leadership*, di organizzazione, di *governance*.

L'informazione diventa elemento di gestione aziendale che deve precedere la formazione delle decisioni e deve rappresentare un supporto stabile alla conoscenza su basi razionali delle condizioni operative del sistema aziendale¹⁰²². Tale esigenza informativa difficilmente viene soddisfatta nell'ambito di talune imprese ove al fenomeno tecnico della produzione raramente si affianca un processo organico di condivisione e trasmissione dell'informazione.

La comunicazione, unitamente alle relazioni ambientali e di *management*, è uno dei sistemi "particolari" mediante i quali si esplica il coordinamento dell'attività economica, che ruotano attorno al sistema "principale" della produzione.

Fig. 3.3.1 Il contributo della comunicazione nelle relazioni e nel business



Fonte: propria elaborazione

¹⁰²¹ Cfr. Zocchi W. (2008), *Quando la famiglia è azienda*, Giappichelli, Torino, pp. 21 e segg.

¹⁰²² Cfr. Zocchi W. (2008), *Quando la famiglia è azienda*, Giappichelli, Torino, p. 23.

In una simile sfumatura, la comunicazione entra a far parte del sistema aziendale come elemento della combinazione produttiva; in tal modo essa dà vita a un proprio sistema con caratteristiche esclusive.

Il conseguimento di soddisfacenti condizioni operative richiede l'esistenza di precondizioni essenziali, tra le quali la necessità di realizzare profondi mutamenti nel modo di comunicare. Certamente il ruolo della comunicazione non può essere sottovalutato, poiché un'inefficacia dal punto di vista comunicazionale è causa quindi di molte disfunzioni, che finiscono per compromettere la funzionalità dell'impresa familiare.

Una comunicazione priva di modalità, tempi, luoghi chiari e definiti, quindi non pianificata, indebolisce anzitutto la *governance* aziendale, elemento questo di importanza decisiva in quanto predispose l'impresa a ritrovare o a conservare quella coesione della compagine sociale che costituisce il vero e proprio valore aggiunto delle imprese familiari. L'esistenza di un'eccessiva informalità a livello comunicazionale, per esempio, è una causa dell'indebolimento della *governance*¹⁰²³. Questo perché in assenza di una disciplina della comunicazione formale, gli organi che dirigono strategicamente e organizzativamente l'azienda (assemblee, CdA, collegi sindacali) finiscono spesso per non funzionare o per funzionare solo in modo fittizio, senza apportare alcun valore aggiunto. Ciò produce a sua volta una inefficacia a livello di *governance* impedendo nei riguardi dei vari *stakeholder* di percepire la strategia aziendale¹⁰²⁴ e, di conseguenza, di credere nell'impresa stessa.

Dal punto di vista della *corporate governance*, è fondamentale la presenza di un organo che permette di comporre in modo organico gli interessi di soggetti al contempo proprietari, controllanti e *manager*. Tale funzione può essere assolta dal consiglio di famiglia, composto da tutti i familiari proprietari o anche da rappresentanti degli stessi, ed eventualmente anche da soggetti non appartenenti alla famiglia, con lo scopo di facilitare i processi di comunicazione tra gli stessi¹⁰²⁵.

Tra i compiti principali assolti dal consiglio di famiglia si evidenziano la definizione dei rapporti tra famiglia e impresa, la individuazione dei membri della famiglia da inserire all'interno degli organi di *governance*, la diffusione a tutti i familiari di informazioni circa l'andamento dell'impresa, la gestione dei conflitti interni alla famiglia e la salvaguardia del patrimonio familiare¹⁰²⁶. È facile comprendere dunque l'importanza che l'istituzione di un tale organo assume nell'ambito dell'impresa familiare, ai fini del mantenimento delle auspiccate conduzioni di armonia familiare e di

¹⁰²³ Cfr. Zocchi W. (2008), *Quando la famiglia è azienda*, Giappichelli, Torino, p. 24.

¹⁰²⁴ Nelle parole dell'autore "una strategia vaga o nota soltanto al fondatore e un'organizzazione troppo dipendente dalla famiglia concorrono alla diminuzione del valore economico della singola azienda e, di riflesso stante la diffusione di questa tipologia di azienda nel nostro Paese, dell'intero sistema imprenditoriale". Cfr. Zocchi W. (2008), *Quando la famiglia è azienda*, Giappichelli, Torino, p. 26.

¹⁰²⁵ Cfr. Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari*, Egea, Milano.

¹⁰²⁶ Cfr. Giubitta P. (1999), "Flessibilità a modelli di governance dell'impresa familiare", *Cuoarivista*, n.2.

equilibrio tra i sub-sistemi coinvolti. Il problema però che spesso viene sollevato dagli studiosi¹⁰²⁷ sta proprio nell'informalità che tali organi vengono ad assumere finendo per ricevere un'importanza effimera o comunque marginale.

Tanto considerato appare evidente che nell'ambito dell'imprenditorialità familiare, a maggior ragione, occorre realizzare le condizioni favorevoli alla definizione di una disciplina della comunicazione interna ed esterna, che coinvolga non solo le relazioni ambientali tra impresa e contesto esterno ma anche, in riferimento ai "confini" organizzativi, le relazioni tra la famiglia e i soggetti coinvolti nell'impresa. Dove, quando e come comunicare non rappresentano argomenti di riflessione e discussione nelle famiglie imprenditoriali. La comunicazione interna è un argomento che non viene mai affrontato, e ancor meno se si tratta di comunicazione con l'esterno. Oltre alla difficoltà di comunicare attivando circuiti interno-esterni, difficoltà di ordine non secondario possono essere sollevate con riferimento ai familiari non attivi, che tendono a esigere una politica di comunicazione in materia di strategie aziendali che consenta loro di disporre tempestivamente di dati e informazioni complete, e i familiari attivi, che dal canto loro eccediscono esigenze di riservatezza, celando spesso dietro di queste errori strategici o gestioni personalistiche¹⁰²⁸.

Difficoltà comunicazionali si riscontrano anche nell'ambito familiare relativamente alle questioni sul patrimonio. In effetti, le difficoltà comunicazionali tra familiari per questioni patrimoniali o aziendali racchiudono cause ben precise: la comunicazione nell'ambito della famiglia è caratterizzata, come accennato, da un'informalità talvolta eccessiva che finisce per debordare al di fuori della sfera familiare coinvolgendo quella patrimoniale e/o aziendale.

Il sub-sistema famiglia è chiaramente differente dal sub-sistema azienda, e tale diversità anziché rappresentare una premessa, finisce spesso per essere tacitamente messa da parte, utilizzando la stessa metodologia di comunicazione informale in sistemi assai differenti.

L'eccessiva informalità della comunicazione aziendale, che si plasma e prende spunto dallo stile della comunicazione familiare, reca con se conseguenze che sono alla base di parecchie disfunzioni che si ripercuotono sulle condizioni di funzionamento dell'azienda stessa, di cui diventa responsabile il *manager* dal quale dipende la comunicazione in famiglia e la trasposizione della stessa in azienda con gli opportuni adattamenti e metodologie.

La comunicazione disordinata unita a una strategia vaga o nota solo al fondatore, o a quel manipolo di *family members* troppo dipendente e poco autonomo dalla famiglia, o agli organi societari che

¹⁰²⁷ Cfr. Zocchi W. (2005), "Le imprese familiari di fronte alla responsabilità sociale", *paper* presentato al convegno: *La responsabilità sociale delle imprese del Piemonte orientale nel contesto del processo di internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati*, Università del Piemonte orientale.

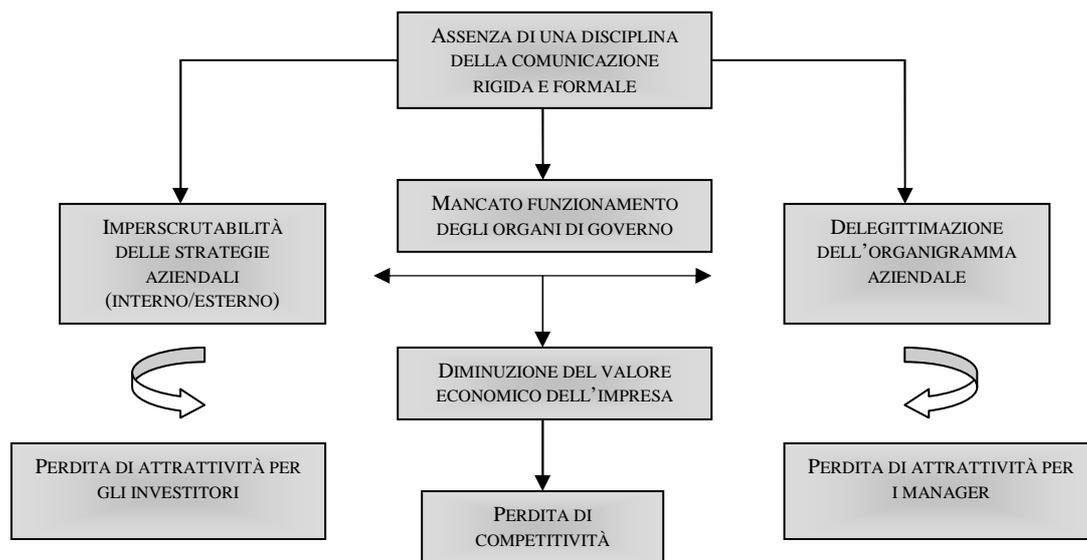
¹⁰²⁸ Cfr. Zocchi W. (2008), *Quando la famiglia è azienda*, Giappichelli, Torino, p. 27.

non funzionano correttamente, concorre alla diminuzione del valore economico della singola azienda familiare e di una larga parte del sistema imprenditoriale italiano¹⁰²⁹.

La differenza insita nei concetti di proprietà e di gestione risulta spesso di difficile comprensione nell'impresa di medio-piccole dimensioni e nella famiglia proprietaria. Peculiarità dell'azienda familiare è che una parte o il complesso dei fattori produttivi, dalla cui combinazione dinamica si genera l'azienda, sono apportati dalla compagine familiare, almeno nelle fasi iniziali, con il conseguente sovrapporsi di obiettivi e logiche facenti capo a sistemi profondamente diversi – l'azienda e la famiglia.

In proposito occorre partire dall'assunzione secondo la quale una condizione che consente all'azienda di evolversi passa attraverso un profondo mutamento nelle modalità di comunicazione delle aziende familiari, tanto nell'ambito interno quanto in quello esterno.

Fig. 3.3.2 Il ruolo dei processi di comunicazione in azienda.



Fonte: tratto da Zocchi W. (2008), *Quando la famiglia è azienda*, Giappichelli, Torino, p. 29.

L'adozione di una *governance* più efficiente e “sfamiliarizzata” unita ad una comunicazione meno informale, si tradurrà nell'imparare a conformarsi a nuovi schemi di comunicazione e ad una logica di gestione che passa attraverso l'adozione di parametri di riferimento e documenti espressione di una sottostante pianificazione strategica¹⁰³⁰.

¹⁰²⁹ Cfr. Zocchi W. (2008), *Quando la famiglia è azienda*, Giappichelli, Torino, p. 28.

¹⁰³⁰ Cfr. Zocchi W. (2005), *Le imprese familiari di fronte alla responsabilità sociale*, paper presentato al convegno “La responsabilità sociale delle imprese del Piemonte orientale nel contesto del processo di internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati”, Università del Piemonte orientale.

Il permanere all'interno dell'impresa di logiche egoistiche, autistiche e familistiche poco e mal comunicate condurrà, inevitabilmente lungo un sentiero di involuzione e di chiusura dell'impresa sulla famiglia proprietaria. L'adozione di un atteggiamento responsabile e trasparente esigerà invece l'assunzione di adeguati piani di formazione nei riguardi degli eredi nonché una educazione alla pratica della comunicazione scritta tra familiari e una severa disciplina della comunicazione tra familiari in azienda e dipendenti¹⁰³¹.

L'importanza di una comunicazione aperta tra i soci, volta a mantenere una risorsa preziosa e, al tempo stesso, fragile qual è la fiducia tra gli stessi, serve a mantenere unità e coesione intorno a una visione da parte di attori chiave familiari, e disponibilità al sostegno finanziario¹⁰³².

Ciò rappresenta un elemento di crescita che non è facile da mantenere attivo nel lungo periodo sebbene esistano valori forti e logiche orientate alla meritocrazia. I valori più importanti possono ad un certo punto perdere di centralità se non vengono continuamente riaffermati, il che implica non solo dichiarazioni di principio ma una condivisione profonda di quanto dichiarato a livello di scelte e comportamenti.

Sicuramente la predisposizione di un tavolo di comunicazione permanente, in particolare tra i familiari gestori, caratterizzato da continuità e frequenza anche al di fuori degli organi collegiali, formali e informali, crea le condizioni favorevoli alla formazione di un senso comune, rappresentato da un comune modo di vedere, di percepire e di interpretare gli avvenimenti di rilevanza aziendale. Tuttavia le scelte di governo operate nell'ambito delle imprese familiari, sono spesso implicite, sebbene sovente vengano formalizzate all'interno dei patti di famiglia il cui obiettivo è rafforzare la famiglia proprietaria, mantenere l'unità e la motivazione e sostenere lo sviluppo aziendale attraverso la condivisione di principi e regole riguardanti il rapporto famiglia-impresa¹⁰³³.

Esigenze di maggiore formalizzazione diventano più evidenti man mano che la famiglia e l'impresa si articolano. La definizione e la condivisione di un patto può rappresentare spesso l'occasione per riprogettare il contesto definito dai rapporti tra famiglia e impresa introducendovi mutamenti sostanziali, come l'affermazione di nuovi principi, l'attivazione di organi aventi in passato un rilievo solo formale, la definizione di nuovi ruoli per la famiglia, l'introduzione di nuove politiche di ripartizione degli utili e così via. Nonostante l'innovatività apportata attraverso l'introduzione di questi strumenti di comunicazione dai tratti formali, permane tuttavia una maggiore diffusione di accordi impliciti, spesso radicati negli orientamenti di fondo della prima generazione.

¹⁰³¹ Cfr. Zocchi W. (2005), *Le imprese familiari di fronte alla responsabilità sociale*, paper presentato al convegno "La responsabilità sociale delle imprese del Piemonte orientale nel contesto del processo di internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati", Università del Piemonte orientale.

¹⁰³² Cfr. Corbetta G. (2005), *Capaci di crescere: l'impresa italiana e la sfida della dimensione*, Egea, Milano, pp. 48-49.

¹⁰³³ Cfr. Corbetta G. (2005), *Capaci di crescere: l'impresa italiana e la sfida della dimensione*, Egea, Milano, pp. 49-50.

Attraverso l'adozione di innovativi strumenti di comunicazione, tra i quali rientra il patto di famiglia¹⁰³⁴, si consente una maggiore sensibilizzazione intorno a certi valori e a determinati comportamenti, tali da giustificare l'assunzione di determinate scelte organizzative soprattutto in quelle ipotesi in cui è previsto un sacrificio da parte dei soci non coinvolti nella gestione. È chiaro che uno strumento di questo tipo incarna pienamente un duplice intento, funzionale da un lato a garantire l'attivazione di circuiti informativi capaci di favorire unità e coesione, e dall'altro ad evitare o a favorire la composizione di conflitti tra soci capaci di compromettere e minare la stabilità all'interno dell'impresa familiare necessaria alla sua continuità.

3.5 La dinamica reputazionale nell'impresa familiare.

Nell'ambito della trattazione teorica esposta nel presente lavoro, sono stati illustrati gli elementi caratterizzanti le imprese familiari al fine di delineare i profili che consentono di distinguere questa tipologia di impresa rispetto alle *non-family*. Ciò è apparso funzionale ad una migliore comprensione di quegli elementi che possono essere considerati come responsabili del conseguimento di determinate *performance*, al fine di comprendere se le condizioni di originalità individuate possano rappresentare un insieme di fattori che agiscono favorevolmente al conseguimento di livelli reputazionali apprezzabili.

Prima però di addentrare l'analisi all'interno del particolare *humus* imprenditoriale, si è proceduto anzitutto a definire il concetto di reputazione, in particolare con riferimento ai contributi teorici sulla *corporate reputation*, ponendo attenzione su quegli aspetti nei riguardi dei quali studiosi e ricercatori hanno maggiormente posto attenzione.

Giunti dunque ad una esposizione generale del fenomeno, è apparso però interessante porre attenzione sul significato che la risorsa reputazionale può assumere nei riguardi di quella tipologia di impresa capillarmente diffusa nel panorama imprenditoriale italiano e, in specie, locale.

Le indagini empiriche aventi ad oggetto lo studio della *corporate reputation* si basano principalmente su quella parte della letteratura che analizza l'argomento in parola in termini generali, prescindendo spesso da declinazioni riferite alla dimensione e alla tipologia d'impresa.

Il concetto di reputazione organizzativa, se declinato nell'ambito dei *business* familiari, può caratterizzarsi dal fatto di essere intimamente legato alla sensibilità e agli obiettivi della famiglia imprenditoriale. Una simile accezione non va assunta in chiave negativa ma, bensì, valorizzata

¹⁰³⁴ Cfr. Coda V., Corbetta G. (2002), *La valorizzazione della imprenditorialità familiare*, Istituto di strategia ed economia aziendale "Gino Zappa", Università Bocconi, Milano.

poiché i maggiori livelli di condivisione delle scelte all'interno della famiglia, determineranno una maggiore coerenza e sistematicità con cui le stesse vengono attuate. Ciò implica dunque che la trasposizione dei contributi teorici riguardanti lo studio, in termini generali, della reputazione organizzativa può e deve avere delle implicazioni specifiche dato il carattere di specificità che interessa l'oggetto di analisi.

La peculiarità di un'impresa familiare rappresenta una condizione grazie alla quale le risorse inimitabili descritte attraverso la *Resource-Based View*¹⁰³⁵ trovano un *humus* particolarmente fertile in cui svilupparsi in misura talvolta maggiore rispetto alle altre categorie di imprese, a motivo del carattere stesso di *familiness* da esse posseduto.

La valutazione delle percezioni connesse alle *performance* reputazionali nelle imprese a carattere familiare, costituisce un aspetto a cui non è semplice trovare un'adeguata risposta. Le ragioni di quanto appena affermato trovano origine nella stessa condizione di ambiguità ascrivibile al concetto di successo dell'impresa familiare¹⁰³⁶. Ciò dipende dalla natura delle imprese in oggetto nelle quali, come detto, si intrecciano relazioni familiari con attività di *business* senza soluzione di continuità e senza una distinzione netta fra le due dimensioni.

Per alcuni studiosi¹⁰³⁷, la sinergia che nasce dall'interazione tra i due sistemi, famiglia e *business*, rappresenta di per sé una risorsa difficilmente imitabile dalle altre tipologie di imprese e, in tal senso, una potenzialità dominante dalla quale si originano le condizioni di crescita e di successo dell'impresa stessa. Al tempo stesso la diade famiglia-*business* è fonte di profondi e spesso irrisolvibili conflitti che possono minare la sopravvivenza e la continuità dell'impresa, ed è dunque su questi aspetti, dai quali derivano ambiti di condivisione, di contiguità ovvero di intima connessione, che occorre riflettere, al fine di cogliere le eventuali determinanti di una dinamica reputazionale che è la risultante di una sommatoria percettiva tra reputazione della famiglia e reputazione del *business*.

L'individuazione delle caratteristiche che consentono di distinguere l'impresa familiare dalle strutture imprenditoriali *non-family*, è quindi occasione per porre in risalto l'esistenza di un'area critica, se così si può definire, presente nell'ambito del *family business system* che è tanto maggiore quanto più ampia è l'area di sovrapposizione tra i sub-sistemi coinvolti.

¹⁰³⁵ Cfr. Barney J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.

¹⁰³⁶ Cfr. Olson P.D., Zuiker V.S., Danes S., Stafford K., Heck R., Duncan K.A. (2003), "Impact of family and business on family business sustainability", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, no. 5, pp. 639-666.

¹⁰³⁷ Cfr. Habbershon T.G., Williams M. (1999), "A resource-based framework for assessing the strategic advantage of family firms", *Family Business Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 27-39. Habbershon T.G., Williams M., MacMillan I. (2003), "A unified systems perspective of family firm performance", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, No. 4, pp. 451-465.

Una simile situazione permetterebbe dunque di individuare l'esistenza di talune condizioni di funzionamento (*familiness*) che appaiono essere fortemente influenzate dal sistema di valori, dalla cultura e dalle logiche dominanti all'interno di un sub-sistema rispetto ad un altro. In altri termini, sebbene tale fenomeno di "contaminazione" possa essere considerato talvolta responsabile dell'esistenza ovvero del conseguimento di determinati risultati, tal'altra invece diventa fonte di vere e proprie criticità che, se non adeguatamente governate, possono compromettere la continuità della famiglia nel *business* e la sopravvivenza di quest'ultimo attraverso l'avvicendamento generazionale.

Conseguentemente a tali considerazioni è emersa dunque l'esistenza di una condizione di influenza circolare che dalla famiglia, istituzione preesistente, si ripercuoterebbe sul *business* e viceversa.

Per alcuni studiosi, la famiglia fondatrice gode spesso di un elevato senso di reputazione, di impegno e di una spiccata capacità di diffonderlo nei riguardi di familiari e non¹⁰³⁸. Una simile condizione di influenza rappresenta un elemento sottostante che configura una fonte sia di benefici, un *plus* se così si può dire, dalla quale si originano condizioni di competitività che trovano motivazione nell'esistenza di vantaggi competitivi non conseguibili da parte di quelle imprese ove manca la presenza di una simile condizione, ma anche di potenziali svantaggi dai quali si generano situazioni che finiscono per compromettere la continuità dell'impresa nel nome della famiglia.

Ulteriori condizioni di influenza possono essere riscontrate ragionando, per esempio, in relazione a come il sistema valoriale e culturale appartenente alla famiglia, possa influenzare la formazione del sistema culturale e valoriale del *business* e, negli stessi termini, l'influenza che la famiglia finisce per esercitare sul *business* in relazione alla definizione dei sistemi di *governance*, dei canali di comunicazione e così via.

Date le precedenti considerazioni, ci si interroga quindi sul ruolo che la famiglia imprenditoriale esercita, in termini di condizionamento, sulle scelte attuate a livello di *business*; è questa una condizione che rafforza o, al contrario, penalizza lo sviluppo del *business* nell'ottica di continuità dell'impresa familiare? Ovviamente non è possibile rispondere in termini certi, precisi ed univoci ad un simile interrogativo, e ciò in dipendenza del segno assunto da tale forma di condizionamento che deriva dall'influenza prodotta dalla famiglia sul *business*.

Si potrebbe in sostanza riflettere sull'esistenza di una forma di parallelismo¹⁰³⁹ che verrebbe a crearsi, con i conseguenti condizionamenti, tra gli aspetti connessi alla personalità, all'immagine e alla reputazione della famiglia e i corrispondenti aspetti connessi alla sfera del *business*.

¹⁰³⁸ Cfr. Villalonga B., Amit R. (2006), "How do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?", *Journal of Financial Economics*, Vol. 80, pp. 385-417.

¹⁰³⁹ Cfr. Erdem F. (2010), "Family Business Reputation: A Literature Review and Some Research Questions", *Electronic Journal of Family Business Studies*, Vol. 4, No. 2, p. 136.

Assunta pertanto l'esistenza di possibili condizionamenti attraverso i quali lo sviluppo della personalità, dell'immagine e della reputazione organizzativa può seguire e trarre spunto da quello caratterizzante il sistema familiare, ci si interroga fino a che punto ciò è conveniente ed auspicabile, dal punto di vista della continuità dell'impresa familiare, e quali sono le riflessioni che possono spingere il *management* o l'organo di governo (OdG) a respingere una simile forma di parallelismo per seguire un autonomo e indipendente sentiero di sviluppo identitario del *business*.

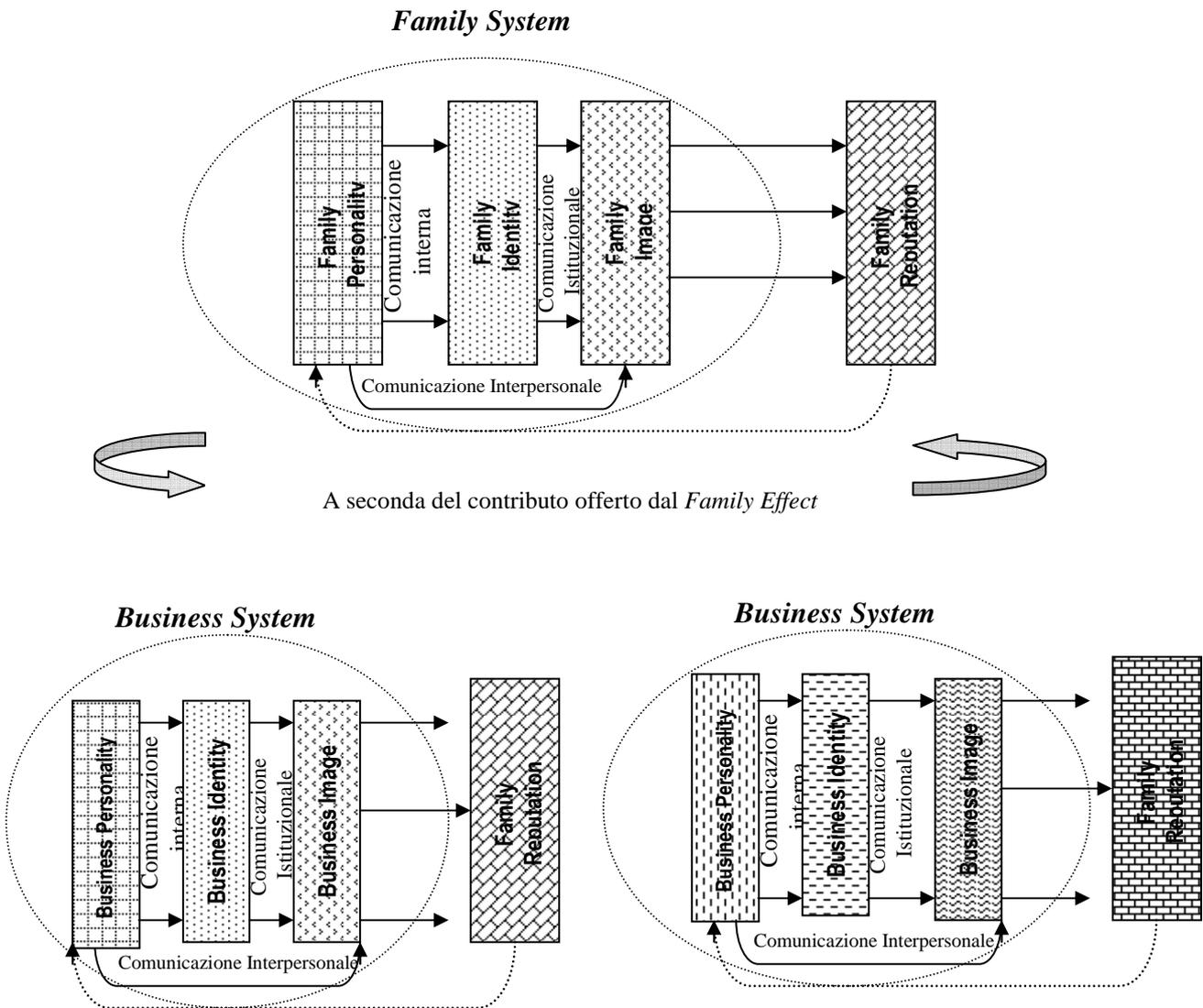
La risposta ad un simile interrogativo implica certamente un'analisi approfondita condotta su quello che è il giudizio reputazionale diffuso tra gli *stakeholders* dell'impresa familiare. Solo attraverso le risposte ottenute e la misurazione dei giudizi reputazionali registrati, l'OdG entra nella disponibilità di quelle informazioni necessarie per decidere se conviene o meno "appoggiarsi" al profilo identitario maturato dalla famiglia imprenditoriale (*family effect*)¹⁰⁴⁰ o, viceversa, se è opportuno riconfigurare elementi identitari distinti.

L'attenzione da parte dell'OdG rivolta alla comprensione di quello che è il giudizio reputazionale basato sulle percezioni degli *stakeholder* dell'impresa, consente di individuare gli elementi utili sui quali fondare le scelte decisionali volte a rafforzare la posizione dell'impresa familiare, conferendole per tale via una maggiore probabilità di perseverare il *business* nell'ottica della continuità.

Muovendo dunque da tali riflessioni, la linea teorica percorsa nel presente paragrafo individua nell'impresa familiare l'esistenza di una potenziale area di condizionamento dalla quale possono generarsi condizioni che traggono origine da elementi esistenti e caratterizzanti l'istituzione famiglia preesistente al *business*. Questi elementi sono racchiusi e sintetizzati nella personalità, nell'identità e nell'immagine della famiglia imprenditoriale e possono essere utilizzati come fattori di sostegno nella definizione della corrispondente personalità, identità e immagine che si intende conferire al *business*.

¹⁰⁴⁰ Per una interessante disamina sullo studio del *family effect* attraverso il costrutto teorico della reputazione della famiglia imprenditoriale, si veda: Metallo G., Gallucci C. (2011), Un'analisi del "Family Effect" attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: *Asset o Liability* per le imprese familiari?, paper presentato al Convegno XXXIII Sinergie "Governance d'impresa e comunicazione strategica. *Is Communication taking over?*", 10-11 Novembre 2011, Milano.

Fig. 3.5.1 Incidenza del *Family Effect* sul *Business System*.



Fonte: propria elaborazione.

Orbene il punto cardine sta nel comprendere quanto effettivamente questi elementi che caratterizzano il *family system* rappresentino un fattore di sostegno nella definizione dei profili identitari del *business system* (Fig. 3.5.1), tanto da poter sfruttare il giudizio reputazionale ottenuto sul *family system* a beneficio delle *performance* reputazionali globali riferite al *family business system*, innescando in tal modo un condizionamento reputazionale descritto da dinamiche circolari. Attraverso l'analisi dei contributi letterari emerge che l'interesse nei riguardi della storia delle imprese familiari, delle loro caratteristiche strutturali, dei tratti culturali e degli orientamenti strategici, rappresenta già da tempo oggetto di studio e di attenzione da parte di studiosi e professionisti. Nonostante ciò però il numero di contributi che si focalizzano sul tema della *family*

business reputation appare alquanto limitato¹⁰⁴¹, soprattutto se si considera anche l'assunzione teorica circa l'esistenza di una stretta relazione tra continuità della famiglia e *corporate reputation*. Come messo in evidenza da autorevoli studiosi, le risorse reputazionali sono strettamente collegate alla proprietà dell'impresa, tanto da poter affermare che “*to the extent that brand reputation is associated with the company which created the brand reputation, a change in ownership of the brand name erodes its value*”¹⁰⁴². Esse appaiono pertanto connesse alla stabilità e alla continuità proprietaria e, in proposito, le imprese familiari rappresentano un ambiente particolarmente prolifico per il loro sviluppo¹⁰⁴³.

A ciò non va taciuto il fatto che, nella maggior parte dei contributi teorici, la reputazione è considerata come una (sub)dimensione che spiega le fondamentali problematiche senza affrontare invece le specificità riguardanti le imprese familiari.

In un'analisi condotta sugli articoli pubblicati tra il 2000 e il 2007 su *Family Business Review*, i ricercatori osservano che tra i pochi contributi in cui compare un qualche riferimento al concetto di reputazione, “...*reputation is seen as a proposal increasing the legitimacy of the business in its environment*”¹⁰⁴⁴, giungendo, pertanto, attraverso una *review* degli articoli pubblicati su *Corporate Reputation Review* tra il 1997 e il 2007, alla conclusione secondo la quale “...*it can be said that there is an indirect interest about the subject and “CR in family businesses” is the very important niche and should be examine as a special domain*”¹⁰⁴⁵.

Il presupposto teorico dal quale muovono questi studiosi¹⁰⁴⁶ è che la reputazione dell'impresa familiare debba essere dunque discussa separatamente, essendo un fenomeno le cui *issues* devono essere indagate con i giusti interrogativi di ricerca¹⁰⁴⁷.

¹⁰⁴¹ Cfr. Erdem F. (2010), “Family Business Reputation: A Literature Review and Some Research Questions”, *Electronic Journal of Family Business Studies*, Vol. 4, No. 2, pp. 134-135.

¹⁰⁴² Cfr. Grant P. R. (1991), “Ethocentrism between groups of unequal power under threat in intergroup competition”, *Journal of Social Psychology*, Vol. 131, No.1, p. 26.

¹⁰⁴³ Cfr. Naldi L., Nordqvist M., Zellweger T. (2008), “Intangible resources and performance in family firms: the moderating role of familiness”, *paper presented at the Babson College Entrepreneurship Research Conference, University of North Carolina, Chapel Hill, June*.

¹⁰⁴⁴ Cfr. Erdem F. (2010), “Family Business Reputation: A Literature Review and Some Research Questions”, *Electronic Journal of Family Business Studies*, Vol. 4, No. 2, p. 137.

¹⁰⁴⁵ Cfr. Erdem F. (2010), “Family Business Reputation: A Literature Review and Some Research Questions”, *Electronic Journal of Family Business Studies*, Vol. 4, No. 2, p. 137.

¹⁰⁴⁶ Cfr. Erdem F. (2010), “Family Business Reputation: A Literature Review and Some Research Questions”, *Electronic Journal of Family Business Studies*, Vol. 4, No. 2, pp. 134-135.

¹⁰⁴⁷ Come messo in evidenza dagli studiosi, soltanto a partire dagli anni '80 le ricerche aventi ad oggetti la reputazione delle imprese familiari diventano più sistematiche. In un'analisi degli studi pubblicati tra il 1988 e il 2005 sulla rivista *Family Business Review* viene messa in risalto l'elevata frammentazione dovuta alle differenti assunzioni paradigmatiche che pervadono in quegli anni i contributi letterari riguardanti le imprese familiari. Nelle parole degli autori “*family business literature growing immediately with its different dimensions isn't as rich as reputation*). *Certainly, one reason of this is the description: measurement and the method of reputation arguments are very new. On the other hand, like the family businesses phenomenon's itself, lots of disciplines are interested in reputation, and also this makes the analyses unclear.*” Cfr. Erdem F. (2010), “Family Business Reputation: A Literature Review and Some Research Questions”, *Electronic Journal of Family Business Studies*, Vol. 4, No. 2, p. 136.

Ciò significa dunque partire, come accennato, dalla considerazione delle dinamiche originarie e dalle condizioni di funzionalità del *family business*, dalle quali possono scaturire interessanti implicazioni che influenzano la percezione reputazionale dei pubblici di riferimento.

Nella individuazione delle peculiarità che caratterizzano il *business* in parola, un'attenzione particolare è rivolta al concetto di *family involvement* che attiene al grado in cui una famiglia è coinvolta nei profili proprietari e manageriali di un'impresa e nel trasferimento della proprietà alla nuova generazione, criteri questi che differenziano detta tipologia di *business* dalle altre.

In effetti, la maggior parte dei ricercatori ha erroneamente assunto che la dinamica di funzionamento dell'impresa familiare potesse essere compresa attraverso lo studio del solo *business system* prescindendo, dunque, dallo studio e dall'influenza prodotta dal *family system*¹⁰⁴⁸.

I contributi iniziali circa il ruolo assunto dalla famiglia nel descrivere l'unicità dell'impresa familiare e nella creazione, crescita, maturità e successione della maggior parte dei *business*, sono ricondotti a Cramton¹⁰⁴⁹. Di qui altri studiosi¹⁰⁵⁰ di recente hanno sostenuto l'assunzione secondo la quale senza il riconoscimento dell'importanza assunta dal *family system* si favorisce una visione parziale e incompleta del *family business*.

Alla centralità assunta dal coinvolgimento della famiglia nel *business*, vanno affiancate anche altre considerazioni, quali le implicazioni manageriali riconducibili alla presenza di strutture informali, di *leadership* ereditarie e di una diffusa presenza di *family members* in posizione di reale autorità, condizioni queste rappresentanti tutte una parte importante delle caratteristiche tipiche di questi *business*.

Alcuni studiosi si sono interrogati circa la portata assunta dal concetto di *corporate reputation* in riferimento alle particolari caratteristiche del *business* e, nello specifico, se la percezione reputazionale subisce delle influenze in dipendenza delle caratteristiche del *business* familiare¹⁰⁵¹, attesa la maggiore percezione di fiducia e credibilità¹⁰⁵² di cui questi godono, e di un'attenzione riposta dai membri della famiglia a conservare e preservare la propria reputazione tutelando e difendendo le relazioni con la propria clientela¹⁰⁵³.

¹⁰⁴⁸ Cfr. Zachary R.K. (2011), "The importance of the family system in family business", *Journal of Family Business Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 26-36.

¹⁰⁴⁹ Cfr. Cramton C.D. (1993), "Is rugged individualism the whole story? Public and private accounts of a firm's founding", *Family Business Review*, Vol. 6 No. 3, pp. 233-61.

¹⁰⁵⁰ Cfr. Zachary R.K. (2011), "The importance of the family system in family business", *Journal of Family Business Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 26-36.

¹⁰⁵¹ For instance, the question of what the reputation means for family businesses as a special typology is a specific question and deserves a special interest. Cfr. Erdem F. (2010), "Family Business Reputation: A Literature Review and Some Research Questions", *Electronic Journal of Family Business Studies*, Vol. 4, No. 2, p. 134.

¹⁰⁵² Cfr. Ward J., Aronoff C.E. (1991), "Family business: trust gives you the advantage", *Nation's Business*, Vol. 79, No. 8, pp. 42-44.

¹⁰⁵³ Cfr. Rubenstein C. (1990), "Power and priorities", *Family Business Magazine*, Vol.2, No. 2. Lee J. (2006), "Family Firm Performance: Further Evidence", *Family Business Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 103-114.

L'interrogativo posto è se le imprese familiari godano di una percezione reputazionale maggiore rispetto alle imprese non-*family* e, se è vero ciò, da dove deriva questo maggiore o comunque diverso livello reputazionale. Si indaga di conseguenza la possibile influenza che la reputazione legata al nome della famiglia determina sui risvolti reputazionali legati al *business*.

Questo tipo di indagine implica chiaramente valutazioni aggiuntive che si rifanno alla particolarità dell'oggetto indagato (impresa familiare) rispetto al fenomeno oggetto di attenzione (reputazione).

Dalle considerazioni esposte appare evidente dunque come la creazione di valore nell'ambito del *family business* può riconoscere nel capitale reputazionale della famiglia e dell'impresa una fonte dalla quale eventualmente attingere. I riflessi reciprocamente prodotti dalle due componenti reputazionali, consentono al *management* ambiti di manovra più o meno ampi attraverso i quali definire gli opportuni adeguamenti strategici¹⁰⁵⁴.

La reputazione dell'impresa familiare è affidata ampiamente alla storia e all'esperienza della famiglia imprenditoriale e traduce la percezione complessiva dei diversi gruppi di *stakeholder* tale da generare una dinamica potenzialmente capace di creare e rinforzare l'identità competitiva dell'impresa familiare.

L'esistenza di una potenziale influenza esercitata dalla reputazione della famiglia imprenditoriale sul *business* e viceversa, viene utilizzata quale elemento di studio per comprendere come si possa giungere a migliorare il livello reputazionale dell'intero *family business system (Global Reputation)*¹⁰⁵⁵, in modo tale da conferire all'intero sistema quelle condizioni di funzionalità tali da accrescere la continuità attraverso l'avvicinarsi delle diverse generazioni, e creare parimenti una risorsa unica che le consenta di gestire al meglio talune fasi di particolare importanza per la sopravvivenza e la prosperità dell'impresa stessa.

Ponendo attenzione sull'obiettivo volto al rafforzamento della risorsa reputazionale, occorre sottolineare che sebbene il giudizio reputazionale non è suscettibile di essere facilmente scalfito, in quanto sedimentato nel giudizio collettivo, l'impresa non può tralasciare la considerazione delle aspettative reputazionali provenienti dai vari *stakeholders*.

La costruzione della reputazione dell'impresa non può certo prescindere dalla valutazione delle aspettative create nei pubblici di riferimento, ed in tal senso lo sforzo si sostanzia dunque non solo

¹⁰⁵⁴ Cfr. Metallo G., Gallucci C. (2011), Un'analisi del "*Family Effect*" attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: *Asset o Liability* per le imprese familiari?, *paper* presentato al Convegno XXXIII Sinergie "Governance d'impresa e comunicazione strategica. *Is Communication taking over?*", 10-11 Novembre 2011, Milano.

¹⁰⁵⁵ La *Global Reputation* è intesa come giudizio reputazionale complessivo associato all'impresa familiare e derivante dall'incrocio tra reputazione dell'impresa, misurata attraverso i sei pilastri della corporate reputation, e reputazione della famiglia imprenditoriale, misurata attraverso un costrutto basato su tre dimensioni (*Family Reputation Quotient*). Per approfondimenti in merito all'operazionalizzazione dei due costrutti, si rinvia al capitolo IV del presente lavoro. Si veda inoltre il lavoro di: Metallo G., Gallucci C. (2011), Un'analisi del "*Family Effect*" attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: *Asset o Liability* per le imprese familiari?, *paper* presentato al Convegno XXXIII Sinergie "Governance d'impresa e comunicazione strategica. *Is Communication taking over?*", 10-11 Novembre 2011, Milano.

nella costruzione di una reputazione dell'intero *family business*, ma anche nella protezione del giudizio reputazionale conseguito, attraverso la continua alimentazione del patrimonio reputazionale. In proposito si può osservare, nei riguardi delle imprese familiari, una spiccata tendenza nel soddisfare una molteplicità di aspettative riconducibili ad altrettanti *stakeholders*.

Si ritiene infatti che la capacità in termini di soddisfazione delle attese riconducibili all'impresa familiare, trovi maggiori occasione di espressività in dipendenza proprio della natura dell'impresa in questione. Infatti, lo stesso fenomeno della sovrapposizione tra *family, business* e proprietà, rappresenta una caratteristica in dipendenza della quale l'azione dell'impresa agisce a livelli di analisi differenti, volti a soddisfare le attese del particolare *stakeholder*, e produce effetti che possono essere descritti da relazioni di vario tipo. A ben vedere dunque, secondo gli autori¹⁰⁵⁶ esistono relazioni di sovrapposizione, causali e sinergiche che consentono alle imprese familiari di poter soddisfare più *stakeholders* contemporaneamente e di ottenere livelli di efficienza organizzativa più spinti.

Grazie infatti all'esistenza di relazioni di sovrapposizione, la reputazione dell'impresa familiare sarà influenzata dalla reputazione connessa al *business* e dalla reputazione della famiglia imprenditoriale e viceversa¹⁰⁵⁷, creando al tempo stesso valore per l'individuo, la famiglia e l'organizzazione, arrivando fin'anche alla più ampia comunità di appartenenza che intrattiene rapporti con un'entità percepita come socialmente responsabile.

Relazioni di tipo sinergico possono invece trovare manifestazione allorquando le *performance* finanziarie dell'impresa producono riflessi positivi sulla reputazione dell'impresa, della famiglia e dei *managers*¹⁰⁵⁸; di qui la reputazione organizzativa può essere utilizzata come leva nell'ambito del *marketplace* nei confronti di fornitori, consumatori e *shareholders*. In particolare, attraverso questo tipo di relazioni è possibile accrescere simultaneamente più *performance outcomes* che impattano conseguentemente sulla soddisfazione degli *stakeholders* e producono un aumento della *corporate reputation* e della *family reputation*.

Alle imprese familiari va poi riconosciuto un merito ulteriore, rappresentato dalla particolare attitudine nello sviluppare relazioni di lungo periodo tra famiglia proprietaria e *stakeholders*, grazie proprio all'avvicinarsi delle generazioni e al maggiore attaccamento da parte degli *stakeholders* nei riguardi delle relazioni durature, soprattutto in quelle le cui controparti godono di una

¹⁰⁵⁶ Cfr. Zellweger M.T., Nason R.S. (2008), "A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance", *Family Business Review*, Vol. 21, No. 3, pp. 203-216.

¹⁰⁵⁷ Cfr. Zellweger M.T., Nason R.S. (2008), "A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance", *Family Business Review*, Vol. 21, No. 3, p. 207.

¹⁰⁵⁸ Cfr. Zellweger M.T., Nason R.S. (2008), "A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance", *Family Business Review*, Vol. 21, No. 3, p. 208.

consolidata percezione positiva¹⁰⁵⁹. Tale condizione semplifica il mantenimento di relazioni con i vari *stakeholders*, i quali mostrano un maggiore interesse nel mantenere relazioni con i membri della famiglia imprenditoriale, dovuto in parte proprio allo *status* di *family members*, che riceve, nell'ambito della comunità di appartenenza, credenziali che vanno a diretto vantaggio delle relazioni con detti *stakeholder*¹⁰⁶⁰.

Al riguardo, i vantaggi riconducibili alla capacità da parte dell'impresa familiare di attrarre consumatori e di fornire beni di qualità sono riconosciuti “*because of the goodwill and trustworthiness generated by the family name and the commitment over time to customer service*”¹⁰⁶¹.

Il capitale sociale che si sviluppa in connessione al nome della famiglia, produce dunque un'influenza positiva nei confronti dei molteplici *stakeholders*, tanto da acquisire la rilevanza di risorsa unica e inimitabile che può essere impiegata dall'impresa come una fonte di vantaggio competitivo.

A questa particolare propensione caratterizzante le imprese familiari, alcuni studiosi ragionando dal punto di vista dimensionale, individuano nei riguardi delle imprese caratterizzate da strutture organizzative dimensionalmente importanti, una maggiore attenzione strategica nei riguardi della *reputation management* rispetto alle imprese di piccola-media dimensione (*SMEs*), per le quali si può dire invece che la gestione della reputazione non rappresenta un aspetto di particolare importanza¹⁰⁶².

In proposito alcuni studiosi¹⁰⁶³ sottolineano l'interesse da parte delle imprese di piccole dimensioni di sforzarsi nella definizione di programmi di *reputation building* sin dalle fasi iniziali che ne delineano l'esistenza, mettendo in evidenza nei riguardi dei *managers* la mancata o scarsa implementazione di politiche che mirino specificamente allo sviluppo di *intangible asset* come la *corporate reputation*¹⁰⁶⁴.

Al problema derivante dallo scarso investimento temporale e di risorse da destinate alla realizzazione di piani espliciti di *reputation building*, alcuni studiosi contrappongono spesso

¹⁰⁵⁹ “*Family loyalty, concerns about reputation, and the sustained presence of the family have the potential to create better relationships with nonfamily employees and customers.*” Cfr. Lee J. (2006), “Family Firm Performance: Further Evidence”, *Family Business Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 106.

¹⁰⁶⁰ Cfr. Gibb Dyer W. (2006), “Examining the “Family Effect” on Firm Performance”, *Family Business Review*, Vol. 19, No. 4, pp. 263.

¹⁰⁶¹ Cfr. Gibb Dyer W. (2006), “Examining the “Family Effect” on Firm Performance”, *Family Business Review*, Vol. 19, No. 4, pp. 263.

¹⁰⁶² Cfr. Erdem F. (2010), “Family Business Reputation: A Literature Review and Some Research Questions”, *Electronic Journal of Family Business Studies*, Vol. 4, No. 2, pp. 133-146.

¹⁰⁶³ Cfr. Goldberg A.I., Cohen G., Fiegenbaum A. (2003), “Reputation Building: Small Business Strategies for Successful Venture Development”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, No. 2, pp. 168-186.

¹⁰⁶⁴ Cfr. Goldberg A.I., Cohen G., Fiegenbaum A. (2003), “Reputation Building: Small Business Strategies for Successful Venture Development”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, No. 2, p.183.

l'implementazione di una serie di politiche rivolte al raggiungimento di scopi diversi che contribuiscono indirettamente alla costruzione del capitale reputazionale¹⁰⁶⁵.

Se a ciò si aggiunge il fatto che, in dipendenza del coinvolgimento della famiglia nella proprietà e nella gestione, gli obiettivi di un *family business* possono differire significativamente dall'obiettivo tipico delle imprese manageriali, rappresentato generalmente dalla massimizzazione del valore per gli azionisti, appare intuibile l'esistenza di talune condizioni che producono dei riflessi positivi sul conseguimento delle *performance* reputazionali dell'impresa familiare.

In proposito *Tagiuri e Davis*¹⁰⁶⁶ identificano i sei principali obiettivi di un *family business* caratterizzati dall'aver un orizzonte di riferimento di lungo termine e riconducibili a:

- clima aziendale;
- *performance* finanziaria;
- qualità dei prodotti;
- crescita sociale;
- *corporate citizenship*;
- sicurezza del lavoro.

Il successo di un'impresa familiare dipende fortemente dall'orizzonte temporale di lungo periodo, che tipicamente si affianca ad un attaccamento della famiglia all'impresa e ad una vocazione imprenditoriale che il fondatore desidererebbe tramandare alle generazioni future.

In molti casi a tali valori corrisponde la creazione di altrettanti vantaggi competitivi che possono però trasformarsi in veri e propri limiti allo sviluppo del *business* quando diventano generatori di tensioni, di conflitti e di divergenze di obiettivi tra famiglia e impresa.

Orbene, secondo le linee teoriche elaborate da *Tagiuri e Davis*¹⁰⁶⁷, proprio la focalizzazione dell'impresa familiare sui citati obiettivi di lungo periodo, potrebbe essere considerata un presupposto dal quale discende un evidente "familiarità" con i sei pilastri sui quali si erige la reputazione organizzativa.

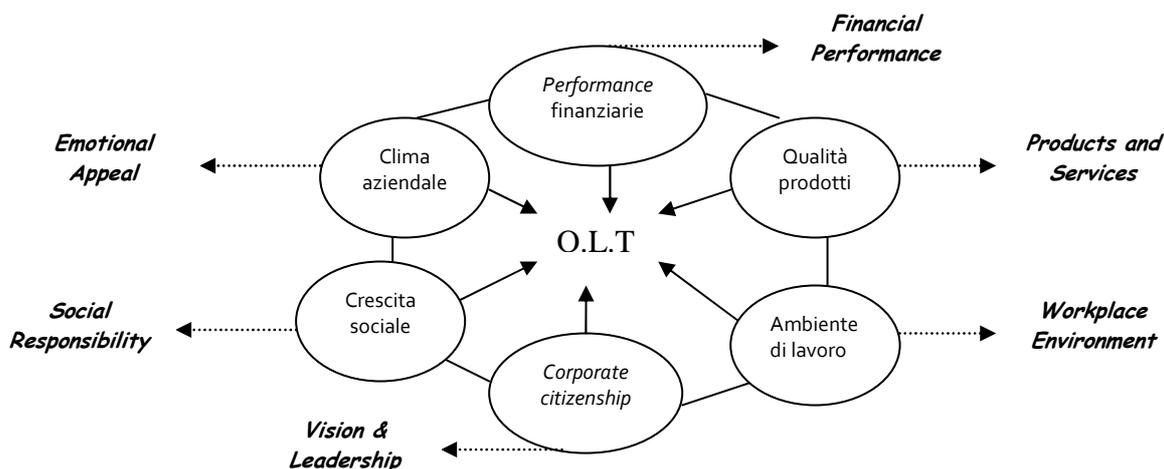
¹⁰⁶⁵ Tra queste rilevano le politiche rivolte allo sviluppo e al rafforzamento delle *core competencies*, delle alleanze strategiche, delle relazioni esterne e così via. Cfr. Goldberg A.I., Cohen G., Fiegenbaum A. (2003), "Reputation Building: Small Business Strategies for Successful Venture Development", *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, No. 2, p. 183.

¹⁰⁶⁶ Cfr. *Tagiuri R., Davis J.* (1992), "On the goals of successful family companies", *Family Business Review*, Vol. 5, No. 1, pp. 43-62.

¹⁰⁶⁷ Cfr. *Tagiuri R., Davis J.* (1992), "On the goals of successful family companies", *Family Business Review*, Vol. 5, No. 1, pp. 43-62.

Una corrispondenza dunque tra impresa familiare e reputazione potrebbe essere intravista in riferimento agli obiettivi che orientano l'agire delle imprese familiari e il conseguimento di elevati livelli reputazionali.

Fig. 3.5.2 Gli obiettivi di lungo termine di un *family business*.



Fonte: tratto e adattato da Tagiuri R., Davis J. (1992), "On the goals of successful family companies", *Family Business Review*, Vol. 5, No. 1.

Detto in altri termini ciò significa che le imprese familiari vengono considerate come entità che perseguono obiettivi che sono in grado di creare un livello di soddisfazione diffuso tra una molteplicità di *stakeholders*, siano essi clienti attraverso la definizione di obiettivi riguardanti il livello qualitativo dell'offerta, l'innovatività e l'affidabilità dei prodotti/servizi (*products & services*), lavoratori attraverso la creazione di condizioni di lavoro espressione della qualità dell'ambiente di lavoro (*workplace environment*), o la più ampia comunità di appartenenza attraverso l'attenzione e il contributo allo sviluppo sociale (*social responsibility*) e così via.

La figura (Fig. 3.5.2) che identifica gli obiettivi di lungo termine di un *family business*, può essere pensata come una particolare prospettiva di osservazione che, attraverso i suddetti obiettivi di lungo termine cui è funzionalmente orientata l'impresa che mira alla continuità, individua il contributo all'innalzamento dei livelli reputazionali.

Dyer e Whetten¹⁰⁶⁸ ritengono che nell'ambito delle imprese familiari i fondatori, gli *shareholders* e i *managers* abbiano una maggiore propensione a dare inizio a una tradizione di pratiche socialmente responsabili, evitando di esporsi nei riguardi di quelle che mirano a proteggere solo l'immagine dell'impresa. Una simile propensione costituisce il risultato della consapevolezza, da parte di coloro che sono coinvolti all'interno di un *family business*, che l'adozione di politiche di *business image*

¹⁰⁶⁸ Cfr. Dyer W., Whetten D.A. (2006), "Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&O 500", *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 790-791.

può essere percepita in modo negativo tanto da danneggiare conseguentemente il *family name* e di qui la reputazione dell'impresa.

Le famiglie proprietarie che mostrano un interesse nei riguardi della loro immagine e reputazione, desidererebbero evitare di essere considerate come socialmente irresponsabili, in quanto ciò evidentemente le esporrebbe di fronte al rischio di intaccare l'immagine e di danneggiare la reputazione, con conseguenti riflessi negativi anche sul fronte del benessere della famiglia imprenditoriale.

Una famiglia proprietaria che presenta il suo "*name on the building*" mostra conseguentemente una maggiore difficoltà nel prendere le distanze dal controllo dell'impresa e perciò può avvertire un maggiore senso di responsabilità nell'assicurare che l'impresa, per il tramite dei suoi *family members*, non assuma atteggiamenti che possano danneggiare la reputazione della famiglia¹⁰⁶⁹.

Donneley¹⁰⁷⁰ afferma che la reputazione di una famiglia ha effetti diretti non solo sulle relazioni con la comunità di appartenenza ma anche sulle attività organizzative. La reputazione familiare rappresenta infatti una credenziale di affidabilità nei rapporti con le istituzioni; si pensi, per esempio, in merito agli affidamenti concessi dalle banche, all'importanza che assumono i rapporti pregressi intrattenuti dalla banca con la famiglia imprenditoriale¹⁰⁷¹.

Date dunque le assunzioni teoriche sopra esposte, le imprese familiari rappresentano certamente un'interessante popolazione di indagine dal punto di vista della reputazione¹⁰⁷², in primo luogo per la presenza del parallelismo sottostante la reputazione della famiglia e la reputazione del *business*¹⁰⁷³, che può trovare una più profonda radice di provenienza nell'esistenza di una integrazione più o meno spinta tra identità organizzativa e identità individuale/familiare¹⁰⁷⁴.

¹⁰⁶⁹ Cfr. Gibb Dyer W., Whetten D.A. (2006), "Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&O 500", *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 797.

¹⁰⁷⁰ *Not only may a family's reputation have a beneficial influence on community relations, but it may have a direct and obvious impact on the company's operations.* Cfr. Donneley R.G. (1964), "The Family Business", *Harvard Business Review*, Vol. 42, No. 4, p. 98.

¹⁰⁷¹ *In many cases of struggling manufacturing companies, the owing family's reputation is an important factor in receiving loans from local banks. In spite of the uncertainty of these ventures, the banks believe that their risks are lessened in view of their past experience with the family.* Cfr. Donneley R.G. (1964), "The Family Business", *Harvard Business Review*, Vol. 42, No. 4, p. 98.

¹⁰⁷² Cfr. Erdem F. (2010), "Family Business Reputation: A Literature Review and Some Research Questions", *Electronic Journal of Family Business Studies*, Vol. 4, No. 2, p. 136.

¹⁰⁷³ Cfr. Erdem F. (2010), "Family Business Reputation: A Literature Review and Some Research Questions", *Electronic Journal of Family Business Studies*, Vol. 4, No. 2, p. 136.

¹⁰⁷⁴ Cfr. Gibb Dyer W., Whetten D.A. (2006), "Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&O 500", *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 790. Mentre le tradizionali teorie sul *family business system* trattano l'argomento integrazione/segmentazione identitaria in termini binari –un approccio "*either/or*" che si focalizza tipicamente sul bisogno di riconoscere i sistemi famiglia e *business* come coesistenti, è proposto più di recente da parte di studiosi che prescindono dalla visione binaria, preferiscono esaminare il diverso grado di integrazione o segmentazione che caratterizza le imprese familiari definendo il concetto di "*differential permeability*". I vantaggi riconducibili ad una "permeabilità differenziale" possono essere ricondotti al fatto che l'impresa "*is able to keep negative aspects of one domain from spilling into the other while also being able to integrate positive or strategically advantageous aspects of one domain into the other* Leaders and managers are able to somewhat "*cherry pick*" those elements they want to keep in versus keep out of the family or business". Cfr. Sundaramurthy C., Kreiner G.E. (2008),

L'interrogativo che ne discende si chiede dunque se il condizionamento esercitato dall'identità familiare sull'impresa possa rappresentare una condizione favorevole o meno alla creazione della risorsa reputazionale.

Attraverso le assunzioni teoriche provenienti dalla teoria dell'identità sociale, gli individui si identificano fortemente nei gruppi ai quali appartengono, considerando se stessi come un'estensione dei gruppi ai quali appartengono. La condivisione identitaria¹⁰⁷⁵ che si riscontra nell'ambito delle imprese familiari, rappresenta una condizione dalla quale possono discendere implicazioni di duplice valenza¹⁰⁷⁶. L'appartenere ad un gruppo che gode di una buona reputazione consente all'individuo di godere di una percezione anch'essa positiva. Orbene, allorché l'individuo è reputato negativamente in ragione dell'appartenenza ad un determinato gruppo, egli ha generalmente la possibilità di cambiare gruppo, ipotesi questa che certamente viene meno in riferimento alla possibilità di lasciare la famiglia di appartenenza¹⁰⁷⁷. Pertanto, da questo punto di vista, ciò che caratterizza potenzialmente le imprese familiari rispetto alle *non-family*, è l'elevata identificazione dei *family founders, family shareholders* e *managers* nei riguardi del *business*¹⁰⁷⁸.

In proposito, l'OdG considerato lo stato attuale di integrazione identitaria, ha la possibilità di manipolare consapevolmente il livello di integrazione¹⁰⁷⁹ allo scopo di creare e mantenere il livello

"Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses", *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, p. 428.

¹⁰⁷⁵ "A deeper understanding of the nature of this overlap and its underlying governance implications can therefore provide a richer insight into how dual systems with varying levels of overlap can coexist effectively. This understanding is a critical governance challenge since organizational identity can provide an important and nonimitable source of sustainable competitive advantage. This is particularly true in the case of family firms since family identity is unique and therefore impossible to completely copy." Sundaramurthy C., Kreiner G.E. (2008), "Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses", *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, p. 416.

¹⁰⁷⁶ Una integrazione spinta tra identità della famiglia e identità del *business*, implica una significativa sovrapposizione di ruoli, comportando il pericolo di situazioni ambigue, per la mancanza di un'informazione chiara e coerente riguardante le azioni richieste ad un particolare ruolo, e di ruoli conflittuali dovuti alle aspettative incongruenti. "A family member working in the family business can occupy several roles simultaneously: as a father, a son, a brother, an employee, or an owner. In an integrated environment, the expectations from members within these role sets can be particularly ambiguous and/or conflicting. Relatives may be concerned with family harmony, owners with return on their investment, and managers with improving the operational efficiency. Managers may be unclear about nonemployee family owners' expectations for the business—whether profits should be distributed to them as shareholders or reinvested in the growth of the company. Alternately, stock-owning family members may want higher dividends, where as family-management team members may favor growth, resulting in conflicting expectations." Cfr. Sundaramurthy C., Kreiner G.E. (2008), "Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses", *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, pp. 426-427

Cfr. Tagiuri R., Davis J. (1996), "Bivalent Attributes of the Family Firm", *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, p. 202.

¹⁰⁷⁷ Cfr. Naldi L., Nordqvist M., Zellweger T. (2008), "Intangible resources and performance in family firms: the moderating role of familiness", *paper presented at the Babson College Entrepreneurship Research Conference, University of North Carolina, Chapel Hill, June.*

¹⁰⁷⁸ "...managers of nonfamily firms may find it much easier to buffer their personal self-view if their companies develop a bad reputation since they see their employment as a short-run proposition—hence, low commitment translates into low identification. Thus, they would have less of a personal stake in helping their firm avoid a bad reputation". Cfr. Dyer W., Whetten D.A. (2006), "Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&O 500", *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 790-791.

¹⁰⁷⁹ La dotazione da parte dell'OdG di un certo livello di integrazione/segmentazione identitaria che caratterizzerà il *family business system* sarà influenzata da una serie di valutazioni che poggiano su fattori individuali e su fattori

desiderato¹⁰⁸⁰, assegnando ai sub-sistemi famiglia e impresa confini dotati di livelli di permeabilità e flessibilità differenti che consentono o meno il passaggio di elementi caratterizzanti il *family system*¹⁰⁸¹ nel *business system*, e viceversa.

Al fine di mantenere il programmato livello di permeabilità dei confini esistenti tra i sub-sistemi, si renderanno necessari investimenti emozionali, cognitivi e strutturali volti di gestire attivamente le molteplici dimensioni dell'identità caratterizzante il *family business*¹⁰⁸², e tali da capitalizzare in termini strategici le forze identitarie senza compromettere la fondamentale distinzione tra *family* e *business roles*.

La riconcettualizzazione delle tradizionali strutture, processi e pratiche di *family business* assume infatti una particolare utilità nell'ambito di una prospettiva di gestione dei confini identitari.

L'esistenza di un minimo di sovrapposizione identitaria tra i due sub-sistemi, conferisce una potenziale vitalità a queste strutture che spingono l'impresa in direzione di una maggiore integrazione, essendo esse funzionali alla realizzazione di collegamenti aggiuntivi tra i due ambiti identitari, e strumentali all'alimentazione di meccanismi di identificazione nelle condizioni di *familiness* presenti nell'impresa.

Nell'ambito delle imprese familiari l'avvio del processo dal quale trae origine la risorsa reputazionale, affonda le radici a partire dalla fase iniziale di avvio (*start-up*), contraddistinta da un'elevata influenza del fondatore che considera l'impresa come un'estensione della sua identità¹⁰⁸³.

È dunque nelle fasi iniziali e nelle vicende affrontate dal fondatore che cominciano a delinearsi i primi tratti attraverso i quali si plasma la *corporate personality*¹⁰⁸⁴, e dai quali prende poi forma nel tempo il capitale reputazionale dell'impresa¹⁰⁸⁵.

Pertanto come messo in evidenza da alcuni studiosi¹⁰⁸⁶, l'azione dei fondatori nell'ambito delle imprese familiari appare connessa positivamente alla reputazione organizzativa. Essi infatti agiscono in qualità di *insiders* “*whose names are on the business and whose past, present, and*

situazionali. Tra i primi rientrano le *founder's belief*, mentre tra i secondi si considerano il *background* culturale, le interrelazioni tra famiglia e *business* e le dinamiche dei ruoli.

¹⁰⁸⁰ Cfr. Sundaramurthy C., Kreiner G.E. (2008), “Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businessness”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, p. 418.

¹⁰⁸¹ Cfr. Sundaramurthy C., Kreiner G.E. (2008), “Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businessness”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, pp. 415-436.

¹⁰⁸² Cfr. Sundaramurthy C., Kreiner G.E. (2008), “Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businessness”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, pp. 428 e segg.

¹⁰⁸³ Cfr. Dyer W., Whetten D.A. (2006), “Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&O 500”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 789.

¹⁰⁸⁴ Nelle parole dell'autore “*any company is a manifestation of its entrepreneur's vision*”. Cfr. Steiner L. (2003), “Roots of Identity in Real Estate Industry”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 2, p. 183.

¹⁰⁸⁵ Cfr. Erdem F. (2010), “Family Business Reputation: A Literature Review and Some Research Questions”, *Electronic Journal of Family Business Studies*, Vol. 4, No. 2, p. 137.

¹⁰⁸⁶ Cfr. Miller D., Miller I. (2006), “Family Governance and Family Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities”, *Family Business Review*, Vol. 17, No. 1, pp. 73-87.

*future are tied to the reputation of the firm*¹⁰⁸⁷, e assumono la veste di *stewards* premurosi, con una spiccata propensione al supporto educativo e al comportamento socialmente responsabile¹⁰⁸⁸, tale da accrescere le difese protettive verso il *family name* da pratiche irresponsabili e pericolose.

Nelle parole degli autori, “*leaders of family businesses are stewards of their families and their businesses, and family identity and reputation become a sustainable legacy that is passed on to subsequent generations.*”¹⁰⁸⁹

In altri termini, considerata l’esistenza di una *Founder Effect Syndrome*¹⁰⁹⁰, la percezione reputazionale dell’intero *family business* si avvantaggia della percezione positiva attraverso la quale viene osservata l’azione del fondatore.

Accanto al ruolo di primo piano assunto dal fondatore dell’impresa familiare, non può essere taciuto il rilievo in termini di associazioni positive che viene riconosciuto al ruolo svolto dai *family members*, quali collaboratori fedeli¹⁰⁹¹, dotati di un certo spirito di sacrificio e orientati ad investimenti in capitali pazienti¹⁰⁹², che agiscono in nome delle famiglia sponsorizzandone i valori, sia all’interno¹⁰⁹³ che all’esterno dell’organizzazione¹⁰⁹⁴, e contribuendo per tale via al mantenimento della reputazione della famiglia e dell’impresa¹⁰⁹⁵.

Il nome della famiglia rappresenta nei riguardi dei *family members* un elemento che conferisce loro senso di identità e, al contempo, trasmette un significato fondato su un insieme di associazioni nei confronti degli *stakeholders* esterni¹⁰⁹⁶. Vero è che il nome della famiglia rappresenta un elemento di identità per i *family members* e di riconoscibilità verso l’esterno, determinando così una forte associazione identitaria tra impresa e famiglia, tale che il comportamento di uno o più *family*

¹⁰⁸⁷ Cfr. Erdem F. (2010), “Family Business Reputation: A Literature Review and Some Research Questions”, *Electronic Journal of Family Business Studies*, Vol. 4, No. 2, p. 137.

¹⁰⁸⁸ Cfr. Gallo M.A. (2004), “The Family Business and Its Social Responsibilities”, *Family Business Review*, Vol. 17, No. 2, p. 144.

¹⁰⁸⁹ “*Incumbent leaders built companies that are resistant to faddish strategic distractions and that reinvest in promoting the family name and identity in order to build a competitive advantage that in turn influences growth-related decisions and performance expectations.*” Cfr. Craig J.B. Dibrell C., Davis P.S. (2008), “Leveraging Family-Based Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 3, p. 356.

¹⁰⁹⁰ Cfr. Kelly L.M. et al. (2000), “Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, pp. 27-42.

¹⁰⁹¹ Cfr. Zachary R.K. (2011), “The importance of the family system in family business”, *Journal of Family Business Management*, Vol. 1 No. 1, 2011 p. 32.

¹⁰⁹² Cfr. Lee J. (2006), “Family Firm Performance: Further Evidence”, *Family Business Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 104-105. Sundaramurthy C., Kreiner G.E. (2008), “Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, p. 425.

¹⁰⁹³ “*In addition, parentalism is often extended to nonfamily employees, promoting a sense of stability and commitment to the firm among all employees.*” Cfr. Lee J. (2006), “Family Firm Performance: Further Evidence”, *Family Business Review*, Vol. 19, No. 2, p. 105.

¹⁰⁹⁴ Cfr. Erdem F. (2010), “Family Business Reputation: A Literature Review and Some Research Questions”, *Electronic Journal of Family Business Studies*, Vol. 4, No. 2, p. 138.

¹⁰⁹⁵ Cfr. Donnelley R.G. (1964), “The family business”, *Harvard Business Review*, Vol. 42 No. 4, pp. 93-105.

¹⁰⁹⁶ Cfr. Tagiuri R., Davis J. (1996), “Bivalent Attributes of the Family Firm”, *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, p. 202.

members viene assunto come comportamento tipico dell'intera famiglia. Questo significa che il comportamento di un familiare può avere riflessi sulla reputazione individuale degli altri *family members* e sulla reputazione dell'intero *family business*¹⁰⁹⁷. Di qui dunque l'interesse nel porre attenzione sui riflessi che la reputazione di un *family member* può determinare nei riguardi della reputazione dello *stakeholder group* di appartenenza e viceversa.

Al fine di evitare la produzione di effetti distorsivi conseguenti al comportamento di qualche membro, la famiglia, tanto all'interno quanto all'esterno del contesto lavorativo, sorveglia costantemente il comportamento dei suoi *family members* per assicurarsi che essi agiscano in modo accettabile e condivisibile nei riguardi di una molteplicità di *stakeholders*¹⁰⁹⁸.

Nelle parole degli autori, "...since the reputation of the family and the business are intertwined and the family name carries with it a particular identity that has meaning for those within and outside the firm, family members are likely to police one another's behavior."¹⁰⁹⁹

Orbene la stessa presenza, spesso non solo formale ma anche sostanziale, della famiglia in qualità di *stakeholder* aggiuntivo rappresenta l'elemento differenziale che consente ad alcuni studiosi di motivare l'unicità¹¹⁰⁰ che caratterizza le imprese familiari, proprio in dipendenza di ruolo chiave assunto da questo attore collettivo, che diventa portatore di obiettivi unici, molti dei quali non economici, come armonia, coesione, reputazione della famiglia, senso di appartenenza e controllo familiare¹¹⁰¹.

Il collegamento assunto tra *family effect* e *performance* dell'impresa familiare, tuttavia non è sempre automatico e scontato. Sebbene esso possa rappresentare potenzialmente una fonte di unicità tale da giustificare *performance* eccellenti quale risultato della funzione che esprime il *set* idiosincratico di obiettivi portati dalla famiglia¹¹⁰², a ben vedere però solo l'esistenza di una solida reputazione della famiglia giustifica i riflessi positivi prodotti *family effect* sulla reputazione globale dell'impresa familiare e innesca l'attivazione della dinamica virtuosa di cui si è detto¹¹⁰³.

¹⁰⁹⁷ Cfr. Tagiuri R., Davis J. (1996), "Bivalent Attributes of the Family Firm", *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 202-203.

¹⁰⁹⁸ Ovviamente anche questa forma di sorveglianza continua ha un duplice risvolto rappresentato dalla restrizione nella quale si sentono in un certo senso "imprigionati" i membri della famiglia. Cfr. Tagiuri R., Davis J. (1996), "Bivalent Attributes of the Family Firm", *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, p. 203.

¹⁰⁹⁹ Cfr. Sundaramurthy C., Kreiner G.E. (2008), "Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businessness", *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, p. 425.

¹¹⁰⁰ Cfr. Zellweger M.T., Nason R.S. (2008), "A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance", *Family Business Review*, Vol. 21, No. 3, p. 205.

¹¹⁰¹ Cfr. Zellweger M.T., Nason R.S. (2008), "A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance", *Family Business Review*, Vol. 21, No. 3, pp. 203-216.

¹¹⁰² Cfr. Ward J. (1997), "Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices", *Family Business Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 323-337.

¹¹⁰³ Cfr. Metallo G., Gallucci C. (2011), Un'analisi del "Family Effect" attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: *Asset* o *Liability* per le imprese familiari?, *paper* presentato al Convegno XXXIII Sinergie "Governance d'impresa e comunicazione strategica. Is Communication taking over?", 10-11 Novembre 2011, Milano.

A riprova di ciò, molte imprese familiari di successo fanno leva sulla loro identità attraverso il *family name*¹¹⁰⁴ che, nei rapporti con l'esterno, favorisce l'identificazione e l'associazione dell'impresa con il nome della famiglia.

In proposito, Ward¹¹⁰⁵ sottolinea una maggiore dedizione da parte delle imprese familiari alla creazione di un *brand name* rispetto alle *non-family*, in ragione dell'interesse nel mantenere una *corporate reputation* positiva, giacché uno scarso livello reputazionale potrebbe travolgere la reputazione del *family manager* e dell'intera famiglia.

Il valore della reputazione del *family business* è connesso alla capacità di trasformare l'identità in fattore competitivo, potendo questa trovare nella reputazione della famiglia imprenditoriale ambiti di manovra¹¹⁰⁶ più o meno ampi attraverso i quali poter dar vita ad un fattore competitivo unico e difficilmente imitabile.

L'adozione di una simile prospettiva strategica, offrirebbe all'OdG la possibilità di far leva sul nome della famiglia (*family brand*) ponendo in essere un processo di creazione identitaria che trae spunto e vigore proprio dalla personalità della famiglia (*family branding*).

Orbene una strategia di questo tipo implica a monte delle considerazioni dalle quali non può certo esimersi il vaglio del giudizio reputazionale esistente sulla famiglia imprenditoriale. È intuibile che la validità di far leva sul nome della famiglia esiste e viene sottoposta all'attenzione del *management* solo allorquando si ottiene, corrispondentemente al *family system*, un giudizio reputazionale elevato. Di conseguenza, l'attivazione di un processo volontario di *branding* al fine di far leva sull'identità che contraddistingue il *family system*, permette di porre in risalto i significati e i valori racchiusi nell'identità familiare, mirando a rafforzare, attraverso l'impiego di tecniche di *branding* e di *marketing*, la *family business reputation*. Ne discende la creazione di un posizionamento chiaro e distintivo, basato su elementi intangibili che rimandano al nome della famiglia quale sintesi del portato storico, valoriale e culturale -quindi emozionale (*emotional appeal*)- della famiglia, che deve però affiancarsi concretamente ad elementi razionali (*rational appeal*), in modo tale da progettare valide basi su cui costruire il vantaggio competitivo dell'impresa.

Ancorare il nome dell'impresa e quello della famiglia offre la possibilità di differenziare l'impresa familiare all'interno dello spazio competitivo, lanciando nei riguardi dei clienti segnali che

¹¹⁰⁴ Cfr. Craig J.B. Dibrell C., Davis P.S. (2008), "Leveraging Family-Based Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses", *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 3, pp. 351-371.

¹¹⁰⁵ Cfr. Ward J. L. (1997), "Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices", *Family Business Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 323-337.

¹¹⁰⁶ Cfr. Mainolfi G. (2010), *Il modello della country reputation. Evidenze empiriche e implicazioni strategiche per le imprese del Made in Italy nel mercato cinese*, Giappichelli Editore, Torino.

influenzano la formazione di percezioni circa i livelli qualitativi dell'offerta di prodotti/servizi provenienti dall'impresa.

Come accennato, un processo di questo tipo richiede delle considerazioni da parte dell'OdG circa il giudizio reputazionale ottenuto dal *family system*. Allorquando al *family name* si associa un'immagine e una reputazione positive, l'OdG può utilmente sfruttarne il potenziale valoriale evocandolo, mediante l'intenzionale processo di *branding*, nell'identità dell'impresa attraverso la costruzione di una *family based brand identity* che, facendo leva sul buon nome della famiglia quale suo *driver* di valore, inneschi una dinamica circolare che alimenta il patrimonio reputazionale.

A conclusioni differenti può giungere l'OdG allorquando ci si trova di fronte ad una reputazione della famiglia che si mantiene all'interno di zone ad alto rischio sismico. In tali ipotesi potrà rendersi necessaria una ridefinizione della reputazione aziendale, al fine di attuare un riposizionamento del *business*, riconfigurando l'identità dell'impresa e svincolandone le determinanti da quella che è la personalità della famiglia imprenditoriale.

Nel contempo, un OdG attento e sensibile alla reputazione della famiglia, dovrà agire in modo tale da spingere l'impresa al di fuori di quelle zone ad alto rischio sismico, che espongono fortemente il *family business* al rischio di distruzione completa della reputazione con inevitabili conseguenze anche per la famiglia imprenditoriale.

Una situazione particolarmente delicata è quella in cui i giudizi reputazionali riferiti ai due costrutti in parola, facciano registrare livelli reputazionali opposti. È chiaro che in tal caso, l'OdG dovrà elaborare un processo di costruzione reputazionale facendo leva, a seconda delle circostanze, sugli attributi di valore alla base della reputazione della famiglia o del *business*.

Ciò significa che se è l'impresa ad ottenere un giudizio reputazionale migliore rispetto a quello della famiglia, l'OdG dovrebbe agire in modo tale da separare l'identità del *business* da quella della famiglia, evitando così di esporsi al rischio di erosione della *business reputation* proveniente dalla *family reputation*.

All'opposto, quando si ha un giudizio reputazionale associato alla famiglia imprenditoriale maggiore rispetto a quello associato al *business*, la prospettiva strategica migliore è quella che fa leva sul nome della famiglia (*family brand*) attivando un processo di creazione identitaria che trae spunto e vigore proprio dalla personalità della famiglia (*family branding*).

L'importanza assunta dal *family brand* dipende fortemente dalla capacità dell'impresa di promuovere attivamente il contenuto racchiuso all'interno della risorsa in parola. La creazione di un *brand* legato al nome di famiglia presuppone l'attivazione di un processo intenzionale volto alla generazione di un *asset* intangibile (*brand*) capace di creare un posizionamento psicologico differenziale. La valorizzazione del nome di famiglia, tuttavia, non passa solo attraverso

l'attivazione di un processo esplicito, in quanto il *family name* esiste a prescindere da uno sforzo intenzionale di *branding*. Un'attivazione in tal senso offre all'impresa la possibilità di dare una più piena e compiuta realizzazione al potenziale competitivo radicato all'interno delle capacità uniche e non facilmente imitabili¹¹⁰⁷ che viene tradotto esteriormente attraverso la creazione del *family brand*¹¹⁰⁸.

La promozione della proprietà familiare può giocare dunque un ruolo importante nel definire e accrescere l'*appeal* dell'impresa nei riguardi dei consumatori, caratterizzandolo in termini di unicità.

Al riguardo un contributo importante è svolto dalle strategie di comunicazione che consentono di far leva sulla reputazione della famiglia imprenditoriale, creando un profilo identitario appartenente al *family business* che agisce come una risorsa competitiva intangibile.

A seconda del giudizio reputazionale complessivo ricevuto (*global reputation*), l'OdG definirà la strategia più appropriata attraverso gli investimenti comunicazionali all'uopo ritenuti opportuni.

In talune ipotesi, l'identità dell'impresa può essere rafforzata attraverso la trasmissione di segnali mediante una comunicazione tesa a diffondere valori, credenze e norme prevalenti all'interno del *family business*¹¹⁰⁹. Secondo questa linea di pensiero "*it is conceivable that family businesses who promote their familiness build a reputation in the marketplace related to customers' positive perception of the family*"¹¹¹⁰. Nel contributo di Miller e Le Breton-Miller quando la famiglia è capace di personificare il suo *business* "*this personification of the business helps to establish a virtuous circle in which good deeds are ascribed to personal (family or staff) intentions...so, much loyalty and commitment grows*"¹¹¹¹.

È evidente tuttavia che solo attraverso la definizione di un preciso orientamento all'interno del *marketplace*, in cui i valori associati all'identità familiare sono effettivamente comunicati e trasmessi agli *stakeholders* in modo da influenzarne le percezioni facendo leva su requisiti reputazionali, si attua una valida promozione e gestione del *family name* tale da garantire elevate *performance* e creare elevati profili di differenziazione¹¹¹².

¹¹⁰⁷ Cfr. Craig J.B. Dibrell C., Davis P.S. (2008), "Leveraging Family-Based Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses", *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 3, p. 356.

¹¹⁰⁸ Cfr. Craig J.B. Dibrell C., Davis P.S. (2008), "Leveraging Family-Based Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses", *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 3, p. 356.

¹¹⁰⁹ Cfr. Craig J.B. Dibrell C., Davis P.S. (2008), "Leveraging Family-Based Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses", *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 3, p. 364.

¹¹¹⁰ Cfr. Craig J.B. Dibrell C., Davis P.S. (2008), "Leveraging Family-Based Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses", *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 3, p. 364.

¹¹¹¹ Cfr. Millar D., Le Breton-Miller I. (2003), "Challenge versus Advantage in Family Business", *Strategic Organization*, Vol. 1, No. 1, p. 131.

¹¹¹² Cfr. Craig J.B. Dibrell C., Davis P.S. (2008), "Leveraging Family-Based Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses", *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 3, p. 367.

Per l'impresa familiare lo sviluppo di relazioni di successo con i consumatori può dipendere proprio dall'abilità di comunicare la propria *family-based brand identity*, cui sono connessi benefici derivanti dal promuovere una risorsa unica basata sull'identità della famiglia¹¹¹³.

In proposito come messo in risalto da alcuni studiosi, l'impresa può far leva sull'esistenza delle condizioni di *familiness* divulgandone le caratteristiche in modo tale da dimostrare come la famiglia “*incorporate the values, interests, and needs of the family into the mission, strategies and operations*”¹¹¹⁴ dell'impresa.

Il riconoscimento di un rilievo strategico connesso al ruolo assunto dal *family brand name* deriva dunque dalla consapevolezza circa l'influenza assunta dal nome della famiglia sulla formazione e sul mantenimento del capitale sociale, espressivo di quell'insieme di relazioni solide e durature tra impresa e *stakeholder* che rafforzano la sua posizione competitiva consentendole di guadagnare punteggio in termini reputazionali.

Una famiglia imprenditoriale che attraverso le varie generazioni intrattiene relazioni durature con una serie di *stakeholder* con cui si interfaccia attraverso la spendita del proprio *family name*, rafforza e mantiene nel tempo relazioni con controparti che elaborano percezioni positive circa i rapporti intrattenuti nel corso del tempo con l'impresa stessa.

Di qui il potenziale innesco di una dinamica reputazionale che, attraverso la percezione positiva collegata al buon nome di famiglia, rilascia effetti che agiscono sulla percezione della reputazione dell'intero *family business*, seguendo traiettorie circolari.

Ciò ovviamente non sempre è automatico o scontato poiché non è detto che la famiglia imprenditoriale ovvero i suoi singoli componenti godano apriori di una percezione positiva nei riguardi degli *stakeholder*. Questo implica dunque un'analisi volta a cogliere il segno che caratterizza la percezione corrispondente nei riguardi dei molteplici attori con i quali la famiglia imprenditoriale si interfaccia. Una volta colti gli elementi necessari per tracciare il profilo reputazionale corrispondente alla famiglia imprenditoriale, si possono definire le linee strategiche che meglio si confanno al quadro reputazionale in cui è inserita la famiglia imprenditoriale.

Ciò può comportare la definizione di scelte strategiche più o meno impegnative o tali per le quali l'OdG dovrà riconfigurare gran parte di quello che è l'orientamento strategico dell'intero *business*.

Evidentemente quindi il concetto di reputazione non ha solo valenza teorica: esso implica nella pratica e dal punto di vista gestionale problematiche connesse alla formulazione delle scelte, delle politiche e alla traduzione degli obiettivi in un appropriato linguaggio strategico.

¹¹¹³ Cfr. Craig J.B. Dibrell C., Davis P.S. (2008), “Leveraging Family-Based Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 3, p. 355.

¹¹¹⁴ Cfr. Post J.E. (1993), “The Greening of the Boston Park Plaza Hotel”, *Family Business Review*, Vol. 6, No. 2, p. 146.

Sforzarsi quindi per rafforzare ovvero per creare *ex novo* un posizionamento differenziale attraverso un mirato processo strategico, offre all'impresa familiare la possibilità di costruire una risorsa sulla quale fondare le premesse per la creazione di una solida reputazione dell'*intero family business*, che oltre a rafforzare la reputazione dell'impresa, rafforzi a sua volta la reputazione del *family system*, attraverso l'attivazione di una dinamica circolare di influenza reciproca che può essere osservata nei riguardi di questa tipologie d'impresa.

CAPITOLI IV

LA DINAMICA REPUTAZIONALE NEL *FAMILY BUSINESS*. I RISCONTRI DELL'INDAGINE EMPIRICA.

4.1 Ispirazione teorica e obiettivi cognitivi.

L'attenzione rivolta al tema della *Corporate Reputation* e, in particolare, al conseguimento da parte degli attori organizzativi di giudizi reputazionali considerati accettabili, costituisce un aspetto di grande importanza tale da poter favorire la continuità dell'impresa.

Orbene proprio l'importanza che assume il concetto di continuità in riferimento ad alcune tipologie di imprese, in particolare quelle familiari, rappresenta uno stimolo conoscitivo in riferimento al quale cercare di comprendere la dinamica reputazionale inescapabile nei riguardi di questa particolare tipologia imprenditoriale, tale eventualmente da poter contribuire ad accrescere la continuità di queste nel nome della famiglia.

Focalizzare l'attenzione sull'importanza assunta dalla reputazione quale risorsa che può favorire grandemente la prosecuzione dell'impresa attraverso l'alternarsi delle generazioni appartenenti alla dinastia familiare, ci permette di riflettere sul significato che essa assume nei riguardi dei *family businesses* in termini di rilevanza sia nei riguardi dell'entità rappresentata dal *business* sia nei confronti dell'entità rappresentata dalla famiglia imprenditoriale.

Interessanti contributi teorici hanno infatti messo in evidenza che la reputazione, soprattutto quando fonda le determinanti del suo successo nel nome della famiglia, si costituisce con fatti concreti, favorendo i rapporti con i clienti, con i fornitori, con il territorio, con le istituzioni e con la collettività. I comportamenti concretamente attuati da parte dell'impresa dovrebbero pertanto ricevere un'adeguata valorizzazione e un attento presidio, in modo tale da essere gestiti con un approccio più manageriale per misurare quanto fatto e porsi obiettivi sempre più sfidanti¹¹¹⁵.

L'attivazione e l'alimentazione di un circolo virtuoso attraverso il quale delineare l'esistenza di una dinamica reputazionale che influenza la reputazione del *business* e la reputazione della famiglia, trova il sostegno nella predisposizione strategica di leve mediante le quali contribuire validamente al conseguimento degli obiettivi auspicati. Tra queste non può essere taciuto il contributo della comunicazione, dal momento che proprio attraverso il vettore comunicazionale l'impresa attiva contatti, gestisce relazioni, crea e sostiene la fiducia dei mercati (mediante messaggi e comportamenti) ed esercita condizionamenti sul contesto.

¹¹¹⁵ www.aidaf.it "Corporate Reputation e Aziende Familiari: un'opportunità ancora da sviluppare", Associazione Italiana delle Aziende Familiari, download 10.11.2011.

Nelle parole di *Renato Mannheimer*, presidente ISPO¹¹¹⁶, possiamo cogliere la consapevolezza che “*in Italia, manca un vero e proprio ecosistema che stimoli, controlli e valorizzi le pratiche di buona comunicazione a livello di corporate reputation, favorendo lo sviluppo di una cultura diffusa e l’adozione allargata di prassi adeguate*”. Alle imprese familiari è infatti richiesto uno sforzo in termini di creazione di un’identità strutturata e credibile, che in questa tipologia d’impresa può far leva sull’esistenza di un buon nome di famiglia, quale *driver* di valore che offre spazi di manovra non praticabili da parte delle *non family*.

Dal punto di vista della reputazione, la polarizzazione della dinamica comportamentale tra “*being good*” e “*being know*”, sembra generalmente più spinta verso il secondo termine, giustificando la dimensione di “*prominence*” della reputazione, nella convinzione che la scarsa notorietà nel contesto di riferimento rappresenta un aspetto di debolezza strategica al quale porre rimedio per non compromettere il successo competitivo di lungo termine.

Nei riguardi dell’impresa familiare tuttavia la comunicazione rappresenta, in genere, un’area spesso sottovalutata o non attentamente presidiata che assume invece il ruolo di fattore imprescindibile nell’ambito di una dinamica orientata alla continuità aziendale e alla competitività¹¹¹⁷. È noto che le imprese familiari, soprattutto se di piccole dimensioni, mostrano scarsa capacità di valorizzare e di comunicare gli elementi chiave della propria offerta e del proprio *brand*, a causa dell’assenza di un approccio manageriale prim’ancora che di una sufficiente dotazione di risorse da destinarvi, non riuscendo così a conseguire significativi traguardi di differenziazione competitiva. In effetti nella scelta riconducibile al dialettico confronto tra “*being good*” e “*being know*”, detta tipologia d’impresa sembra assumere un comportamento di fatto tendenzialmente sbilanciato verso il primo termine del *continuum*. Molte imprese, soprattutto quelle di piccole dimensioni, hanno risorse e competenze interne di pregio, esclusive e difficilmente imitabili, ma non riescono ad affermarsi sul mercato a causa proprio della fragilità delle politiche comunicazionali atte a sostenere il *brand*. Ciò non esclude tuttavia uno sforzo da parte di queste imprese volto a recuperare una forma di notorietà, tale da spingerle in una direzione in cui al “*being good*” si affiancano anche ambiti appartenenti al “*being know*”. Un attento presidio di questo *mix* implica a monte una forma di coerenza tra agito e comunicato, che trova adeguata rappresentazione e testimonianza attraverso la definizione razionale degli investimenti in comunicazione, la selezione delle forme e dei mezzi più idonei ad interagire con i differenti *stakeholder* in modo da amplificare l’operato dell’impresa laddove quest’ultima possa già contare su di un adeguato livello di reputazione.

Dal punto di vista comunicazionale, la reputazione dell’impresa rimanda non solo a ciò che intenzionalmente viene comunicato e trasmesso formalmente attraverso il sistema di comunicazione

¹¹¹⁶ Istituto per la ricerca sociale ISPO (Istituto per gli Studi sulla Pubblica Opinione), www.ispo.it.

¹¹¹⁷ Cfr. Zocchi W. (2008), *Quando la famiglia è azienda*, Giappichelli, Torino, p. 21.

aziendale, ma anche all'insieme dei comportamenti e delle *performance* conseguite su determinate dimensioni che presentano anch'esse un'innegabile valenza comunicativa.

In una tale prospettiva, la reputazione dell'impresa riceve quindi la valenza di *output* che scaturisce da un processo di socializzazione all'interno del quale prendono vita le opinioni condivise ed il consenso sociale quali risultati di una fitta rete di scambio di informazioni attributive di senso all'agire dell'impresa. In proposito, l'azione svolta dall'attività di comunicazione deve essere tale da orientare l'impatto dei comportamenti dell'organizzazione nei confronti dei pubblici di riferimento.

Accanto ad una simile accezione reputazionale, il riferimento al concetto di "*prominence*"¹¹¹⁸ esprime il grado con cui un'organizzazione è collettivamente riconosciuta e si distingue all'interno dello spazio competitivo per essere "*being know*" piuttosto che "*being good*". In tale prospettiva di osservazione, emerge tuttavia che eventuali orientamenti strategici volti a sostenere un elevato livello di "*prominence*" devono essere gestiti in maniera razionale, commisurandoli cioè al livello complessivo di reputazione di cui gode l'entità reputazionale. In altri termini, non è detto che una condizione di sovraesposizione comunicazionale produca sempre effetti positivi sul mercato, poiché se ciò può essere evidenziato in riferimento ad entità ben repute che attraverso una "*prominence*" spinta finirebbero per confermare la credibilità di cui esse sostanzialmente già godono, una situazione ben diversa potrebbe invece presentarsi nei riguardi di quelle entità il cui sostegno reputazionale non è tale da attribuire credibilità ad una "*prominence*" ugualmente spinta.

In altri termini, l'assenza di un valido sostegno esporrebbe al rischio di manifestazione di atteggiamenti di resistenza, se non di vero e proprio rifiuto, nei confronti di messaggi non in linea con il "sentire" personale o collettivo che esprime il livello reputazionale attribuito all'entità in questione.

In tale sfumatura, la reputazione diventa dunque una proprietà "oggettivata" attraverso la condivisione sociale che determina una reazione a livello soggettivo, fornendo una sorta di substrato valutativo dell'impresa, che può accogliere ovvero respingere il contenuto dei messaggi rispetto ad uno specifico attributo dell'impresa, a seconda del segno assunto dal substrato in questione.

La possibilità dell'impresa di testimoniare il mantenimento delle promesse fatte agli *stakeholder* e di diffondere in qualche modo i comportamenti concretamente attuati, fonda la sua legittima credibilità sulla gestione integrata di tutte quelle leve attraverso le quali essa più o meno intenzionalmente comunica, e per tale via contribuisce a sostenere e rafforzare la reputazione.

¹¹¹⁸ Cfr. Rindova V.P., Williamson I.O., Petkova A.P., Sever J.M. (2005), "Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation", *Academy of Management Journal*, vol. 48.

Quanto conviene dunque all'impresa familiare rimanere nella dimensione del “*being good*” o viceversa spingersi lungo una direzione di maggiore esposizione al “*being know*”? Certamente non è possibile rispondere in termini univoci ad un simile interrogativo, poiché occorre partire dall'esistenza di valide premesse, la cui assenza comporta ovviamente un ripensamento di quella che è l'efficacia dell'attività di comunicazione sostenuta dal *management*. In effetti, sebbene manchi un processo di comunicazione esplicita, aspetto che nei riguardi delle imprese di dimensione contenuta non è affatto raro riscontrare, non è detto che l'impresa non comunica o non interagisce con i differenti *stakeholder*.

I comportamenti riconducibili alla sfera della comunicazione non sono solo di natura volontaria, poiché non derivano soltanto da ciò che viene assunto nell'ambito di spazi di discrezionalità di cui gli organi di governo e di direzione dell'impresa dispongono; questo implica dunque l'esistenza di una parte della comunicazione che agisce indirettamente attraverso l'azione mediata dalle scelte e dai comportamenti tenuti dall'impresa. Tale parte della comunicazione non può certo essere elusa in quanto ogni atto umano, inevitabilmente, comporta riflessi nei confronti di altri e implica dunque una qualche forma di conseguenza, suggerendo pertanto nei confronti del *management* la validità di pianificare processi di comunicazione razionali tali da colmare e/o porre rimedio ad azioni comunicazionali gravemente lacunose.

L'assenza della necessaria pianificazione comunicazionale e la parzialità nella gestione integrata della comunicazione, espongono i responsabili di questa di fronte ad un approccio alla gestione delle risorse intangibili privo del necessario impianto strategico ed integrato.

Sulla base delle considerazioni fatte, è sembrato interessante integrare l'osservazione delle pratiche di *reputation building* con un'analisi delle attività di comunicazione intrapresa dalle imprese familiari indagate, al fine di individuare l'esistenza di una forma di coerenza tra pratiche realizzate e risultati conseguiti. Tale integrazione permette di comprendere se alle pratiche realizzate faccia seguito una comunicazione dedicata, così da valutare l'adeguatezza dell'attenzione alla gestione della risorsa reputazionale nelle strategie di comunicazione adottate del *management* e comprendere se i tratti distintivi su cui poggia eventualmente la personalità della famiglia imprenditoriale siano valorizzati appieno per lo sviluppo della reputazione dell'intero *family business*.

Il contenuto strategico che può essere conferito alla comunicazione esplicita pianificata nell'ambito di queste imprese, è da ricondurre anche al fatto che spesso *brand* di prodotto e *family brand* coincidono. Di qui dunque la possibilità da parte dell'impresa familiare di sfruttare potenziali legami sinergici tra reputazione della famiglia e reputazione dell'impresa spesso sottovalutati o non adeguatamente valorizzati laddove si accerti l'assenza di un disegno unitario, preordinato e programmato, che comporta a sua volta come conseguenza immediata la mancanza di una

prospettiva integrata di comunicazione che finisce per alimentare incoerenze nell'agire comunicativo, che ne depotenziano e ne vanificano l'efficacia. Talvolta l'insufficiente disponibilità di competenze specialistiche interne comporta che il ventaglio degli strumenti di comunicazione adoperati sia spesso insufficientemente articolato e che l'agire comunicativo risulti frammentato ed episodico, spinto più da situazioni emergenti che da strategie deliberate.

La validità di un processo intenzionale ed esplicito, quale può essere il processo di *branding* avente ad oggetto il *family brand*, ha senso in relazione all'esistenza di un contesto interpretativo favorevole, vale a dire se c'è una percezione reputazionale della famiglia elevata o quanto meno accettabile. L'assenza di una tale premessa reputazionale non giustifica affatto lo sforzo intenzionale del *management* focalizzato sulla celebrazione del nome di famiglia, comportando all'opposto il rischio di vanificare gli sforzi comunicazionali e di *marketing* sostenuti, poiché viene a mancare quel contesto interpretativo favorevole all'attribuzione di credibilità a ciò che intenzionalmente viene comunicato dall'impresa. Orbene, l'assenza di uno sforzo in termini di comunicazione esplicita non implica la rinuncia da parte dell'impresa familiare ad una qualche forma di presidio della comunicazione; un'attenzione in tal senso può, anzi dovrebbe, essere rivolta agli ambiti comunicazionali impliciti sottesi cioè dai comportamenti tenuti dall'impresa e, ancor più, alla comunicazione che prende grandiosamente vita e vigore all'interno delle reti di relazioni. Se una razionalizzazione degli investimenti da destinare alla comunicazione esplicita si ritiene doverosa quando appunto manca una predisposizione favorevole ad accogliere ciò che intenzionalmente viene diffuso da parte dell'impresa, parallelamente l'agire comunicativo espressione di responsabilità e di coerenza impone un'attenzione elevata a quegli ambiti comunicazionali meno espliciti e diretti.

Pertanto, al fine di cogliere gli effetti prodotti dalle molteplici scelte aziendali in tema di gestione della comunicazione, è chiaro che una qualche forma di misurazione deve essere approntata essendo impossibile in sua assenza la gestione di qualsiasi accadimento aziendale.

Una consapevolezza da parte del *management*/OdG circa il rilievo assunto dal capitale reputazionale dovrebbe trovare conferma attraverso il riconoscimento della sua criticità, in termini di difesa da eventi critici attraverso la creazione di vere e proprie riserve, e della centralità della sua misurazione.

Un primo ambito di misurazione si pone l'obiettivo di tradurre in termini numerici la reputazione dell'impresa familiare (*Global Reputation*) attraverso la misurazione dei costrutti reputazionali riferiti alla famiglia (*Family Reputation*) e all'impresa (*Business Reputation*).

Solo attraverso una qualche forma di misurazione sistematica che fornisce un'informazione circa la positività o meno del substrato interpretativo collettivo sedimentatosi in riferimento alla particolare

entità indagata (famiglia, *business*, *family business system*), l'OdG può razionalmente intervenire attuando scelte consapevoli. Da essa dipende dunque la concreta possibilità di controllare l'efficacia delle scelte di comunicazione, indirizzandole verso l'obiettivo del sistematico accrescimento delle potenzialità connesse alla dinamica reputazionale virtuosa.

Al riguardo l'ipotesi di partenza è che la reputazione del *Family Business System* rappresenti la sintesi della reputazione *Family System (Family Reputation)* e del *Business System (Business Reputation)*. In particolare, appare interessante comprendere se nell'ambito di queste imprese si verifichi un atteggiamento da parte del *management/proprietà* tale che in corrispondenza di livelli reputazionali accettabili riferiti all'intero *family business*, riconosca l'importanza di un approccio integrato e coerente alla gestione della comunicazione e agisca riconoscendo in esso una vera e propria leva che permette di alimentare/mantenere il posizionamento reputazionale conseguito.

Data inoltre la presenza dell'entità *Family System* che può conferire al *management/proprietà* di questi *business* un valido spazio di manovra attraverso il quale esercitare un'influenza positiva sulla reputazione riferita all'intero *family business*, appare interessante comprendere altresì se in corrispondenza di livelli accettabili di *Family Reputation* si verifichi uno sforzo da parte dell'OdG che, facendo leva sul nome di famiglia, attinga valore dalla sovrastante realtà aziendale per alimentare il capitale reputazionale. Ciò consentirebbe di creare un posizionamento distintivo che partendo dagli attributi e dal sistema valoriale che caratterizza la famiglia imprenditoriale, sposti l'attenzione sulla realtà dell'impresa e sulle persone che sostengono il *family brand* (nome di famiglia).

In effetti, se dal punto di vista strategico e manageriale, il *brand* rappresenta uno strumento a servizio dell'impresa che deve essere gestito come una risorsa strategica capace di favorire un allineamento tra *vision*, cultura organizzativa e reputazione, tale allineamento viene favorito attraverso una promessa di valori e di comportamenti che l'impresa definisce nei riguardi degli *stakeholder*, assumendo così rilevanza in termini di coerenza e di distintività.

Pertanto tale sforzo intenzionale ed esplicito, che si realizza attraverso una logica processuale di *branding* avente ad oggetto il nome di famiglia (*family brand*), se per l'impresa rappresenta lo "strumento" attraverso il quale fare leva per conquistare un posizionamento distintivo, referente di una promessa di valori di cui la famiglia imprenditoriale si fa garante, e di comportamenti pregressi quali valide premesse per il mantenimento di un comportamento coerente anche in futuro, dal punto di vista del *marketing* rappresenta una risorsa strategica¹¹¹⁹ allorquando assume il ruolo di sovrastruttura capace di orientare i processi di generazione del valore per il cliente, che sostiene nel

¹¹¹⁹ Per la criticità dei traguardi assegnabili, affermare che, attraverso una prospettiva di marketing, la comunicazione abbia riflessi solo operativi appare non poco riduttivo. Cfr. Pencarelli T., Cioppi M. (2009), "La comunicazione di marketing nelle piccole imprese: alcune evidenze empiriche", *Piccola Impresa/Small Business*, n. 1.

tempo immagine di marca e fedeltà, creando una forma di differenziazione psicologica. In proposito, la comunicazione svolge il compito di celebrare il *family brand* caratterizzato da un'identità alla quale vengono attribuite delle valenze positive che rispecchiano l'identità della famiglia. Se l'impresa è in grado di diffondere la propria identità attraverso la creazione di un *brand* referente degli attributi distintivi e della capacità di mantenere la promessa di valore nel tempo, essa migliora la reputazione presso gli *stakeholder*.

Nei riguardi della particolare tipologia d'impresa oggetto d'indagine, il problema è rappresentato proprio dalla tendenza ad essere più protese verso la dimensione del “*being good*” piuttosto che di quella del “*being know*”, precludendosi in parte interessanti opportunità di sviluppo e di accrescimento del capitale reputazionale riferito all'intero *family business system* agendo per il tramite della comunicazione esplicita. Una simile tendenza non esclude però la possibilità per queste imprese di intraprendere percorsi comunicativi tali da alimentare comunque il capitale reputazionale, agendo in maniera meno esplicita e diretta come invece avviene con il sostenimento di un processo intenzionale di creazione di un *family brand*.

Al fine tuttavia di poter affermare che la comunicazione sostiene effettivamente la reputazione dell'impresa, è necessario osservare l'esistenza di una gestione integrata dei differenti livelli comunicazionali; ciò a dire che l'impresa ha una buona reputazione se i suoi comportamenti soddisfano le aspettative degli *stakeholder* (di qui l'importanza di un'azione strategico-riflettiva) e se esiste e viene mantenuta nel tempo una coerenza tra questi comportamenti, ciò che l'impresa comunica (comunicazione intenzionale) e i messaggi percepiti e diffusi all'interno delle reti di relazioni con i principali *stakeholder*.

Alla luce delle precedenti considerazioni, si potrebbe dunque affermare che gli sforzi compiuti dall'impresa nel sostenere impegnativi flussi di comunicazione esplicita, non rappresentano una condizione di per sé necessaria, poiché l'impresa può acquisire ambiti di notorietà gestendo in maniera integrata e coerente le altre leve comunicazionali, né tantomeno sufficiente a garantire il livello di notorietà auspicato poiché dipende dall'esistenza o meno di un contesto interpretativo che dispone favorevolmente l'*audiences* nei confronti di ciò che l'impresa intenzionalmente comunica.

La riconosciuta rilevanza attribuita all'attività di comunicazione, considerata capace d'incidere significativamente sul capitale di fiducia e di conoscenza aziendale connesso con le risorse immateriali e strategiche incorporate nel *brand*, si traduce quindi in una priorità manageriale da affrontare al fine di capitalizzare il patrimonio reputazionale¹¹²⁰.

Al riguardo, dunque, si vuole non solo valutare lo sforzo inteso quale effettiva integrazione dell'attività di comunicazione sostenuta da parte del *management*, ma anche se ed in che termini

¹¹²⁰ Cfr. Pencarelli T., Cioppi M. (2009), “La comunicazione di marketing nelle piccole imprese: alcune evidenze empiriche”, *Piccola Impresa/Small Business*, n. 1, p. 75.

questa effettivamente contribuisce a sostenere la reputazione dell'impresa familiare. Per fare ciò occorre però prima procedere alla misurazione del livello reputazionale conseguito dall'impresa. Non è detto infatti che la famiglia imprenditoriale e/o il *business* godano di fatto di un giudizio reputazionale elevato o quanto meno accettabile.

Inoltre in assenza di favorevoli premesse reputazionali connesse al nome di famiglia, un eventuale spazio di manovra operato dal *management* avente ad oggetto il richiamo dell'identità dell'impresa alla famiglia imprenditoriale, agisce da fattore tutt'altro che premiante nell'ambito di una strategia di *reputation building*. In proposito l'attività di comunicazione dovrebbe prescindere dal fare riferimento ai tratti personali della famiglia imprenditoriale, ponendo altresì attenzione all'eventuale rischio di sovraesposizione comunicazionale cui si spinge l'impresa che non gode di livelli reputazionali propriamente ottimali. In tale ultima ipotesi una strategia di basso profilo potrebbe consentire di operare concretamente per recuperare eventuali *gap* sostanziali.

Come evidenziato nell'ambito di alcuni contributi¹¹²¹, la comunicazione esplicita ed intenzionale può essere considerata e valutata quale elemento trasversale rispetto alle altre dimensioni componenti la reputazione d'impresa, fungendo da supporto per i comportamenti e da orientamento per le reti di relazioni. Essa crea dunque un substrato per l'approvazione dei comportamenti d'impresa ed esercita un potere di orientamento delle informazioni e degli atteggiamenti, predisponendo gli *stakeholder* e la collettività in termini positivi verso l'impresa, contribuendo a consolidare la reputazione allorché si riscontra una forma di convergenza tra la direzione intrapresa dalla comunicazione implicita e quella riconducibile alla comunicazione intenzionale.

In altre parole ciò significa che se da una parte la comunicazione contribuisce ad accrescere tale risorsa intangibile attraverso la celebrazione del suo valore, dall'altra si osserva che la stessa comunicazione è frutto di una reinterpretazione in relazione al valore assunto dalla risorsa intangibile medesima, atteso che i pubblici stessi nell'attività di interpretazione/decodifica del messaggio si lasciano influenzare dalla credibilità e dal livello di reputazione della fonte dalla quale proviene il contenuto comunicazionale. Di qui il manifestarsi evidentemente di un atteggiamento di rifiuto da parte dell'osservatore individuale o collettivo, allorché i messaggi trasmessi non siano in linea con il livello di reputazione attribuito all'impresa.

Pertanto, al fine di favorire una forma di allineamento tra quanto comunicato e l'effettiva percezione reputazionale, occorre anzitutto partire dalla considerazione di quello che è il posizionamento dell'impresa in termini reputazionali, per poi elaborare, in funzione di questo, le più opportune azioni in termini di programmi di comunicazione appropriati, assunto che è proprio il

¹¹²¹ Cfr. Cuomo M.T., Tortora D., Metallo G. (2011), "Measuring the contribution of communication to corporate reputation for creating value", Paper presentato al XXIII Convegno *Sinergie*, IULM Milano, 10-11 Novembre.

livello a cui si attesta la reputazione che contribuisce ad accresce ovvero a ridurre il valore e l'intrinseco significato assunto dalla comunicazione.

Tale allineamento trova espressione attraverso la promessa di valore e di comportamento che l'azienda formula ai suoi *stakeholder*, posizionandosi nei loro confronti in modo coerente e distintivo.

Nella logica di *brand*, certamente il nome di famiglia (*family brand*) può rappresentare una promessa di valore fatta dall'impresa nei riguardi degli *stakeholder*, rivolta a tutti i portatori d'interessi interni ed esterni, e fortemente legata alle altre risorse strategiche quali identità e reputazione¹¹²². La promessa di valore e di comportamento che l'azienda concepisce e racchiude all'interno di un ambizioso processo di *branding*, se fondata su valide premesse, rappresenta la base per la generazione di una dinamica reputazionale virtuosa. Il processo di *branding* attraverso cui viene consacrato il *family name*, è un processo di svelamento dell'identità distintiva dell'impresa che ne esprime la *value proposition*, gli impegni e le promesse verso tutti gli *stakeholder*. È un processo gestito secondo intenti strategici dal *management* finalizzato a sostenere la reputazione, ove il ruolo della comunicazione agisce attraverso l'azione congiunta e integrata di segni, comportamenti e reti di relazioni.

Una strategia di *family branding* appare dunque significativa per tutte quelle imprese che conseguono valori elevati di *Family Reputation Quotient*, ed in proposito la comunicazione consacra l'impegno del *management* nel sostenere la *value proposition* offerta agli *stakeholder* attraverso la creazione di un *brand* (*family brand*) costituito da un insieme di attributi in grado di far conoscere l'identità dell'impresa e soddisfare le aspettative dei suoi *stakeholder*. In proposito la comunicazione deve svolgere il compito di trasmettere un *brand* caratterizzato da un'identità alla quale vengono attribuite delle valenze positive che rispecchiano la personalità della famiglia e la capacità dell'impresa di rispondere alle aspettative.

A ben vedere il *family brand* che coincide con il nome di famiglia, esiste pur senza uno sforzo che ne valorizzi i caratteri distintivi. Se il nome di famiglia gode anche di una reputazione positiva, sarebbe auspicabile da parte del *management* sfruttare al meglio il suo potenziale di valore, evocandolo nell'identità dell'impresa. È questo lo scopo del processo di *branding* che si prefigge di costruire un'identità basata sul *family brand* che tragga dal buon nome di famiglia il suo principale *driver* di valore e, attraverso l'attivazione di una dinamica virtuosa, alimenti il patrimonio reputazionale dell'impresa.

¹¹²² Cfr. Mazzei A., Gambetti R. (2006), La comunicazione aziendale a sostegno del *corporate branding* e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti e reti di relazioni, *paper* presentato al Convegno "Le tendenze del Marketing", Università Ca' Foscari, Venezia, 20-21 gennaio 2006.

Come detto, dunque, è la reputazione di cui gode l'impresa che crea il contesto interpretativo favorevole che gli strumenti di comunicazione contribuiscono solo successivamente a capitalizzare. In proposito ci si interroga se il *management*/OdG, dati i livelli reputazionali conseguiti dalla famiglia imprenditoriale e dal *business*, adotti un approccio in termini di comunicazione che appare in linea con i giudizi conseguiti e dunque tale da sostenere effettivamente la risorsa intangibile, ovvero se dato un livello reputazionale non propriamente ottimale, esso agisce diversamente al fine di recuperare eventuali *gap* sostanziali. Il riscontro di un atteggiamento tenuto da parte del *management*, in termini di sforzo comunicazionale coerente, integrato ed espressivo eventualmente anche di una certa "*prominence*" che si contrappone ad una razionalizzazione degli investimenti comunicazionali in presenza di circostanze avverse, è un indicatore di quella che è la consapevolezza assunta da queste imprese circa la possibilità di sfruttare la leva reputazionale per accrescere la continuità dell'impresa sotto la dinastia familiare.

In particolare, focalizzando l'attenzione sul ruolo assunto dal "*Family Effect*" attraverso il costrutto teorico della "Reputazione della famiglia imprenditoriale", l'obiettivo è quello di capire se ed in che modo il *management*, dato il particolare livello reputazionale conseguito da tale costrutto, contribuisce a sostenere il livello reputazionale dell'impresa familiare ovvero aziona interventi volti possibilmente a recuperare eventuali "scollamenti".

Come accennato, si vuole indagare se in corrispondenza di livelli reputazionali accettabili concernenti la *Family Reputation*, esiste da parte dell'OdG uno sforzo in termini di comunicazione intenzionale che permetterebbe di innescare una dinamica reputazionale virtuosa. L'eventuale assenza di un simile sforzo, che può in effetti trovare motivazioni differenti, se in un certo senso tende a precludere all'impresa la possibilità di sfruttare una certa "*prominence*" a beneficio dell'intero patrimonio reputazionale, non esclude affatto la possibilità di conquistare un certo livello di notorietà. Auspicabilmente ci si attende che per livelli reputazionali accettabili conseguiti dalla *Family Reputation*, esista un'azione da parte dell'OdG volta ad evocare il nome di famiglia nell'attività di comunicazione.

Prescindendo tuttavia dal riscontro o meno di un impegnativo processo di comunicazione esplicita, ci si attende altresì da parte dell'OdG che ha acquisito davvero la consapevolezza della criticità della risorsa reputazionale e che voglia quindi in qualche modo contribuire al suo accrescimento, un'azione finalizzata ad assumere comportamenti in linea con le attese degli *stakeholder* (comunicazione implicita), e a presidiare eventuali reti di relazioni all'interno delle quali possono generarsi flussi incontrollati di comunicazione (comunicazione interattiva).

In proposito dunque l'indagine condotta sulle imprese familiari mira ad identificare non soltanto se esiste eventualmente uno sforzo di comunicazione intenzionale coerente con il giudizio

reputazionale conseguito, ma anche se, indipendentemente da tali iniziative, esiste un presidio di quegli ambiti comunicazionali (comportamenti e reti di relazioni) più difficili da controllare e da gestire in maniera integrata, ma che ugualmente ed inevitabilmente espongono l'impresa "sotto riflettori" meno controllabili e intenzionali.

In effetti, la riconosciuta consapevolezza da parte di queste imprese, rappresentata dalla possibilità di conquistare comunque un certo livello di notorietà attraverso la gestione coerente ed integrata di quelle leve comunicazionali solo apparentemente meno governabili ed intenzionali rispetto ai più impegnativi processi di comunicazione deliberata, consente loro di aggirare una delle maggiori difficoltà rappresentata dalla scarsità di risorse da destinare agli investimenti comunicazionali.

In particolare, nei riguardi delle imprese familiari indagate, procediamo ad analizzare la collocazione nell'area reputazionale di ciascuna delle due entità indagate (*family* e *business*), in modo da capire se esiste un allineamento in termini di posizionamento reputazionale tra i due sistemi/entità.

La riconducibilità ad *unicum* del giudizio reputazionale, rappresentativo della cd. *Global Reputation* può trovare efficace accoglimento nell'ambito del modello espressivo della sintesi tra le due entità reputazionali¹¹²³, ed attributivo al contempo del "posizionamento reputazionale" dell'impresa familiare, in cui rilevano rispetto agli assi di riferimento il *Reputation Quotient* riferito alla famiglia e il *Reputation Quotient* riferito all'impresa.

In dipendenza della particolare collocazione ovvero del posizionamento conseguito da ciascuna impresa indagata, si identifica se a sostenere la *Global Reputation* sia il *Family Effect*, attraverso il nome di famiglia, ovvero l'attività di *business* che viceversa sorregge la reputazione globale.

In particolare, nei riguardi di quelle imprese che conseguono un punteggio elevato in termini di *Global Reputation* (collocazione del punteggio conseguito da tale costrutto nell'area "granitica" o quanto meno in quella "stabile"), ci si chiede se, contrariamente a quanto spesso avviene in questa tipologie di imprese in specie se di piccole/medie dimensioni, esiste uno sforzo dell'OdG in termini di pianificazione strategica ed integrata delle attività comunicazionali.

In proposito gli obiettivi cognitivi della ricerca possono essere formalizzati come segue:

¹¹²³ Cfr. Metallo G., Gallucci C. (2011), Un'analisi del "*Family Effect*" attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: *Asset o Liability* per le imprese familiari?, paper presentato al Convegno XXXIII Sinergie "Governance d'impresa e comunicazione strategica. *Is Communication taking over?*", 10-11 Novembre 2011, Milano.

O.1 Data la peculiare dinamica delle imprese familiari, assume particolare rilievo l'attività rivolta alla gestione della risorsa reputazionale tale che:

- 1.1. per livelli accettabili di *Global Reputation*, esiste uno sforzo dell'OdG in termini di integrazione dell'attività di comunicazione¹¹²⁴;
- 1.2. per livelli accettabili di *Family Reputation*, esiste uno sforzo dell'OdG in termini di valorizzazione del nome di famiglia (comunicazione esplicita)¹¹²⁵.

Nello specifico, partendo da un'analisi in termini di posizionamento reputazionale delle imprese familiari indagate rispetto al quoziente reputazionale, ci si interroga quanto queste imprese approntino piani strategici capaci di capitalizzare la risorsa reputazionale attraverso il contributo di un'appropriata azione comunicativa.

Consapevoli del fatto che in questa tipologia d'impresa è difficile riscontrare approcci veramente manageriali dal punto di vista della gestione strategica delle risorse intangibili e dell'attività di comunicazione, nonostante tutto si ritiene che l'impresa familiare abbia la possibilità di ottimizzare le risorse di cui dispone puntando a valorizzare eventuali *driver* capaci di conferire un posizionamento psicologico differenziale all'intero *family business* avvalendosi, se non di leve comunicazionali esplicite e dirette spesso economicamente impegnative, di un'agire comunicativo capace di mantenere elevata la coerenza fra ciò che si comunica in modo implicito e le attese dei suoi *stakeholder*, e di presidiare quegli ambiti relazionali in cui il generarsi di meccanismi "apparentemente" incontrollabili di comunicazione (qual è certamente il passaparola)¹¹²⁶, possa rappresentare una leva a disposizione dell'impresa attraverso la quale accrescere "economicamente" l'opportunità di coinvolgere i propri *stakeholder* nei processi di diffusione della notorietà e di alimentazione della reputazione aziendale.

Dall'analisi empirica può emergere che il problema di fondo di queste imprese non è tanto da attribuire ad elementi quali la scarsità di risorse, quanto della capacità di una loro coerente allocazione rispetto alle finalità. Ciò può derivare da una scarsa consapevolezza circa il ruolo assunto dai piani di *reputation building* nonché da un'insufficiente cultura relazionale, che alimenta

¹¹²⁴ In particolare, per livelli accettabili di *Global Reputation*, esiste da parte della proprietà/OdG un impegno in termini di integrazione delle differenti leve comunicazionali (vale a dire comunicazione esplicita, implicita e interattiva), tale da trovare corrispondenza con la percezione d'importanza ad esse associata da parte della stessa proprietà/OdG.

¹¹²⁵ In particolare, per livelli accettabili di *Family Reputation*, esiste da parte della proprietà/OdG un impegno volto alla valorizzazione del *family name* che attraverso un intenzionale processo di *branding* tragga dal buon nome di famiglia un *driver* di valore per alimentare il patrimonio reputazionale riferito all'intero *family business*.

¹¹²⁶ Il passaparola rappresenta una fonte preziosa e determinante i fini della costruzione della reputazione e della notorietà; tuttavia se ne fa uno scarso uso attivo del passaparola di alcuni stakeholder chiave, sia per timore di attirare concorrenti, sia per le deboli competenze interne di *marketing* che non consentono di coinvolgere attivamente detti stakeholder per finalità comunicazionali al fine di veicolare segnali di valore nell'ambito del contesto di riferimento.

spesso un'asimmetria informativa nell'ambito della filiera comunicativa, tale da rendere difficile effettuare valutazioni comparative in termini di costi-benefici.

Dalle evidenze empiriche ci si aspetta dunque di fare luce su aspetti inerenti i piani di *reputation building* e i processi e gli strumenti di comunicazione, in modo tale da poter evidenziare nelle conclusioni del presente lavoro, la riconducibilità alle analisi teoriche ovvero definire le prospettive strategiche potenzialmente percorribili, emblematiche del legame tra le esigenze di valorizzazione/protezione della *reputation* e le sfide manageriali nell'ambito della comunicazione.

4.1.1. Le mappe concettuali.

Delineati dunque gli obiettivi cognitivi della nostra ricerca, procediamo quindi alla definizione operativa delle dimensioni che descrivono il costrutto reputazionale attraverso l'ausilio delle mappe concettuali¹¹²⁷ al fine di individuare, per ciascuna di esse gli indicatori ritenuti più validi, ovvero quelli che rappresentano meglio i concetti da rilevare¹¹²⁸.

Occorre sottolineare che data l'impostazione dell'indagine volta a tradurre la reputazione dell'impresa familiare quale espressione e sintesi dei due giudizi reputazionali (*Family* e *Business Reputation*), le mappe concettuali illustrate sono riferite al costrutto reputazionale connesso al *business* (*Corporate Reputation*) e al costrutto reputazionale riguardante la famiglia imprenditoriale (*Family Reputation*).

Focalizzando in tal modo l'attenzione sulla reputazione organizzativa (*Business Reputation*), procediamo allo sviluppo della relativa mappa concettuale, andando ad individuare le dimensioni concettuali e a specificare i corrispondenti indicatori che costituiscono gli elementi sui quali è costruito il questionario volto alla rilevazione della reputazione aziendale¹¹²⁹.

Dal punto di vista metodologico, si è trattato di definire operativamente degli atteggiamenti, espressione dell'orientamento o della predisposizione nei confronti dell'entità reputazionale.

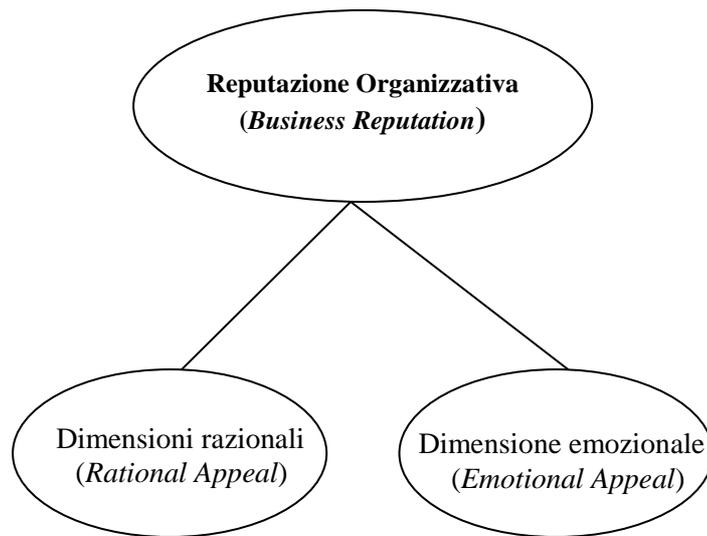
Gli indicatori così individuati rappresentano la traduzione operativa delle variabili inserite all'interno del questionario strutturato impiegato per la nostra ricerca.

¹¹²⁷ La mappa concettuale è una struttura tassonomica che parte dal concetto principale, solitamente posto ad un livello di astrazione elevato per essere empiricamente rilevabile, individua e mette in relazione le dimensioni concettuali fino ad arrivare agli indicatori, ovvero quei concetti che possono essere tradotti empiricamente. Cfr. Marradi A. (2007), *Metodologia delle scienze sociali*, Il Mulino, Bologna.

¹¹²⁸ Gli indicatori sono scelti dal ricercatore che ne valuta la validità in base alla letteratura di riferimento, all'ambito spazio temporale e agli obiettivi cognitivi della ricerca. Cfr. Addeo F. (2006), "Il disegno della ricerca empirica", in: Mazzoni C. (a cura di), *Scelte di consumo e reti del valore nella comunicazione mobile*, Carocci. Roma.

¹¹²⁹ Il questionario utilizzato per la misurazione della reputazione aziendale (*Business Reputation*) è illustrato in appendice.

Fig. 4.1.1. Mappa concettuale della reputazione organizzativa (*Business Reputation*).



Per articolare la dimensione concettuale degli attributi sono state inizialmente individuate due dimensioni generali (*Rational* ed *Emotional Appeal*), ma non ancora rilevabili empiricamente in modo diretto. Tali dimensioni principali vengono di seguito articolate in dimensioni concettuali e successivamente, per ognuna di esse, identificati i corrispondenti indicatori.

La dimensione concettuale sintetizzata in *Rational Appeal* (dimensione razionale) è declinata in dimensioni meno generali e da queste si procede poi ad esprimere gli indicatori corrispondenti a ciascuna di esse. Ragionamento analogo è stato seguito in riferimento alla specificazione della dimensione concettuale rappresentata dall'*Emotional Appeal* (dimensione emozionale) espressiva però di una singola dimensione tradotta in indicatori.

Alla lista di indicatori così individuata è stata applicata una tecnica di *scaling* (scala di *Likert* a sette posizioni) per tradurre il livello di percezione suscitata dagli *stakeholder*.

Fig. 4.1.2. Mappa concettuale della dimensione razionale (*Rational Appeal*).

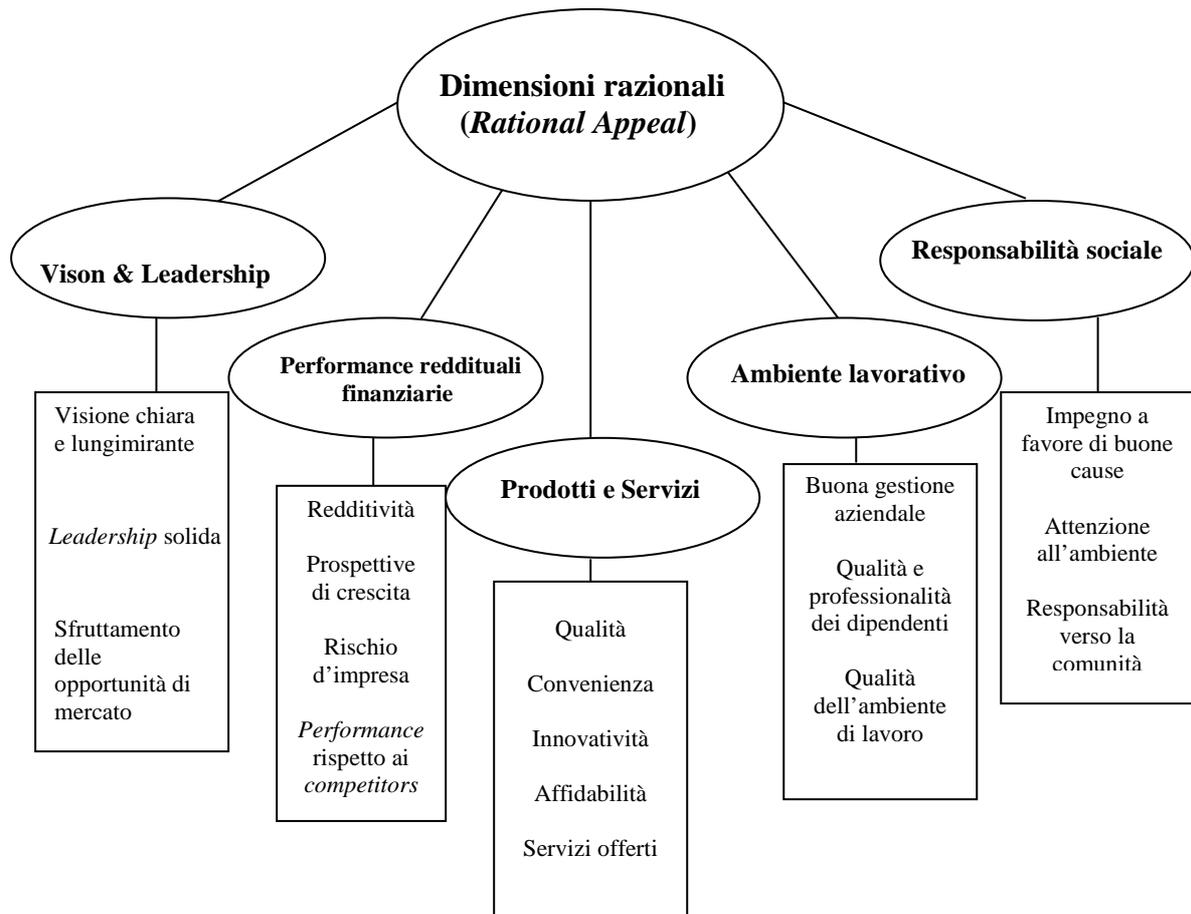
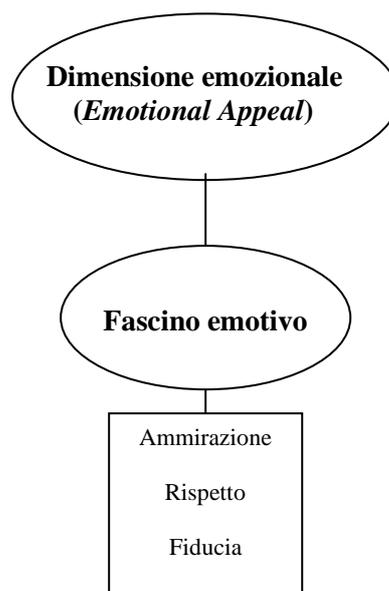


Fig. 4.1.3. Mappa concettuale della dimensione emozionale (*Emotional Appeal*).



Nell'ambito del questionario da noi impiegato per la misurazione della reputazione aziendale, accanto alle dimensioni sopra esplicitate che trovano traduzione empirica negli attributi indicati, abbiamo considerato l'inserimento di altri indicatori che ci hanno consentito di ottenere una versione "ampliata" del giudizio reputazionale grazie proprio alla considerazione di una serie di elementi distintivi di natura strutturale e gestionale, considerati rilevanti per la definizione della *business reputation*¹¹³⁰.

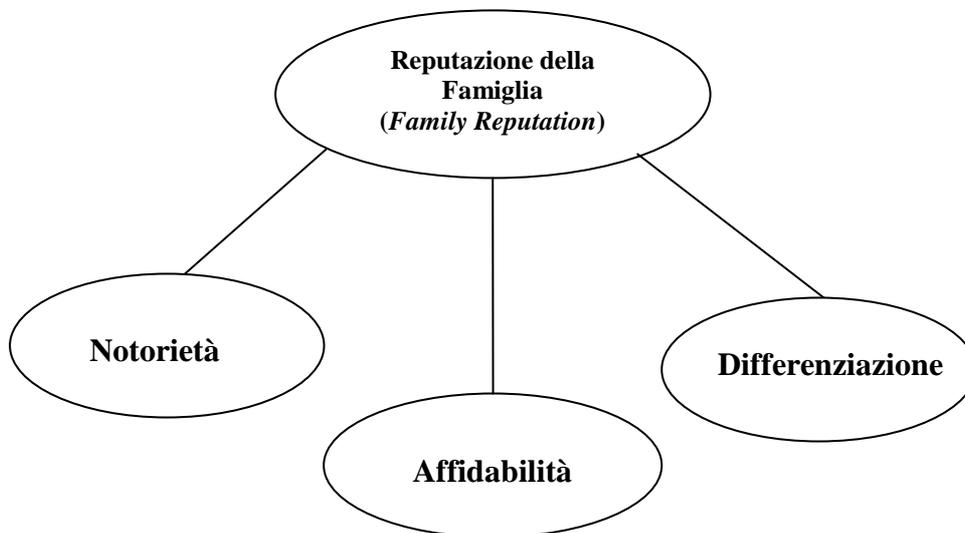
Inoltre tenendo conto di quelli che sono gli obiettivi cognitivi che guidano l'azione del ricercatore nell'ambito del presente lavoro, alle dimensioni concettuali sopra esplicitate, che traggono fondamento dai contributi letterari sulla *corporate reputation* e permettono di tradurre il punteggio reputazionale attribuito alla particolare entità indagata, si affianca la misurazione delle iniziative di comunicazione¹¹³¹ da commentare alla luce dei risultati reputazionali conseguiti dalla particolare impresa familiare.

Precedendo attraverso lo stesso ragionamento impiegato per la costruzione delle mappe concettuali connesse alla reputazione aziendale, la rappresentazione delle mappe concettuali riferite al costrutto reputazionale della famiglia imprenditoriale (*Family Reputation*) riceve la seguente esplicitazione:

¹¹³⁰ Cfr. Cuomo M.T., Tortora D., De Luca R., Metallo G. (2011), "Measuring Corporate Reputation for the Creation of Added Value", paper presentato alla *1st Interdisciplinary Conference on Stakeholders, Resources and Value Creation*, IESE Business School, Barcelona Campus, Spain, 7-8 June. Cuomo M.T., Tortora D., Metallo G. (2011), Measuring the contribution of communication to corporate reputation for creating value, Paper presentato al XXIII Convegno Sinergie, IULM Milano, 10-11 Novembre.

¹¹³¹ Ai fini della presente indagine, il questionario rivolto alla rilevazione della reputazione aziendale, è stato integrato con la previsione di una sezione aggiuntiva volta appunto alla misurazione delle iniziative di comunicazione. Ciò ha permesso di valutare, nei riguardi degli *stakeholder*, l'effettiva capacità della comunicazione di raggiungere gli interlocutori e di orientarne le percezioni e, nei riguardi della proprietà/*management*, di comprendere se esiste corrispondenza tra importanza assegnata ai differenti ambiti comunicazionali e impegno concreto, se è presente un processo di valorizzazione dell'identità familiare, un sistema di dialogo/relazioni con gli *stakeholder* e un'attività strategica rifletteva delle attese di questi nelle decisioni assunte.

Fig. 4.1.4. Mappa concettuale delle reputazione della famiglia (*Family Reputation*).



La mappa concettuale della reputazione della famiglia imprenditoriale, descrive il costrutto multidimensionale costruito intorno alle tre dimensioni della *Family Reputation*¹¹³². Orbene, come visto per il costrutto reputazionale riferito al *business*, ciascuna dimensione concettuale sopra individuata viene specificata in una serie di indicatori. L'operazionalizzazione in termini di stima quantitativa delle tre dimensioni, conduce alla misura della reputazione della famiglia imprenditoriale. Tale costrutto nasce dai punteggi espressi dalle diverse categoria di *stakeholder* familiari, attraverso l'impiego della scala di *Likert* in grado di misurare gli indicatori associati alle diverse dimensioni della *family reputation*.

Orbene, al fine di completare la rappresentazione della mappa concettuale della *Family Reputation*, si espongono di seguito le mappe relative a ciascuna delle tre dimensioni indicate e declinate in una batteria di indicatori espressivi della sovrastante dimensione concettuale.

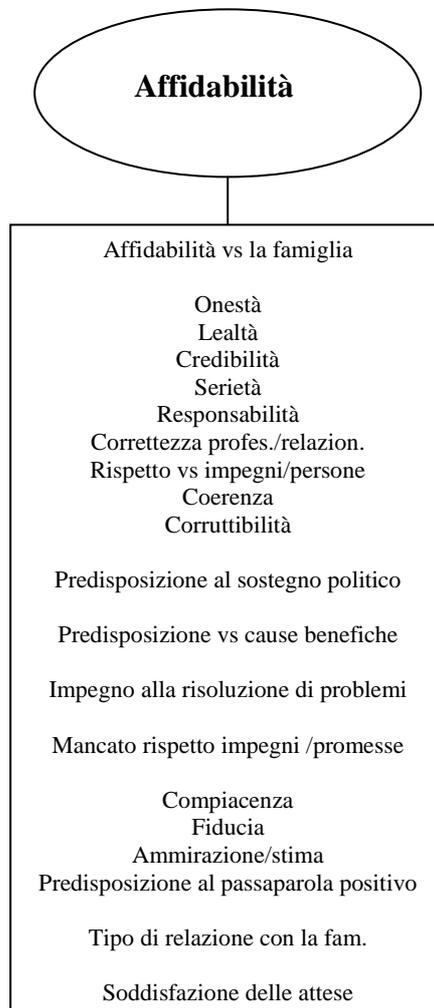
¹¹³² Cfr. Metallo G., Gallucci C. (2011), Un'analisi del "Family Effect" attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: *Asset o Liability* per le imprese familiari?, paper presentato al Convegno XXXIII Sinergie "Governance d'impresa e comunicazione strategica. *Is Communication taking over?*", 10-11 Novembre 2011, Milano.

Fig. 4.1.5. Mappa concettuale della dimensione Notorietà.



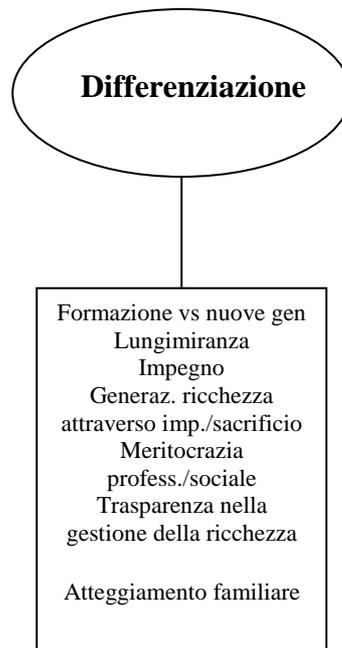
La dimensione concettuale della notorietà è strettamente legata al nome della famiglia che può influenzare positivamente o negativamente gli aspetti relazionali, costituisce un elemento di identificazione valoriale ed un primo aspetto valutativo dell'affidabilità e della rispettabilità della famiglia.

Fig. 4.1.6. Mappa concettuale della dimensione Affidabilità.



La dimensione concettuale dell'affidabilità del nome di famiglia esprime la capacità della famiglia di intessere relazioni forti con il contesto in cui è radicata, e di suscitare fiducia da parte degli *stakeholder*, attraverso una serie di indicatori (fiducia, stima/ammirazione e rispetto) che esprimono il fascino emotivo che può essere associato al *family name*.

Fig. 4.1.7. Mappa concettuale della dimensione Differenziazione.



La dimensione concettuale della differenziazione, riconducibile al più ampio concetto di capitale umano, riflette la volontà dei familiari di anteporre agli interessi della famiglia quelli dell'impresa e di trasmettere alle future generazioni il sistema valoriale di riferimento ed il supporto emotivo necessario alla crescita professionale dei membri più giovani.

4.2 Unità di analisi e procedura di campionamento.

L'unità di analisi è composta da imprese familiari residenti in Campania, ove per impresa familiare si condivide una delle definizioni teoriche maggiormente diffuse nell'ambito della letteratura nazionale sul *family business*¹¹³³. Orbene, poiché la misurazione della reputazione di un'azienda

¹¹³³ Piuttosto diffusa nei contributi nazionali è la definizione che consente di comprendere quali soggetti e quali fattori partecipano alla formazione dell'impresa familiare, improntata sul grado di controllo del capitale di rischio, che considera *family* quei *business* caratterizzati dalla presenza di uno o più nuclei familiari avvinti da legami di parentela, affinità o da solide alleanze, che detengono una quota del capitale di rischio tale da assicurare loro il controllo dell'impresa. Accettando tale definizione, rientrano nell'alveo dell'impresa familiare quelle in cui:

- una o poche famiglie, pur non detenendo la maggioranza assoluta di capitale, esercitano il controllo e stringono accordi familiari per il governo;
- i membri della famiglia non sono presenti o non rivestono la maggioranza negli organi di governo o di gestione, ma ci si avvale di amministratori e direttori di fiducia;

secondo l'approccio *multistakeholder* richiede un numero considerevole di interviste, tale da rispecchiare la percezione dei differenti portatori d'interesse, innalzato altresì dalla necessità di somministrare in riferimento a ciascun *family business* non solo il questionario per la misurazione della reputazione aziendale, ma anche quello destinato alla rilevazione della reputazione della sovrastante famiglia imprenditoriale, ci si è proposti di circoscrivere il campo di analisi ad un numero gestibile di aziende.

Coerentemente con l'oggetto della ricerca, la selezione delle imprese è avvenuta rivolgendo la richiesta di intervista ad un numero di imprese familiari (affiancate dalla presenza di una sovrastruttura familiare) più elevato rispetto a quello finale, operanti nella provincia di Salerno. Ciò in quanto una volta contattata la proprietà/*management* per la proposta di partecipazione all'indagine, in molti casi è stato riscontrato un diniego dovuto proprio alla numerosità dei questionari da somministrare nei riguardi dei molteplici *stakeholder* di riferimento, per rilevare i due differenti costrutti reputazionali (*Family* e *Business*). Ciò ha portato infatti ad escludere dall'indagine alcune imprese familiari (in particolare un'impresa familiare operante nel settore alimentare) nei riguardi delle quali non si è riuscito ad ottenere il numero di questionari richiesti, rappresentativo del giudizio di differenti *stakeholder* dell'impresa.

Non vi è stata la focalizzazione su un settore in particolare, poiché circoscrivendo ulteriormente l'ambito d'indagine, avremmo ottenuto un numero piuttosto esiguo di imprese da inserire nella nostra indagine rispetto alle ambizioni iniziali, anche se dalle collaborazioni ottenute come si avrà modo di vedere, ne è scaturita una rilevante presenza di imprese familiari concentrate nel settore edilizio.

Per ciascuna impresa intervistata sono stati somministrati 20 questionari per la rilevazione della reputazione aziendale (*Business Reputation*) e 10 questionari per la reputazione della famiglia (*Family Reputation*). In particolare, riguardo alla somministrazione dei primi, seguendo come detto l'approccio *multistakeholder*, sono stati intervistati un insieme di *stakeholder* dell'impresa familiare (proprietà/*management*, clienti, dipendenti e fornitori) che avessero avuto un'esperienza diretta nei confronti dell'organizzazione su cui hanno espresso un giudizio.

-
- esistono alleanze tra due o più famiglie non legate da vincoli di parentela, il cui controllo avviene attraverso patti parasociali.

L'adozione di tale definizione riferisce di un ampliamento di prospettiva che porta a ricomprendere nella definizione di *family business* anche quelle imprese in cui una o più famiglie detengono non necessariamente la maggioranza del capitale di rischio, ipotesi questa certamente restrittiva della definizione di impresa familiare, ma sufficiente ad assicurare loro in controllo e ad esercitare poteri di governo. Parimenti, sono imprese familiari quelle in cui i membri della famiglia non costituiscono la maggioranza dell'organo amministrativo o non vi partecipano affatto e quelle in cui poche famiglie, legate da solide alleanze, esercitano il potere di controllo.

Cfr. Demattè C., Corbetta G. (1993), *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, Milano, p. 5.

Calcando l'approccio *multistakeholder* anche in riferimento all'impostazione seguita per la rilevazione della reputazione della famiglia imprenditoriale, la somministrazione dei questionari volti a rilevare la *Family Reputation* è stata indirizzata nei confronti di quegli *stakeholder* (conoscenti, amici/parenti, consulenti, fornitori di beni/servizi, capostipite, *opinion leader*) che avessero una conoscenza della famiglia imprenditoriale.

La somministrazione dei questionari nei riguardi dei soggetti come sopra specificati, è avvenuto sia intervista diretta (per esempio nei riguardi della proprietà/*management*) che attraverso invio *online*¹¹³⁴.

4.3 La raccolta delle informazioni.

La reputazione delle imprese familiari è stata sottoposta ad uno studio analitico operazionalizzato attraverso la somministrazione dei questionari ad un *panel* di imprese familiari operanti in settori differenti (in particolare, edilizio, alimentare e sanitario) nel periodo di dicembre 2011-gennaio 2012.

In particolare, il questionario volto alla rilevazione della reputazione aziendale (*Business Reputation*) si compone di una prima parte "caratteristiche strutturali dell'impresa" avente lo scopo di raccogliere informazioni strutturali dell'organizzazione (ubicazione, struttura proprietaria, settore produttivo, etc.) al fine di consentire uno *screening* preliminare delle imprese intervistate.

Alle informazioni di carattere strutturale dell'impresa, segue la sezione "profilo dell'intervistato" volta a consentire la raccolta di informazioni riferite all'età, professione e livello di istruzione dell'intervistato, nonché al particolare ruolo rivestito (proprietà/*management*, dipendente, cliente, fornitore).

La parte centrale del questionario è rappresentata dalla "misurazione della reputazione aziendale" ed è costituita dalla lista dei ventuno *item* destinati ad essere utilizzati per costruire gli indicatori (ordinati su una scala di *Likert* da 1 a 7) delle sei componenti (o dimensioni) della reputazione, che ci consentiranno di tradurre, attraverso un'espressione numerica, il giudizio reputazionale attribuibile a ciascuna impresa.

In riferimento a quelli che sono gli obiettivi cognitivi che hanno orientato l'azione del ricercatore, la parte finale del questionario, dedicata alla "misurazione delle iniziative di comunicazione", è stata

¹¹³⁴ Nonostante le limitazioni intrinseche allo strumento utilizzato l'intervista *face to face* nei riguardi di tutti gli *stakeholder* è stata scartata perché avrebbe comportato un dispendio in termini temporali per poter coprire interamente la rappresentatività di tutti gli *stakeholder* richiesti.

integrata attraverso la proposizione di un insieme di quesiti volti a valutare le iniziative di comunicazione per ciascuna impresa e la predisposizione della proprietà/*management* nei confronti degli aspetti gestionali connessi alla leva comunicazionale. Tale sezione si articola in una mappatura iniziale degli strumenti di comunicazione *on line* e *off line* per valutare attraverso lo stimolo indotto quanto in effetti ciascun di questi venisse ricordato dagli *stakeholder* ed eventualmente influenzasse la scelta di acquisto. Dopo lo *screening* iniziale lo *stakeholder* è invitato ad esprimersi in merito alla capacità dell'impresa di soddisfare le promesse contenute nell'attività comunicazionale.

Attraverso l'elaborazione dei dati ottenuti mediante la somministrazione del questionario articolato nei termini appenda descritti, per ciascun *business* indagato, abbiamo espresso tre differenti giudizi reputazionali, rappresentativi rispettivamente di quelli che indicheremo come “*RQ*”, “*RQ* Ponderato” e “*Global Reputational Score*”. Nello specifico, accanto al punteggio *RQ*¹¹³⁵, andremo ad esprimere un secondo indicatore che chiameremo “*RQ* Ponderato”¹¹³⁶ in quanto espressivo dell'effetto prodotto dall'attribuzione dei pesi a ciascuna singola dimensione sul giudizio reputazionale complessivo. Infine, accanto alle due tipologie di indicatori specificati come sopra, si è tenuto conto di una terza misura reputazionale (*Global Reputational Score*) che dipende dall'attribuzione dei punteggi alle risposte date dagli intervistati in riferimento ad una serie di *item* aggiuntivi¹¹³⁷ considerati all'interno del questionario¹¹³⁸, che vanno ad aggiungersi al punteggio “*RQ* Ponderato” e permettono di ottenere una versione “ampliata” del giudizio reputazionale.

¹¹³⁵ L'indicatore che andremo ad esprimere come “Punteggio *RQ*” presenta valori che varia da un min di 21 ad un max di 147. Tale espressione tiene conto dei pesi espressivi dell'importanza che la particolare dimensione assume in riferimento alla tipologia di *stakeholder* indagato. Cfr. Cuomo M.T., Tortora D., De Luca R., Metallo G. (2011), “Measuring Corporate Reputation for the Creation of Added Value”, paper presentato alla *1st Interdisciplinary Conference on Stakeholders, Resources and Value Creation*, IESE Business School, Barcelona Campus, Spain, 7-8 June.

¹¹³⁶ Coerentemente con il modello proposto da *Harris Interactive*, esprime un giudizio generale sulla *corporate reputation* come segue: score *RQ* \geq 80: eccellente reputazione; 75-80: reputazione molto buona; 70-75: reputazione buona; 65-70: reputazione discreta. Il modello proposto dagli nostri autori, prevede la suddivisione in quattro aree in riferimento alle quali l'assegnazione dei punteggi ai corrispondenti *range* di valori scaturisce da un'indagine condotta su 100 studenti volta a misurare la reputazione dei docenti della facoltà di Economia dell'Università di Salerno, grazie alla quale è stato definito il cd. *resistance level* pari a *RQ* = 60. Cfr. Cuomo M.T., Tortora D., De Luca R., Metallo G. (2011), “Measuring Corporate Reputation for the Creation of Added Value”, paper presentato alla *1st Interdisciplinary Conference on Stakeholders, Resources and Value Creation*, IESE Business School, Barcelona Campus, Spain, 7-8 June.

¹¹³⁷ Trattasi in particolare, di un insieme di indicatori che traggono spunto dai contributi letterari sulla reputazione organizzativa e sono considerati rilevanti da parte degli autori che hanno proposto la versione ponderata dell'indicatore reputazionale. In riferimento ai contributi teorici, si veda: Helm S. (2005), “Designing a Formative Measure for Corporate Reputation”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No. 2. Cuomo M.T., Tortora D., De Luca R., Metallo G. (2011), “Measuring Corporate Reputation for the Creation of Added Value”, paper presentato alla *1st Interdisciplinary Conference on Stakeholders, Resources and Value Creation*, IESE Business School, Barcelona Campus, Spain, 7-8 June. Cuomo M.T., Tortora D., Metallo G. (2011), *Measuring the contribution of communication to corporate reputation for creating value*, Paper presentato al XXIII Convegno Sinergie, IULM Milano, 10-11 Novembre.

¹¹³⁸ Tale misura traduce il risultato ottenuto attraverso l'assegnazione di un punteggio alle risposte ottenute in riferimento ai particolari *item* considerati.

Nei riguardi di ciascuna impresa, si è proceduto altresì ad intervistare gli *stakeholder* della famiglia, al fine di rilevare la percezione reputazionale diffusa nei riguardi della proprietà (*Family Reputation*). Per lo studio della *Family Reputation*, abbiamo somministrato un questionario¹¹³⁹ strutturato e suddiviso in modo tale da rilevare, nella prima parte, il profilo dell'intervistato (età, professione, titolo di studio, etc.), il ruolo (conoscente, amico/parente, consulente, fornitore di beni/servizi, capostipite e *opinion leader*), e così via.

La parte dedicata alla “misurazione della reputazione della famiglia”, esprime l’operazionalizzazione delle dimensioni reputazionali in un insieme di indicatori espressivi di tale costruito multidimensionale¹¹⁴⁰. In particolare, attraverso l’attribuzione del punteggio dato dai rispondenti (variabile da 1 a 7), siamo giunti a determinare una misura reputazionale riferita alla sovrastruttura familiare, espressa come punteggio “*RQ Family*”¹¹⁴¹.

Entrambe le tipologie di questionari impiegati per rilevare la reputazione delle imprese familiari, si caratterizzano per essere predisposti in modo strutturato¹¹⁴² e tale da creare una situazione di rigidità dell’intervista¹¹⁴³ che non rendere possibile, una volta iniziata la somministrazione dei medesimi, apportare modifiche in itinere, poiché si andrebbe a compromettere il vantaggio della comparabilità dei dati raccolti.

¹¹³⁹ Il questionario utilizzato per la misurazione della reputazione della famiglia (*Family Reputation*) è illustrato in appendice.

¹¹⁴⁰ Cfr. Metallo G., Gallucci C. (2011), Un’analisi del “*Family Effect*” attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: *Asset o Liability* per le imprese familiari?, paper presentato al Convegno XXXIII Sinergie “Governance d’impresa e comunicazione strategica. *Is Communication taking over?*”, 10-11 Novembre 2011, Milano.

¹¹⁴¹ In particolare, attraverso il calcolo dei valori medi corrispondenti ai tre *driver* reputazionali si giunge a determinare il punteggio massimo (max 266) cui rapportare i punteggi riferiti alle famiglie imprenditoriali indagate, espresso in termini percentuali.

¹¹⁴² Un questionario strutturato impone un’intervista con elevati gradi di standardizzazione, strutturazione e direttività. In particolare, la standardizzazione riguarda il grado di uniformità degli stimoli offerti a tutti gli intervistati in relazione alla formulazione e alla successione delle domande e delle risposte; a fronte di una elevata standardizzazione, si riduce la libertà di espressione dell’intervistato data la necessità di attenersi passivamente alle domande e alle risposte previste dal ricercatore. La strutturazione attiene invece al grado di uniformità con cui sono precisate le modalità di interrogazione, ovvero il livello di dettaglio e di articolazione della traccia dell’intervista; a fronte di un’elevata strutturazione, l’intervistato e l’intervistatore non possono fuoriuscire dalla traccia prestabilita. La direttività consiste infine nella possibilità, da parte del ricercatore, di stabilire a priori i contenuti dell’intervista e corrisponde ai gradi di autonomia concesso all’intervistato e all’intervistatore di poter variare il contenuto delle domande e delle risposte.

¹¹⁴³ L’intervista strutturata si basa essenzialmente sul principio dell’invarianza degli stimoli (vengono poste a tutti gli intervistati le stesse domande nello stesso ordine) e sulla standardizzazione della situazione di rilevazione (non è possibile cambiare l’ordine delle domande o formularle in maniera differente da quelle prescritte. Conseguenza precipua di questi due assunti è la comparabilità delle risposte degli intervistati, senza la quale non sarebbe possibile l’inserimento e l’organizzazione delle risposte in una matrice e l’analisi statistica dei dati. Ciò rende tale tipo di intervista particolarmente adatta a tutte le ricerche che prevedono un’indagine su un elevato numero di individui.

4.4. Descrizione del campione.

L'indagine empirica come accennato è stata condotta su un *panel* di imprese familiari operanti nella provincia di Salerno ed appartenenti a settori differenti. La possibilità di prendere parte alla ricerca è stata offerta ad un numero piuttosto elevato di imprese e, al termine del processo di selezione, 8 aziende hanno accettato di aderire alla ricerca. La scelta delle aziende non ha seguito criteri casuali in quanto sono state prescelte imprese a conduzione familiare caratterizzate da un forte coinvolgimento della famiglia sia nella proprietà che nel governo. In alcuni casi si tratta di imprese familiari piuttosto note non solo a livello locale e caratterizzate dalla presenza di una solida sovrastruttura familiare talvolta coinvolta anche in vicende di carattere politico o con una significativa storia di imprenditorialità familiare e un forte radicamento sul territorio.

In particolare, le imprese familiari che hanno accettato di collaborare alla nostra intervista sono così rappresentate:

Tab.: Denominazione e ragione sociale dell'impresa (A)

	v.a.	%
Casa di Cura Cobellis Srl	19	14,2
Cosrtuzioni Lombardi Srl	20	14,9
Costruzioni F.lli Allegretti Srl	20	14,9
Iennaco & C. Srl	20	14,9
Pastificio Lucio Garofalo Spa	4	3,0
Sabi Sas	20	14,9
Scermino Costruzioni Srl	20	14,9
Schiavo & C. Spa	11	8,2
Totale	134	100,0

Tuttavia si è deciso di escludere dalla nostra indagine il Pastificio Lucio Garofalo Spa per due ragioni; anzitutto per l'esiguità dei questionari restituiti tale da non rispecchiare la logica *multistakeholder* richiesta nei riguardi dei rispondenti e in secondo luogo perché si è pensato di restringere il *focus* dell'indagine all'ambito territoriale rappresentato dalla provincia di Salerno.

Conseguentemente a tali restrizioni, i risultati esposti e l'analisi dei dati compiute si focalizzeranno su 7 imprese rappresentate come segue:

Tab.: Denominazione e ragione sociale dell'impresa (B)

	V.A.	%
Casa di Cura Cobellis Srl	19	14,6
Costruzioni Lombardi Srl	20	15,4
Costruzioni F.lli Allegretti Srl	20	15,4
Iennaco & C. Srl	20	15,4
Sabi Sas	20	15,4
Scermino Costruzioni Srl	20	15,4
Schiavo & C. Spa	11	8,5
Totale	130	100,0

Dal punto di vista dimensionale, le imprese che hanno partecipato alla ricerca sono state ordinate in due classi in funzione della dimensione dell'azienda cui si riferiscono: piccole-media imprese (PMI) e grandi imprese. Il criterio adottato per la classificazione è conforme alle disposizioni della raccomandazione della Commissione Europea del 6 Maggio 2003 (2003/361/CE) che identifica le PMI in tutte le aziende aventi un numero di collaboratori inferiore a 251 e le aziende di grandi dimensioni in tutte quelle con almeno 251 collaboratori. La distribuzione delle aziende appartenenti al campione in funzione delle due classi dimensionali vede l'86% delle aziende riconducibili alla classe delle PMI e il 14 % alle grandi imprese.

4.5. Analisi dei dati.

L'indice *RQ* come detto rappresenta un indicatore sintetico della reputazione aziendale, ma non offre particolari informazioni sulle determinanti del giudizio aggregato. Interessante appare dunque avere una qualche misura che funga da indicatore specifico delle diverse componenti o dimensioni della reputazione aziendale. Il modello che si esplica nel metodo di analisi adottato concettualizza la reputazione come un costrutto multidimensionale costituito da sei dimensioni tradotte operativamente in un insieme di indicatori dettagliatamente esposti nell'ambito delle mappe concettuali illustrate nelle pagine precedenti.

Nella prima parte dell'analisi dei dati si è proceduto a calcolare il valore degli indicatori per ciascuna impresa al fine di trarre utili indicazioni dal confronto comparativo dei risultati emersi dal

giudizio sintetico espresso dall'indice *RQ* e dei sei indici parziali (Fascino Emotivo, *Vision & Leadership*, *Performance* Redditali e Finanziarie, Prodotti e Servizi, Ambiente Lavorativo e Responsabilità Sociale) relativi alle imprese indagate. La logica sottostante al modello adottato ipotizza la presenza di una dimensione, il Fascino Emotivo, che esprime una valutazione olistica dell'impresa la cui azione agisce in modo tale da mediare l'impatto delle altre cinque dimensioni (dimensioni razionali) sul giudizio reputazionale sintetico¹¹⁴⁴.

L'analisi dei dati muove dalle rappresentazioni delle tabelle di frequenza e descrittive dei valori medi e di altri valori (deviazione *standard*) che forniscono comunque informazioni utili.

Procedendo al calcolo dei punteggi mediamente attribuiti a ciascuna dimensione da parte degli *stakeholder* considerati, abbiamo calcolato i valori riferiti ai punteggi medi (μ) a livello d'intero campione di imprese indagate, che ha rappresentato il parametro di raffronto rispetto al punteggio relativo conseguito dalla particolare impresa in corrispondenza di ciascuna dimensione reputazionale. Tale logica di analisi è stata applicata tanto in riferimento all'interpretazione dei risultati ottenuti sulla reputazione aziendale (*Business Reputation*) quanto su quelli riferiti alla reputazione familiare (*Family Reputation*).

Ad una prima fase di elaborazione dei dati condotta nei termini sopraesposti, abbiamo proceduto ad effettuare una serie di analisi (studio della correlazione, analisi di regressione, ecc.) condotte su determinate variabili al fine di comprendere se e che tipo di relazione legasse queste ultime, al fine di delineare potenziali prospettive strategiche auspicabili per le imprese indagate.

4.6. I risultati della ricerca.

Il presente paragrafo riassume i risultati principali emersi dall'analisi condotta sulle imprese familiari indagate, attraverso l'esposizione dei giudizi conseguiti da ciascuna impresa in riferimento alla particolare dimensione reputazionale, successivamente sintetizzati nel punteggio complessivo espresso attraverso l'*RQ* e sue declinazioni (*RQ Ponderato* e *Global Reputational Score*). Tale rappresentazione viene seguita anche nell'esposizione delle percezioni riferite all'ambito della reputazione familiare riferita a ciascuna famiglia imprenditoriale indagata (*Family Reputation*).

Alla rappresentazione espositiva dell'analisi dei dati riferita alle entità reputazionali considerate, segue poi la valutazione dei risultati conseguiti dal punto di vista della misurazione delle iniziative di comunicazione, tale da far sì che l'impegno concretamente osservato potesse ricevere

¹¹⁴⁴ Cfr. Ravasi D., Gabbioneta C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni della ricerca *RQ* Italy, *Economia & Management*, N. 3, p. 84.

osservazioni e commenti utili alla luce delle *performance* reputazionali conseguite da ciascuna impresa, quali spunti riflessivi capaci di fornire indicazioni in merito alla gestione della reputazione nell'ambito delle imprese familiari.

La nostra ricerca, come detto, ha lo scopo di comprendere la coerenza dell'azione comunicativa rispetto al contesto reputazionale riferito all'impresa familiare, in modo tale da capire se e in che termini quest'ultima potesse contribuire concretamente a sostenere la propria reputazione, attraverso un utilizzo consapevole e razionale dell'attività di comunicazione.

Nel prosieguo verranno esposti i risultati emersi dall'analisi dei dati riferita, in primo luogo, alla reputazione aziendale (*Business Reputation*) e poi alla famiglia imprenditoriale (*Family Reputation*), procedendo in seguito a tradurre il punteggio reputazionale del *family business* attraverso l'espressione sintetica del posizionamento reputazionale nell'ambito della matrice della *Global Reputation*¹¹⁴⁵.

La reputazione aziendale delle imprese osservate.

L'analisi dei dati condotta sui punteggi ottenuti da ciascuna impresa ci ha permesso di ottenere indicazioni riguardo alla reputazione aziendale ad esse corrispondente, potendo così procedere ad ordinare le stesse secondo la sintesi del giudizio sintetico che gli intervistati ne hanno dato.

Come espressione del giudizio sintetico conseguito da ciascuna impresa, esporremo i risultati conseguiti dai tre indicatori impiegati nella nostra analisi¹¹⁴⁶ -“*RQ*”, “*RQ* Ponderato” e “*Global Reputational Score*”- in modo da procedere ad un primo ordinamento delle imprese rispetto alla reputazione aziendale.

¹¹⁴⁵ Cfr. Metallo G., Gallucci C. (2011), Un'analisi del “*Family Effect*” attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: *Asset o Liability* per le imprese familiari?, paper presentato al Convegno XXXIII Sinergie “Governance d'impresa e comunicazione strategica. *Is Communication taking over?*”, 10-11 Novembre 2011, Milano.

¹¹⁴⁶ Per fare ciò si è tenuto conto dei risultati della ricerca condotta da: Cuomo M.T., Tortora D., De Luca R., Metallo G. (2011), “Measuring Corporate Reputation for the Creation of Added Value”, paper presentato alla *1st Interdisciplinary Conference on Stakeholders, Resources and Value Creation*, IESE Business School, Barcelona Campus, Spain, 7-8 June.

Tab. La reputazione organizzativa delle imprese indagate (in percentuale).

	<i>RQ</i>	<i>RQ Ponderato</i>	<i>Global Reputational Score</i>
SCHIAVO Spa	90%	91%	85%
LOMBARDI Srl	88%	88%	92%
COBELLIS Srl	83%	83%	82%
ALLEGRETTI Srl	82%	82%	82%
SABI Sas	81%	80%	81%
IENNACO Srl	81%	81%	83%
SCERMINO Srl	81%	81%	81%

Da una prima analisi dei risultati esposti all'interno della tabella riassuntiva dei punteggi reputazionali, emerge un sostanziale allineamento dei tre indicatori di sintesi espressivi della reputazione organizzativa.

Dal punto di vista della reputazione organizzativa, un primo confronto tra imprese può essere compiuto avendo riguardo ai risultati in termini di percezione reputazionale attribuita alle imprese indagate. Conformemente alle risultanze emerse dall'impiego dell'indice *RQ*, il punteggio “*RQ Ponderato*” mostra un sostanziale allineamento con il primo, mentre qualche piccola differenza può essere colta attraverso la percezione reputazionale tradotta dal terzo indicatore (*Global Reputational Score*).

L'analisi dei dati ha consentito inoltre di mettere in evidenza in corrispondenza di quali dimensioni/indicatori è stata riscontrata la percentuale maggiore di non risposta da parte dei molteplici *stakeholder*, aspetto questo che fornisce interessanti spunti di riflessione al momento della “verifica” condotta sull'attività di comunicazione sostenuta dall'impresa. In riferimento alle sei dimensioni considerate, la percentuale di non risposta più elevata è stata rilevata in corrispondenza degli indicatori riferiti alla dimensione rappresentativa della Responsabilità Sociale dell'impresa. L'analisi di questo aspetto e la ricerca delle determinanti da cui può originarsi la mancata risposta da parte dello *stakeholder*, offre all'impresa un utile elemento sul quale riflettere prima di intraprendere un intervento consapevole e mirato. Quest'ultima rischia infatti di esporsi al pericolo che l'assenza di giudizio su una certa dimensione possa trasformarsi in un pericoloso vuoto cognitivo riconducibile ad associazioni mentali negative che possono prendere il sopravvento a seguito, per esempio, di eventi critici, concretizzando dunque il rischio di scontare effetti di lungo termine a causa dell'inerzia cognitiva che si forma nella mente delle persone.

Il punteggio reputazionale conseguito da ciascun *business* trova poi collocazione all'interno del "modello delle aree", al fine attribuire quello che è il posizionamento reputazionale associato a ciascuna impresa.

Fig. 4.6.1.– Posizionamento dei *business* censiti in base al *RQ* misurato.



Attraverso la collocazione del posizionamento reputazionale (*Business Reputation*) all'interno del Modello delle Aree, è possibile individuare se esiste nei riguardi di ciascuna impresa una reputazione tale da creare una vera e propria dotazione di riserva che mette al riparo l'impresa da eventi critici, oppure se tale posizionamento ricade all'interno di un'area differente caratterizzata da un'associazione reputazionale critica. Dalla rappresentazione del posizionamento relativo al *business* associato a ciascuna impresa familiare, è possibile osservare agevolmente che nessuna delle imprese considerate occupa posizionamenti reputazionali nell'ambito delle aree critiche (area sismica e area tsunami), poiché la collocazione è ben al di sopra della soglia critica (*Resistance Level*)¹¹⁴⁷. All'opposto le imprese indagate occupano posizionamenti reputazionali ricompresi nell'ambito dell'area granitica, ove corrisponde la creazione di una riserva reputazionale che

¹¹⁴⁷ Il modello proposto dagli autori, a seguito di alcuni *test* di verifica effettuati, definisce il *resistance level* a RQ = 60. Cfr. Cuomo M.T., Tortora D., De Luca R., Metallo G. (2011), "Measuring Corporate Reputation for the Creation of Added Value", paper presentato alla 1st *Interdisciplinary Conference on Stakeholders, Resources and Value Creation*, IESE Business School, Barcelona Campus, Spain, 7-8 June.

conferisce una vera e propria rendita di posizione di cui il *business* può avvantaggiarsi. In particolare, la collocazione reputazionale corrispondente a due delle imprese considerate (Schiavo Spa e Lombardi Srl), riferisce di un livello più elevato rispetto a quello conseguito dalle altre imprese che si attestano intorno al valore corrispondente alla soglia d'ingresso nell'area granitica (pari a $RQ=80$).

Per ciascuna impresa, l'indice RQ ci ha permesso inoltre di analizzare in modo più approfondito le determinanti specifiche della reputazione, identificando la presenza di eventuali punti di forza da mantenere e punti di debolezza da presidiare. Dimensioni diverse possono influenzare in misura maggiore o minore la reputazione dell'impresa. Al riguardo i dati raccolti attraverso il metodo RQ possono offrire indicazioni utili ad individuare le dimensioni da selezionare sulle quali focalizzare gli sforzi.

In proposito, può essere interessante effettuare un confronto tra quello che è il punteggio medio a livello di campione indagato (μ) rispetto alle *performance* conseguite dalla singola impresa familiare. Ciò permette di ottenere un termine di confronto (i punteggi medi riferiti a ciascuna dimensione) da considerare in riferimento al punteggio relativo conseguito da ciascuna impresa, al fine di individuare l'esistenza di *performance* mediamente superiori ovvero di *performance* che si discostino significativamente dalla media dell'intero.

Tab. 4.6.2. Valori medi per ogni dimensione (*Business Reputation*).

Dimensione	BUSINESS/IMPRESA							
	μ	LOM	IEN	ALLE	SCE	SABI	SCH	COB
Fascino Emotivo (<i>Emotional appeal</i>)	5,9	6,0	5,4	5,7	5,7	5,6	6,3	6,3
Visione & Leadership	5,9	6,1	5,7	5,7	5,5	5,6	6,2	6,5
Performance Redditali	5,8	6,0	5,7	5,6	5,6	5,6	6,2	6,2
Prodotti e Servizi	5,8	5,9	5,5	5,7	5,6	5,7	6,2	6,2
Ambiente lavorativo	5,6	5,7	5,3	5,5	5,2	5,4	6,2	6,0
Responsabilità sociale	5,7	5,8	5,8	5,6	5,1	5,6	6,6	6,2

Dall'osservazione della tabella dei valori medi per dimensione, si nota come alcune imprese raggiungono punteggi relativi mediamente più elevati rispetto ai valori riferiti all'intero campione. È il caso della Lombardi Srl, della Schiavo Spa e della Casa di Cura Cobellis Srl. Per quanto riguarda le altre, invece, la situazione appare sostanzialmente allineata rispetto alla media riferita all'intero.

Orbene, dopo l'esposizione sintetica dei valori medi per dimensione conseguiti da ciascuna impresa, procediamo ad analizzare dettagliatamente i dati riferiti ad ognuna di queste, tenendo conto delle risposte ottenute dagli *stakeholder* in riferimento agli *item* aggiuntivi considerati all'interno del questionario.

Attraverso l'analisi dei dati condotta sulla Lombardi Srl, in corrispondenza dell'indicazione di un attributo che rappresentasse l'impresa, gli *stakeholder* si sono concentrati su aggettivi quali la serietà, la sicurezza, seguiti dalla solidità e dalla stabilità, certamente tutti espressivi dell'esistenza di una percezione positiva nei riguardi della società.

Nei riguardi del quesito volto ad avere una "misura" della partecipazione della proprietà alle attività di gestione del cliente, il 60% dei rispondenti ritiene che la Lombardi non è sempre presente ma facilmente reperibile in caso di problemi, facendo di conseguenza emergere la presenza di un senso di responsabilità della proprietà nei confronti delle attività che coinvolgono il cliente, rafforzato dal fatto che i rispondenti non hanno riportato eventi attinenti a comportamenti scorretti subiti o tenuti dall'impresa, tant'è che il 65% degli intervistati continuerebbe ad avere rapporti con la società dichiarandosi pienamente soddisfatto (100%) rispetto alle attese formulate all'inizio della relazione con la Lombardi Srl, il cui posizionamento competitivo nel panorama locale, per l'80% dei rispondenti, appare riferito alle prime dieci strutture della zona.

L'esposizione analitica dell'analisi descrittiva esposta nella tabella che segue, tiene conto dell'indicazione del valore medio (di cui alla tab. valori medi per ogni dimensione) e della misura della dispersione rappresentata dalla *standard deviation*. Dal raffronto dei valori medi riferiti alla Lombardi Srl rispetto ai valori medi riferiti all'intero campione, si riscontrano *performance* mediamente più elevate in corrispondenza delle tutte le dimensione considerate. Tuttavia mentre in corrispondenza delle dimensioni "Prodotti e Servizi", "Ambiente Lavorativo" e "Responsabilità Sociale" i punteggi medi conseguiti dalla Lombardi Srl superano appena quelli riferiti all'intero campione, i punteggi medi riferiti alle altre tre dimensioni -"Fascino Emotivo", "Vision&Leadership" e "Performance Redditali e Finanziarie"-, presentano invece valori più elevati.

Tab. Valori medi per ciascuna dimensione- Lombardi Srl

	M.	S.D.
Fascino emotivo	6,0000	,58239
<i>Vision & Leadership</i>	6,1333	,67884
Performance Redditali e Finanziarie	6,0400	,57528
Prodotti e Servizi	5,8750	,60426
Ambiente lavorativo	5,7500	,57098
Responsabilità sociale	5,8500	,55646

Nei riguardi di Iennaco Srl, l'analisi dei dati ci ha permesso di evidenziare che in riferimento agli attributi impiegati per rappresentare l'impresa, una frequenza maggiore la si riscontra in corrispondenza di aggettivi quali serietà ed efficienza. Riguardo invece all'interesse della proprietà nei confronti delle attività di gestione del cliente, per il 50% dei rispondenti questa appare come facilmente reperibile in caso di problemi senza riportare eventi in cui gli *stakeholder* abbiano subito comportamenti scorretti da parte dell'impresa o di cui fossero comunque a conoscenza. Ciò probabilmente spinge i rispondenti a rendersi certamente convinti di continuare ad avere rapporti con la società (65%) che riceve un posizionamento discreto nel panorama competitivo locale (85%) distanziandosi quindi dal miglior posizionamento attribuito alla Lombardi Srl. Precedendo poi all'analisi descrittiva si evince che i valori medi della Iennaco Srl in corrispondenza di ciascuna dimensione sono leggermente inferiori rispetto al dato riferito al campione e la corrispondente *deviazione standard* è più elevata rispetto ai risultati ottenuti con Lombardi Srl.

Tab. Valori medi per ciascuna dimensione-Iennaco Srl

	M.	S.D.
Fascino emotivo	5,4500	,62384
<i>Vision & Leadership</i>	5,7500	,74829
<i>Performance</i> Redditali e Finanziarie	5,6700	,60966
Prodotti e Servizi	5,5500	,78472
Ambiente lavorativo	5,2667	,58839
Responsabilità sociale	5,7833	,72769

L'analisi dei dati per Allegretti Srl, ci ha consentito di mettere in evidenza anzitutto l'esistenza di relazioni non molto lunghe con gli *stakeholder* intervistati (circa 7 anni) rispetto alle due precedenti. Solidità, serietà, sicurezza e affidabilità rappresentano gli attributi cui corrispondono le percentuali di frequenza più elevate. In riferimento, invece, alla predisposizione da parte degli *stakeholder* ad avere rapporti/relazioni con la società, il 55% di questi si predispone ad avere probabilmente relazioni nel futuro, mentre l'80% si dichiara pienamente soddisfatto rispetto alle attese maturate all'inizio della relazione con Allegretti Srl.

Riguardo alla percezione circa il posizionamento competitivo occupato dalla società, il 100% degli intervistati considera l'impresa come una struttura discreta nel panorama competitivo di riferimento, aspetto questo che rappresenta una evidente differenza rispetto alla Iennaco Srl. Perfetta similitudine tra Iennaco Srl e Allegretti Srl, la si riscontra invece in riferimento alla soddisfazione delle attese formulate dagli *stakeholder*.

Riguardo all'analisi descrittiva possiamo sintetizzare che la situazione in termini valori medi riferiti al punteggio conseguito su ciascuna delle sei dimensioni reputazionali, appare piuttosto simile a quanto visto per la Iennaco Srl.

Tab. Valori medi per ciascuna dimensione-Allegretti Srl

	M.	S.D.
Fascino emotivo	5,7500	,65672
<i>Vision & Leadership</i>	5,6667	,71737
<i>Performance</i> Redditali e Finanziarie	5,5900	,54859
Prodotti e Servizi	5,6750	,55666
Ambiente lavorativo	5,4667	,58640
Responsabilità sociale	5,6000	,67191

La quarta società analizzata –Scermino Srl– restituisce un punteggio reputazionale che la accomuna alle due precedenti (Iennaco Srl e Allegretti Srl). Per la comprensione dell'esistenza di eventuali, sebbene piccole, differenze esistenti tra questa e le altre imprese finora considerate, appare utile esporre la sintesi dei risultati emersi dallo studio delle tabelle di frequenza e descrittive.

Anzitutto in riferimento all'anzianità della relazione con la Scermino Srl che è l'impresa di più recente costituzione rispetto alle altre, possiamo sintetizzare l'informazione dicendo che mediamente si attesta intorno ai 12 anni, ma come avviene per la Iennaco Srl, il dato in questione presenta una forte variabilità (*standard deviation*), referente del fatto che esistono relazioni che possono presentare una “distanza” piuttosto elevata rispetto al valore medio.

Anche per Scermino Srl, serietà e affidabilità rappresentano gli aggettivi più frequentemente citati tra i rispondenti. Per il 50% di questi la proprietà si interessa e si prende cura dei suoi clienti e, sebbene spesso non presente, appare come facilmente reperibile in caso di problemi, facendo un limitato ricorso alla delega. Per il 10% degli intervistati, il posizionamento della Scermino Srl è tra le prime dieci strutture della zona, mentre per il restante 90% è considerata una struttura discreta. Tale situazione rende alquanto simili Iennaco Srl e Scermino Srl, laddove invece la soddisfazione delle attese da parte degli *stakeholder* pare ribaltare la situazione tra queste due, in quanto il 75% degli intervistati si dichiara abbastanza soddisfatto rispetto alle aspettative formulate all'inizio della relazione. Perfetta omogeneità si riscontra in merito alla predisposizione nel continuare ad avere rapporti/relazioni con la società.

Nel delineare le differenze più evidenti tra Scermino Srl e Lombardi Srl, si può fare riferimento oltre che alla differente percezione riguardo al posizionamento competitivo da parte degli

stakeholder rispondenti, anche alla capacità della Lombardi di soddisfare meglio le aspettative dei rispondenti maturate all'avvio della relazione.

Per quanto concerne l'analisi descrittiva che espone i valori medi e la misura della dispersione dei valori attorno a questi, delle similitudini possono essere colte in riferimento alla Scermino Srl con Iennaco Srl e Allegretti Srl.

Tab. Valori medi per ciascuna dimensione-Scermino Srl

	M.	S.D.
Fascino emotivo	5,6833	,78342
<i>Vision & Leadership</i>	5,4833	,81273
<i>Performance</i> Redditali e Finanziarie	5,6100	,57482
Prodotti e Servizi	5,6125	,84088
Ambiente lavorativo	5,2500	,74829
Responsabilità sociale	5,1167	,77441

L'analisi dei dati riferita alla Sabi Sas ci consente di dire ancora una volta serietà, affidabilità e correttezza appaiono gli attributi più frequentemente citati dai rispondenti. Dal punto di vista del coinvolgimento della proprietà nelle attività di gestione del cliente, la Sabi Sas presenta delle similitudini con la Iennaco Srl poiché accanto ad un coinvolgimento diretto vi è anche un discreto ricorso alla delega nella gestione delle relazioni con il cliente. Riguardo al posizionamento competitivo percepito dagli *stakeholder*, Sabi Sas al pari di Iennaco Srl presenta un percentuale dell'80% in riferimento all'inserimento della struttura in una collocazione discreta nell'ambito del panorama di riferimento. I rispondenti si considerano inoltre abbastanza soddisfatti in riferimento alla capacità della società di soddisfare le corrispondenti aspettative maturate all'inizio della relazione. Anche per la Sabi Sas le differenze più evidenti con la Lombardi Srl sono riconducibili al posizionamento percepito e alla capacità di soddisfare le attese dei vari *stakeholder*.

Infine per quanto concerne l'analisi descrittiva attraverso il confronto tra le medie e la deviazione *standard* riferita alle sei dimensioni che compongono il costruito reputazionale, si nota che rispetto ai dati riferiti alle altre imprese vi è una misura della dispersione più contenuta.

Tab. Valori medi per ciascuna dimensione-Sabi Sas

	M.	S.D.
Fascino emotivo	5,5667	,70171
<i>Vision & Leadership</i>	5,5667	,58340
<i>Performance</i> Redditali e Finanziarie	5,6300	,55165
Prodotti e Servizi	5,6750	,67424
Ambiente lavorativo	5,4000	,49085
Responsabilità sociale	5,6000	,64527

La situazione per quanto riguarda la Schiavo Spa, vale a dire la società che ha conseguito nella nostra indagine il punteggio reputazionale *RQ* più elevato, può essere sintetizzata mettendo in evidenza anzitutto che a differenza delle altre imprese finora analizzate non riscontriamo tra i rispondenti attributi inerenti la serietà, l'affidabilità ma giudizi differenti che denunciano in alcuni casi una percezione di cambiamento in atto o da poco compiuto, o ancora di una struttura competitiva e alla ricerca del miglioramento continuo. Relativamente alla partecipazione della proprietà alle attività di gestione del cliente, il 45% dei rispondenti sostiene che si interessa e si prende cura dei suoi clienti, mentre per il 36% anche se non sempre presente, la proprietà/direzione è facilmente reperibile in caso di problemi. Il 45% dei rispondenti si ritiene inoltre pienamente soddisfatto circa la capacità della società di soddisfare le aspettative maturate all'avvio della relazione con Schiavo Spa, mentre il 27% si dichiara abbastanza soddisfatto. Uniformità di predisposizione si verifica in corrispondenza della disponibilità ad avere rapporti con la società, così come assoluta corrispondenza si rileva in relazione al posizionamento competitivo percepito come il migliore in assoluto dal 100% dei rispondenti. Evidentemente proprio la disponibilità ad avere relazioni e il posizionamento competitivo percepito contribuiscono significativamente a conferire alla struttura in parola un'ammirabile posizionamento competitivo.

Relativamente all'analisi descrittiva dei valori medi e della deviazione *standard* riferita alle dimensioni reputazionali, si osservano punteggi mediamente elevati in corrispondenza di ciascuna di queste:

Tab. Valori medi per ciascuna dimensione-Schiavo Spa

	M.	S.D.
Fascino emotivo	6,3030	1,02691
<i>Vision & Leadership</i>	6,2121	,88535
<i>Performance</i> Redditali e Finanziarie	6,2000	,94234
Prodotti e Servizi	6,2000	,80623
Ambiente lavorativo	6,2424	,90788
Responsabilità sociale	6,5833	,56246

Per la Casa di Cura Cobellis Srl a fronte di un'elevata percentuale di non risposta in riferimento alla richiesta di esprimere ad un aggettivo che meglio rappresentasse il *business*, non vi sono aggettivi che presentano una frequenza di risposta degna di rilievo. Per il 47% dei rispondenti la proprietà appare come interessata alla cura dei suoi clienti, sebbene oltre il 52% degli intervistati si sia astenuto dal dare una risposta al quesito. Piena certezza si riscontra invece in riferimento alla predisposizione nel continuare ad avere relazioni con l'impresa, che trova d'accordo il 100% degli intervistati. In riferimento al posizionamento competitivo percepito dai rispondenti, per il 63% la clinica è tra le prime cinque strutture della zona, facendo sì, unitamente al 36,8% che la posiziona come la migliore in assoluto, che la Casa di Cura Cobellis ricevesse un posizionamento percepito alquanto rilevante. Un'elevata percentuale di rispondenti, oltre l'84%, si dichiara pienamente soddisfatto in merito alla capacità della Casa di Cura Cobellis Srl di soddisfare le aspettative dei diversi *stakeholder* maturate all'inizio della relazione.

Riguardo all'analisi descrittiva, la media dei valori per ciascuna delle sei dimensioni si attesta intorno a valori più elevati rispetto alla media dell'intero campione.

Tab. Valori medi per ciascuna dimensione-Casa di Cura Cobellis

	M.	S.D.
Fascino emotivo	6,2982	,92892
<i>Vision & Leadership</i>	6,5263	,50081
<i>Performance</i> Redditali e Finanziarie	6,2368	,64740
Prodotti e Servizi	6,2632	,75219
Ambiente lavorativo	5,9825	,90590
Responsabilità sociale	6,2143	,79105

Dopo aver esposto una prima analisi dei dati in riferimento ai risultati emersi in corrispondenza della reputazione organizzativa delle imprese analizzate, procediamo ad illustrare i risultati ottenuti dall'analisi dei dati riferiti alla *Family Reputation*.

La reputazione della Famiglia imprenditoriale delle imprese osservate.

Come accennato, l'analisi dei dati ci ha permesso di ottenere una misura di quella che riteniamo essere la reputazione associata alla famiglia imprenditoriale (*Family Business*), quale sovrastruttura preesistente al *business* che può talvolta esercitare un'influenza tale da incidere sulle dinamiche reputazionali di formazione/rafforzamento della reputazione dell'intero *Family Business System*.

Riguardo a ciò dunque procederemo ad illustrare i risultati in termini reputazionali conseguiti dalle imprese del nostro campione attraverso l'indicazione di quello che è il giudizio sintetico assegnato alla reputazione della famiglia imprenditoriale.

Come per il *business*, la reputazione della famiglia imprenditoriale viene calcolata facendo riferimento ad una serie di indicatori esplicativi delle tre dimensioni reputazionali (Notorietà, Affidabilità e Differenziazione) che ci permettono di attribuire a ciascuna famiglia un punteggio reputazionale –*RQ Family*– risultato dei punteggi attribuiti agli indicatori riportati nella mappa concettuale di cui a paragrafo 4.1.1.

In particolare, esponendo il risultato espresso attraverso la rappresentazione dei valori ottenuti dal calcolo dell'indicatori, la reputazione connessa al nome di famiglia per ciascuna delle entità reputazionali indagate, si ha:

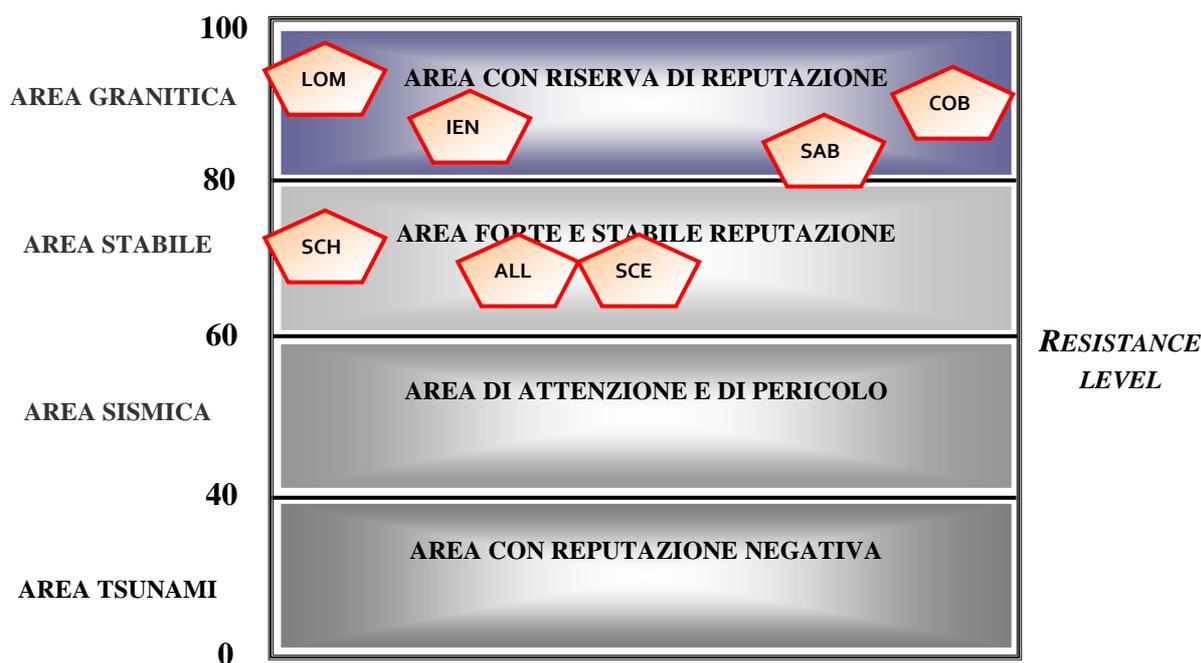
Tab 4.6.3. La reputazione della famiglia imprenditoriale (*Family Reputation*).

FAMILY	PUNTEGGIO RQ FAMILY
LOMBARDI	92
COBELLIS	85
IENNACO	83
SABI	81
SCHIAVO	76
ALLEGRETTI	75
SCERMINO	75

Come si evince da una prima considerazione riferita ai punteggi reputazionali assegnati a ciascuna impresa, la famiglia imprenditoriale che consegue il punteggio più elevato è la Lombardi seguita dalla famiglia Cobellis. La Schiavo invece non riceve un giudizio percettivo così spinto come visto per la *Business Reputation* ($RQ_{business}=90$).

Andando a posizionare la reputazione della famiglia imprenditoriale all'interno del Modello delle Aree, allo stesso modo di quanto visto per la reputazione associata al *business*, otteniamo la seguente rappresentazione grafica.

Fig. 4.6.2 – Posizionamento delle *Families* censite in base al *RQ Family* misurato.



Come si può osservare dal posizionamento occupato da ciascuna entità familiare nell'ambito del modello, tutte le famiglia imprenditoriali analizzate si collocano ben al di sopra del *Resistance Level*. In particolare, per tre di queste (Allegretti, Scermino e Schiavo) il posizionamento ricade nell'ambito dell'area referente dell'esistenza di una percezione reputazionale forte e stabile (Area stabile), mentre per le altre quattro (Lombardi, Iennaco, Sabi e Cobellis) il posizionamento si colloca nell'area granitica ove viene associata l'esistenza di una percezione reputazionale tale da creare una vera e propria "rendita di posizione" connessa al nome di famiglia.

Tali considerazioni unitamente al posizionamento reputazionale associato a ciascun *business*, trovano collocazione nell'ambito della matrice espressiva del posizionamento globale connesso all'intero *Family Business (Global Reputation)*, quale rappresentazione sintetica del posizionamento reputazionale associato alle due entità (*business-family*) che rilevano nell'ambito del particolare *family business*.

Prima di procedere a tale rappresentazione, appare interessante compiere delle riflessioni in merito all'analisi dei giudizi che hanno concorso alla formazione delle percezioni reputazionali attribuite a ciascuna famiglia imprenditoriale. Per fare ciò, al pari di quanto visto in riferimento alla reputazione aziendale (*Business Reputation*), procediamo ad esporre per ognuna delle dimensioni reputazionali analizzate i valori medi riferiti all'intero campione (μ) e i valori relativi a ciascuna famiglia imprenditoriale.

Tab. 4.6.4 Valori medi per ogni dimensione (*Family Reputation*)

Dimensione	Family Name							
	μ	LOM	IEN	ALLE	SCE	SABI	SCH	COB
Notorietà	6,0	6,3	5,5	5,7	6,0	6,8	5,6	6,4
Affidabilità	6,4	6,5	6,6	6,0	6,1	6,5	6,8	6,9
Differenziazione	6,2	6,6	6,4	5,4	6,0	6,3	6,2	6,7

Dall'osservazione dei dati esposti in tabella, emergono punteggi relativi per le famiglie Lombardi e Cobellis superiori rispetto ai punteggi medi riferiti all'intero campione, il che starebbe ad indicare che per le tali *families* esiste una percezione reputazionale superiore riferita alle tre dimensioni. Tuttavia anche nei confronti delle altre famiglie imprenditoriali censite, i punteggi corrispondenti su alcune delle tre dimensioni considerate, esprimono valori medi più elevati (Iennaco, Sabi e Schiavo). Nello specifico, le famiglie Lombardi e Cobellis, in particolare, conseguono punteggi mediamente più elevati in corrispondenza di tutte le dimensioni componenti il giudizio reputazionale connesso alla *Family Reputation*. Le famiglie Iennaco e Sabi ottengono punteggi mediamente più elevati soltanto su due delle dimensioni reputazionali, rispettivamente Affidabilità e Differenziazione e Notorietà e Affidabilità.

Scendendo nel dettaglio dell'analisi dei dati riferita a ciascuna famiglia imprenditoriale, possiamo cogliere informazioni aggiuntive che ci permettono di effettuare un confronto più analitico tra le singole entità reputazionali. In particolare, per quanto riguarda gli *stakeholder* della famiglia Lombardi, l'80% dei rispondenti conosce la famiglia da non più di dieci anni, mentre il 20% dichiara di conoscere la Lombardi da oltre 10 anni. Il 20% dei rispondenti dichiara di avere una conoscenza indiretta della famiglia Lombardi, il che rappresenta un elemento certamente positivo poiché significa che la percezione reputazionale attribuita a questa famiglia costituisce l'esito di un giudizio basato su un rapporto di conoscenza diretta e non mediata, ed implica dunque una forma di soddisfazione derivante dal comportamento concretamente tenuto dalla famiglia e dunque sperimentato da parte della maggior parte degli *stakeholder* intervistati, tant'è che l'80% degli intervistati si dichiara pienamente soddisfatto delle attese maturate all'inizio della relazione con la famiglia in questione. Il 40% degli *stakeholder* di questa nell'esprimere un voto da 1 a 10 rappresentativo di un giudizio per la Lombardi *Family*, concorda nell'assegnazione del punteggio massimo, con una media complessiva pari a 9.

Per quanto concerne l'analisi descrittiva dei dati elaborata attraverso l'esposizione sintetica della sottostante tabella, è possibile evidenziare i giudizi mediamente conseguiti dalla famiglia Lombardi

in riferimento a ciascuno dei 3 *driver* o dimensioni che costituiscono il costrutto reputazionale in parola.

Tab. Valori medi per ciascuna dimensione/Lombardi

	M.	S.D.
Notorietà	6,2857	,73154
Affidabilità	6,4636	,34002
Differenziazione	6,5875	,36348

Come si può notare un giudizio medio superiore a 6,5 (cui corrisponde una deviazione *standard* piuttosto contenuta) viene attribuito alla dimensione rappresentata dalla Differenziazione espressiva della capacità della famiglia Lombardi di formare risorse umane caratterizzate da una certa unicità nel contesto sociale, e quindi del tempo e delle energie che la famiglia dedica alla formazione dei potenziali successori e al supporto emotivo offerto alla crescita professionale dei membri più giovani. Un valore medio significativo è attribuito altresì alla dimensione espressiva dell’Affidabilità della famiglia Lombardi, intesa come capacità di intessere relazioni forti con il contesto sociale in cui è radicata, e di suscitare fiducia. Di poco più contenuto è il valore medio attribuito alla dimensione della Notorietà della famiglia Lombardi, quale *driver* reputazionale strettamente legato al nome di famiglia e quindi all’identificazione dei valori da parte dei soggetti esterni nei cui riguardi rappresenta un primo elemento che riferisce dell’affidabilità e della rispettabilità della famiglia. L’elevata percezione relativa conseguita dalla famiglia Lombardi in corrispondenza dei due *driver* (Notorietà e Differenziazione), identifica l’esistenza di un punto di forza detenuto da questa sul quale evidentemente riflettere al fine di intraprendere interventi volti a rafforzare e sostenere il posizionamento reputazionale conseguito.

Per la famiglia Cobellis che dopo la Lombardi ottiene il punteggio in termini di reputazione familiare più elevato, si possono rilevare le seguenti considerazioni. Anzitutto dal punto di vista della notorietà, per il 71,4% degli intervistati la famiglia è nota a livello di comunità provinciale/regionale, mentre per la restante percentuale a livello nazionale. Le relazioni dei rispondenti con la famiglia sono prevalentemente personali (71,4%) e una parte considerevole degli *stakeholder* si considera pienamente soddisfatto (85%), mentre per il 100% la famiglia riceve il massimo voto, confermando una media di 10 con l’evidenza di una deviazione *standard* pari a zero.

Tab. Valori medi per ciascuna dimensione Cobellis

	M.	S.D.
Notorietà	6,4286	,72506
Affidabilità	6,8701	,13744
Differenziazione	6,7143	,23002

L'analisi descrittiva esposta in tabella, segnala l'esistenza di valori medi corrispondenti a ciascuna dimensione della reputazione familiare piuttosto elevata. In particolare, la famiglia Cobellis detiene una posizione apprezzabile su ciascuna delle tre dimensioni considerate; tuttavia le *performance* più elevate sembrano essere riferite alla dimensione di Differenziazione che supera di oltre 8 punti percentuali il valore medio riferito all'intero campione, conferendo alla famiglia proprietaria un significativo punto di forza sul quale eventualmente investire¹¹⁴⁸.

Reputazione di poco più contenuta rispetto alla Cobellis è quella dalla famiglia Iennaco, caratterizzata nei termini di seguito esposti. In particolare, il 30% dei rispondenti conosce direttamente la famiglia nei cui confronti coerenza e serietà rappresentano i due aggettivi più ricorrenti. Per il 60% dei rispondenti la famiglia Iennaco ha un discreto livello di notorietà a livello di comunità provinciale/regionale (al pari di Lombardi). Le relazioni con essa sono soprattutto di carattere professionale e solo il 20% dei rispondenti ne ha una conoscenza indiretta. L'80% degli *stakeholder* intervistati si dichiara pienamente soddisfatto accanto al restante 20% che si definisce invece abbastanza soddisfatto, riferendo così di una buona capacità della famiglia di soddisfare le molteplici e diverse attese dei portatori d'interesse. Il 50% degli intervistati attribuisce alla *family* il punteggio massimo, che in media consegue un valore pari a 9.

Attraverso l'analisi descrittiva possiamo comprendere l'esistenza di alcune differenze tra i punteggi medi attribuiti alle tre dimensioni reputazionali. Un livello di Notorietà più basso può essere identificato rispetto alle *families* Lombardi e alla Cobellis, caratterizzato altresì da una misura maggiore della dispersione. Il valore medio più elevato corrisponde alla dimensione dell'Affidabilità seguita, con una piccola differenza, dalla dimensione espressiva della Differenziazione. Al pari di Lombardi, quindi, la Iennaco *family* presenta due significativi punti di forza racchiusi nelle percezioni relative attribuite dagli *stakeholder* in corrispondenza dei questi due *driver*.

¹¹⁴⁸ In linea con l'impegno dedicato alla dimensione della Differenziazione che come accennato rispecchia la volontà di anteporre agli interessi della famiglia quelli dell'impresa e di trasmettere alle future generazioni i valori di riferimento, è il messaggio situato sull'ingresso della Casa di Cura Cobellis intitolato al suo fondatore che "...in essa pose tutto il suo entusiasmo ed il suo instancabile lavoro, nella gioiosa speranza di realizzare il proprio ideale: offrire sollievo nei momenti di angoscia alla sua gente che lo invocava come medico amorevole e come amico fraterno. La semplicità, la serietà, la dedizione al lavoro e l'onestà caratterizzarono la sua vita. A questi valori educò la sua famiglia".

Tab. Valori medi per ciascuna dimensione/lennaco

	M.	S.D.
Notorietà	5,4771	,93799
Affidabilità	6,5818	,49087
Differenziazione	6,4333	,33518

La reputazione connessa alla famiglia Sabi può essere descritta come la risultate dei seguenti aspetti: il 50% degli intervistati dichiara di avere una conoscenza diretta della famiglia mentre per il 60% la famiglia è nota a livello provinciale/regionale. La soddisfacente capacità di rispondere alle aspettative maturate all'inizio della relazione si accompagna all'attribuzione di un voto medio di 8,8. Attraverso l'analisi descrittiva osserviamo la presenza di valori medi, in corrispondenza di ciascun *driver*, al di sopra di 6. In particolare, è in corrispondenza della dimensione della Notorietà che riscontriamo un evidente punto di forza conquistato dal *family name*, cui segue la dimensione dell'Affidabilità che presenta un valore poco al di sopra della media riferita al campione.

Tab. Valori medi per ciascuna dimensione Sabi

	M.	S.D.
Notorietà	6,8200	,40497
Affidabilità	6,5500	,35627
Differenziazione	6,2667	,55109

La sintesi reputazionale che interessa la famiglia Schiavo anzitutto trova esplicazione in un livello di notorietà di respiro nazionale (80%). In riferimento alla capacità di questa di soddisfare le aspettative degli *stakeholder* maturate all'inizio della relazione, il 100% dei rispondenti si dichiara pienamente soddisfatto, aspetto questo che trova conferma nel voto elevato attribuito alla Schiavo, sintetizzabile nel valore medio di 9,67.

Dall'interpretazione della sintesi descrittiva dei valori medi corrispondenti ai tre *driver* reputazionali, si osserva agevolmente che il valore più elevato è associato alla dimensione di Affidabilità referente di una buona capacità della Schiavo di intessere relazioni nel contesto in cui è radicata, cui si contrappone una dimensione di Notorietà più contenuta.

Tab. Valori medi per ciascuna dimensione Schiavo

	M.	S.D.
Notorietà	5,5873	,95127
Affidabilità	6,8030	,11010
Differenziazione	6,1667	,72860

L'analisi dei dati condotta su Allegretti *Family* mette in evidenza che la famiglia riceve attributi positivi rappresentati dalla serietà e dalla professionalità. Per quanto concerne la capacità di soddisfare le attese, il 40% degli intervistati si dichiara abbastanza soddisfatto, il 30% pienamente soddisfatto contro un 30% che si astiene dal rispondere. Il 30% degli intervistati attribuisce alla Allegretti un voto pari a 6 che mediamente raggiunge un valore poco al di sopra di 7. Riguardo al livello di notorietà attribuito alla *family*, il 100% dei rispondenti lo riconduce a livello di comunità locale, aspetto questo che certamente contribuisce a determinare la distanza reputazionale rispetto alle precedenti Lombardi e Iennaco.

Attraverso l'esposizione della sintesi descrittiva ove è possibile identificare il punteggio mediamente assunto da ogni dimensione della reputazione familiare, si evince che il *driver* che ha conseguito il punteggio più elevato corrisponde all'Affidabilità, a fronte di un punteggio medio di poco superiore a 5 per la dimensione rappresentativa della Differenziazione.

Tab. Valori medi per ciascuna dimensione/Allegretti

	M.	S.D.
Notorietà	5,7133	,40861
Affidabilità	6,0364	,48238
Differenziazione	5,4444	,75541

Dall'osservazione dei valori medi corrispondenti a ciascuna delle tre dimensioni reputazionali connesse al *family name*, non si riscontrano valori significativi tali da denunciare la presenza di uno o più punti di forza da parte della famiglia.

Per quanto riguarda la Scermino, è possibile rilevare che correttezza, serietà e altri giudizi positivi sono riportanti dagli *stakeholder* nel descrivere gli attributi che meglio rappresentassero la famiglia imprenditoriale. Riguardo al livello di notorietà attribuito alla famiglia, per il 50% degli intervistati è riconosciuto a livello di comunità locale, mentre per il 30% a livello provinciale/regionale. Il 60% degli intervistati si considera pienamente soddisfatto rispetto alle attese maturate all'inizio della relazione con la famiglia. Un punteggio pari a 7 è riportato dal 30% degli intervistati mediamente tradotto in 7,70. Attraverso l'analisi descrittiva esposta in tabella, comprendiamo che non si

riscontra in corrispondenza della famiglia Scermino l'esistenza di punti di forza riguardanti una o più dimensioni reputazionali. I punteggi mediamente conseguiti si attestano intorno a valori che si mantengono leggermente inferiori rispetto alla media riferita all'intero campione (μ). Tale situazione tende pertanto ad accomunare le *families* Allegretti e Scermino in termini di posizionamento reputazionale.

Tab. Valori medi per ciascuna dimensione Scermino

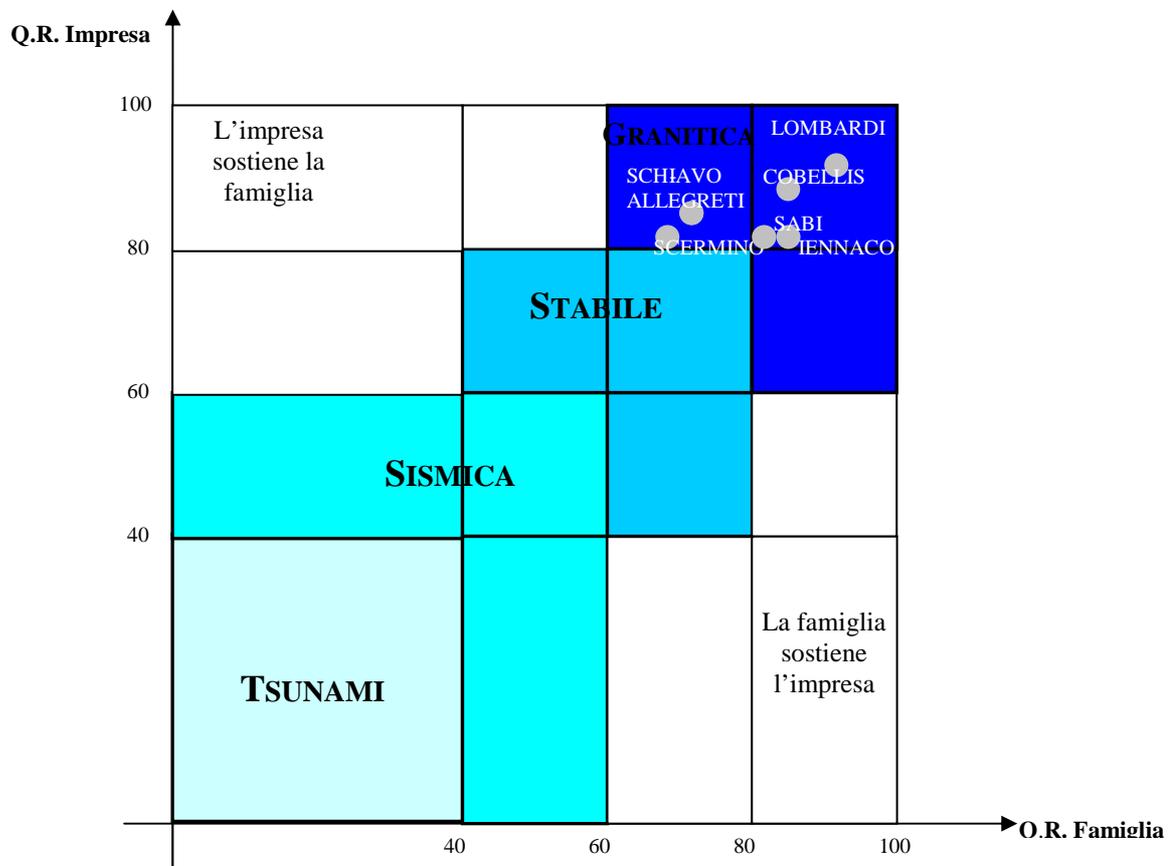
	M.	S.D.
Notorietà	5,9600	,41952
Affidabilità	6,1089	,36257
Differenziazione	6,0000	,68493

La reputazione dell'impresa familiare.

Come anticipato, dopo la misurazione dei punteggi reputazionali riferiti ad entrambe le entità che compongono ciascun *family business* indagato, procediamo ad attribuire la corrispondente collocazione reputazionale nell'ambito della matrice della *Global Reputation*, espressione e sintesi dei giudizi percettivi riferiti alla famiglia e al *business* che, sulla logica del sottostante modello delle aree, identifica la presenza di quattro differenti aree in corrispondenza delle quali può trovare collocazione ciascuna delle imprese familiari considerate.

Certamente dalle anticipazioni reputazionali ottenute su ciascuna impresa e, in particolare, in relazione al punteggio "parziale" associato alle entità di riferimento –*Family* e *Business*– si può dire che nessuna delle imprese indagate si colloca al di sotto del livello soglia (*Resistance Level*) in corrispondenza del quale il giudizio percettivo riferito all'impresa familiare presenta un debito reputazionale.

Fig. 4.6.3 –Posizionamento nella matrice della *Global Reputation* delle imprese familiari osservate.



Fonte: Tratto da Metallo G., Gallucci C. (2011).

Da quanto emerge dalla considerazione dei giudizi reputazionali riferiti al *business* e alla famiglia, le imprese da noi indagate si collocano nell'area granitica e in alcuni casi (Lombardi e Cobellis) abbastanza al di sopra di quella che rappresenta la "soglia d'ingresso" in tale area ($RQ=80$).

Come appare dai posizionamenti "parziali", nei riguardi di ciascuna impresa vi è l'esistenza di una situazione di sostanziale allineamento tra *Business* e *Family Reputation*; la reputazione di ciascun *family business system* indagato appare come la risultante di una "partecipazione attiva" dell'impresa e della famiglia che sostengono in modo equilibrato la reputazione dei *family businesses* indagati.

Nei riguardi dell'impresa familiare Lombardi, caratterizzata dalla posizione reputazionale complessiva (*Global Reputation*) più elevata, si osserva un sostanziale allineamento tra il punteggio reputazionale associato al *business* e quello associato alla *family*, che trova conferma nelle differenti espressioni attraverso le quali abbiamo tradotto "l'entità" della reputazione associata al *business* ($RQ=88$; RQ Ponderato=88 e *Global Reputational Score*=91) e quella associata alla *family* (RQ

Family= 92). Ben al di sopra della soglia minima d'ingresso (pari a $RQ=80$) si colloca dunque il posizionamento reputazionale della Lombardi Srl seguita dalla Casa di Cura Cobellis Srl in corrispondenza della quale il posizionamento reputazionale esprime la sintesi di un "contributo" maggiore della reputazione associata al *family name* Cobellis ($RQ\ Family=85$) un po' più elevata rispetto alla reputazione riferita al *business* che si attesta appena al di sopra della soglia d'ingresso nell'area granitica (Punteggio $RQ=RQ\ Ponderato=Global\ Reputational\ Score=82$).

Nei riguardi delle imprese indagate, si osserva che nei confronti di Iennaco Srl e Sabi Sas esiste un perfetto allineamento reputazionale per entrambe le entità –*Family* e *Business*–, mentre per la Allegretti Srl, la Scermino Srl e la Schiavo Spa si profila l'esistenza di una percezione reputazionale associata al *business* più elevata rispetto a quella riconducibile alla sovrastante famiglia imprenditoriale. In particolare, nei riguardi di queste tre imprese familiari, il "contributo" reputazionale maggiore che permette loro di posizionarsi nell'area caratterizzata da riserva reputazionale (Area granitica) è attribuibile la reputazione associata al *business*, a fronte dell'esistenza di una reputazione più ridotta, ma comunque forte, associata al nome di famiglia (Area stabile). Come appare intuitivo, nei riguardi di queste tre imprese familiari, una piccola riduzione della reputazione connessa al *business* declasserebbe il posizionamento reputazionale complessivo dall'area granitica all'area stabile, compromettendo la dotazione di riserva reputazionale associata alla presenza nella prima. In simili situazioni, uno spunto di riflessione potrebbe muovere dalle considerazioni circa la validità di intraprendere una qualche forma di intervento tale da conferire una spinta reputazionale all'entità familiare. Tuttavia, per comprendere meglio quelli che sono i possibili sforzi che il *management*/proprietà di ciascuna impresa familiare considerata potrebbe compiere per rafforzare o mantenere il proprio *status* reputazionale, appare necessario procedere ad una riflessione di quelle che sono le iniziative comunicazionali sostenute, al fine di identificare potenziali aree d'azione in cui intervenire consapevolmente per conferire una spinta al particolare posizionamento reputazionale, ovvero per puntare al rafforzamento di eventuali punti di forza e presidiare attentamente quelli di debolezza.

La misurazione delle iniziative di comunicazione.

Attraverso l'analisi dei dati compiuta focalizzando l'attenzione sui quesiti inerenti l'attività di comunicazione, possiamo sintetizzare i risultati attraverso la seguente tabella:

Tab. 4.6.5- Attività e strumenti di comunicazione.

Impresa	Comunicazione off line							Comunicazione on line			
	Spot	Cartellonistica	Brochure	Att. promozionali	Sponsorizzaz.	Passa parola	Inserto	Sito web	Banner	Pubblicità	Email
LOM	17	18	6	15	19	12	2	16	0	1	0
IEN	19	17	14	16	19	17	11	20	7	11	7
ALL	10	6	2	5	17	18	1	4	1	1	1
SCE	19	18	18	18	19	19	16	19	16	15	14
SAB	12	17	11	9	13	15	7	16	1	1	6
SCH	2	6	10	1	8	7	8	10	0	2	2
COB	3	3	15	2	2	18	6	8	1	2	1

In particolare, al fine di valutare l'efficacia della comunicazione intenzionale ed esplicita è stato indagato il livello di esposizione al particolare strumento/attività di comunicazione. In particolare, attraverso la mappatura degli strumenti di comunicazione utilizzati da ciascuna impresa, è stato sollecitato il ricordo degli *stakeholder* dell'impresa per valutare l'effettiva capacità dello strumento/attività di raggiungere i diversi interlocutori e di orientarne eventualmente le percezioni.

Prima di intervenire in merito alla capacità di orientamento connessa a ciascuno dei corrispondenti strumenti/attività, alcune osservazioni interessanti possono essere fatte sui risultati esposti nella tabella 4.6.5 che tiene conto delle risposte ottenute dai vari *stakeholder* delle imprese indagate. In particolare, ragionando sul dato complessivo abbiamo compreso quella che è l'incidenza degli strumenti di comunicazione in termini di visibilità presso i pubblici ovvero di effettiva capacità di raggiungere gli *stakeholder*. Al riguardo l'incidenza maggiore è assunta dal passaparola, quale "strumento" di comunicazione non intenzionale che presenta come peculiarità principale l'efficienza in termini di costo/contatto, ma pone lo svantaggio di essere difficilmente controllabile dall'impresa. Questo aspetto induce a riflettere su quanto la rete di contatti personali, più o meno estesa, riferisca di un processo virale difficilmente controllabile dall'impresa, e rappresenti certamente uno dei mezzi di circolazione delle informazioni più potente ed efficace, sebbene talvolta affetto dalla viziosità dell'esperienza soggettiva e dalla parzialità delle informazioni divulgate. Attraverso questo strumento, gli *stakeholder* dell'impresa, *in primis* i clienti di questa, diventano potenziali attori di un flusso comunicazionale che riconosce nei luoghi virtuali l'*humus* di divulgazione ottimale, consentendo il raggiungimento di un livello critico di diffusione a fronte di una sensibile riduzione della variabile temporale.

Dal punto di vista dell'azione svolta dal passaparola, l'influenza maggiore la si riscontra in corrispondenza di Scermino, Allegretti e Cobellis, rispetto agli strumenti/attività di comunicazione

alternativi. Ciò significa che per gli *stakeholder* di queste imprese, l'influenza assunta dal passaparola è stata maggiore rispetto all'azione svolta dagli altri strumenti/attività. Tale informazione rappresenta un aspetto importante sul quale la proprietà di ciascuna impresa, e in particolare delle ultime tre citate, dovrebbe attentamente riflettere. L'assenza infatti di una qualche forma di presidio in corrispondenza delle informazioni che prendono vita e si diffondono nell'ambito degli spazi relazionali, fisici o virtuali, espone l'impresa al rischio di diventare vittima inconsapevole di informazioni negative che possono sedimentarsi negli schemi cognitivi degli individui filtrando negativamente ogni informazione proveniente dall'impresa. Da questo punto di vista sapere se in corrispondenza di queste imprese esiste una forma di presidio delle reti relazionali (comunicazione interattiva) e un'attività di dialogo con gli *stakeholder*, rappresenta una informazione che permette di capire se la leva comunicazionale viene impiegata in modo consapevole ed integrato e se può rappresentare un valido alleato attraverso cui rafforzare il proprio *status* reputazionale e presidiare quegli ambiti relazionali in cui prende vita un flusso informativo che influenza le percezioni degli *stakeholder*.

Attraverso l'analisi dei dati corrispondenti alle percezioni in termini di importanza attribuita dalla proprietà/*management* a ciascuna leva comunicazionale e del corrispondente impegno dedicato, si può comprendere se esiste un impiego della leva in questione tale da costituire un supporto al sostenimento del proprio posizionamento reputazionale. Come si avrà modo di vedere in riferimento alla sintesi descrittiva dei punteggi conseguiti da ciascuna impresa, un ottimo presidio della comunicazione interattiva e dell'attività di dialogo, si riscontra per la Scermino Srl e la Cobellis Srl, il che lascerebbe desumere una particolare attenzione ed interesse da parte delle rispettive proprietà, tesa a presidiare flussi comunicazionali potenzialmente incontrollati¹¹⁴⁹.

Rispetto alla percezione di trasparenza ed affidabilità riferita alla comunicazione dell'impresa possiamo esporre la seguente sintesi:

Tab. 4.6.6 Trasparenza ed affidabilità della comunicazione.

Trasparenza ed affidabilità rispetto a:	<i>Business</i>							
	μ	LOM	IEN	ALLE	SCE	SABI	SCH	COB
Prezzi e condizioni di vendita	5,8	6,0	5,7	5,5	5,5	5,3	6,6	6,3
Caratteristiche e affidabilità del prodotto/servizio	5,7	5,9	5,8	5,4	5,3	5,4	6,6	6,2
Condizioni contrattuali con fornitori, dipendenti, ecc.	5,9	6,1	6,0	5,5	5,6	5,5	6,7	6,3

¹¹⁴⁹ Per approfondimenti si rinvia all'analisi descrittiva delle *performance* conseguita da ciascuna impresa, esposta nel prosieguo del presente lavoro. In particolare si veda: Tabella 4.6.7 e Tabella 4.6.8

Rispetto ai valori medi riferiti al campione (μ), una buona percezione di trasparenza ed affidabilità della comunicazione è riferita alla Lombardi Srl, alla Schiavo Spa e alla Casa di Cura Cobellis Srl, mentre le altre imprese si mantengono sui valori medi riferiti al campione.

In relazione all'influenza sulla scelta di acquisto esercitata dagli strumenti/attività di comunicazione precedentemente considerati, si osserva la seguente sintesi:

Tab. 4.6.7. Influenza media dello strumento/attività di comunicazione.

Strumento/attività di comunicazione	<i>Business</i>							
	μ	LOM	IEN	ALLE	SCE	SABI	SCH	COB
<i>Spot pubblicitario</i>	4,4	5,0	5,7	2,9	5,1	3,7	1,8	5,0
<i>Cartellonistica</i>	3,6	5,1	3,0	1,6	4,2	4,4	2,3	3,2
<i>Brochure</i>	2,5	1,6	2,7	1,2	2,9	2,5	4,9	3,2
<i>Attività promozionali</i>	2,7	3,8	2,9	1,7	4,5	2,3	1,8	3,2
<i>Sponsorizzazione eventi</i>	3,6	4,8	3,7	4,0	3,3	1,9	3,9	3,3
<i>Passaparola</i>	4,5	3,7	3,5	5,6	4,2	4,3	3,6	6,4
<i>Inserito pubblicitario</i>	1,7	1,0	1,8	1,1	2,5	1,5	2,4	3,8
<i>Sito web</i>	4,3	5,3	5,8	1,8	5,0	3,3	4,3	4,7
<i>Banner</i>	1,8	1,0	2,1	1,1	2,8	1,5	1,8	2,8
<i>Pubb./promozione sul web</i>	1,9	1,2	2,7	1,1	2,4	1,5	1,8	3,0
<i>Email advertising</i>	1,8	1,0	2,0	1,1	2,4	1,8	3,0	3,6

Come si evince dalla tabella descrittiva della sintesi dell'influenza media esercitata dai vari strumenti/attività di comunicazione, un'azione significativa del passaparola è assunta in corrispondenza di Allegretti Srl e Casa di Cura Cobellis Srl nei cui riguardi la capacità di persuasione assunta dallo strumento presenta un'influenza superiore al valore medio riferito all'intero campione. Un ruolo significativo, nell'ambito della comunicazione *on line*, è assunto inoltre dall'influenza esercitata dal sito *web* corrispondentemente alle imprese Lombardi Srl, Iennaco Srl, Scermino Srl e Allegretti Srl.

Dal punto di vista della percezione di importanza attribuita da parte della proprietà/*management* delle rispettive imprese, possiamo sintetizzare quanto segue:

Tab. 4.6.8. Importanza attribuita alle leve comunicazionali.

Importanza attribuita alla comunicazione:	<i>Business</i>							
	μ	LOM	IEN	ALLE	SCE	SABI	SCH	COB
Esplicita	5,7	6,3	5,7	7,0	6,3	4,7	5,7	4,0
Implicita (comportamento)	5,8	5,7	5,7	4,0	6,3	6,0	6,7	7,0
Interattiva (reti di relazioni)	6,0	5,7	6,0	4,3	6,7	6,3	6,7	7,0

Da una prima osservazione possiamo mettere in evidenza che a livello di campione, i punteggi medi (μ) esprimono una maggiore importanza attribuita alle leve comunicazionali implicite e interattive: ciò tuttavia non sempre trova conferma nei dati riferiti a ciascuna singola impresa, poiché come emerge dalla tabella, la proprietà della Lombardi tende ad attribuire un'importanza alla comunicazione esplicita mediamente superiore rispetto alle altre due leve, mentre per la Schiavo e la Cobellis si rileva l'esatto contrario. In particolare, la proprietà/*management* delle imprese Schiavo Spa e Cobellis Srl attribuiscono infatti maggiore importanza alle leve indirette e meno intenzionali o se si vuole più *soft* della comunicazione, anticipando in un certo senso ciò che riscontriamo nella sottostante tabella, ove all'importanza nei termini appena esposti corrisponde un identico impegno in corrispondenza della gestione di dette leve comunicazionali.

Tab. 4.6.9. Impegno dedicato alle leve comunicazionali.

Impegno dedicato alla comunicazione:	<i>Business</i>							
	μ	LOM	IEN	ALLE	SCE	SABI	SCH	COB
Esplicita	5,4	5,3	6,0	5,7	6,3	4,7	5,7	4,0
Implicita (comportamento)	5,7	5,3	6,0	3,7	6,3	6,0	6,7	7,0
Interattiva (reti di relazioni)	5,8	5,0	6,3	3,7	6,7	5,7	6,7	7,0

Dall'osservazione della tabella, l'impegno mediamente rilevato in corrispondenza dell'intero campione espone valori più elevati per entrambe le leve comunicazionali (comportamenti e reti di relazioni) rispetto allo sforzo profuso nella comunicazione esplicita. In relazione ai dati esposti in questa tabella, una situazione di non allineamento tra percezione d'importanza e sforzo corrispondente si segnala nell'impegno della proprietà Lombardi cui corrisponde un valore medio riferito alle reti di relazioni più contenuto rispetto alla comunicazione esplicita ed inferiore alla media del campione (μ). In proposito, lo spunto di riflessione che muove da simili osservazioni, propone un ridimensionamento dell'importanza attribuita dalla proprietà alle leve che compongono il *mix* comunicazionale, e un corrispondente allineamento in termini di sforzo da dedicare a ciascuna di esse, per gestire al meglio la leva comunicazionale, che se validamente e

consapevolmente impiegata, può costituire un valido supporto al rafforzamento del posizionamento reputazionale conquistato.

Per quanto concerne la presenza nell'ambito di ciascuna impresa di un sistema di comunicazione/dialogo con gli *stakeholder*, possiamo osservare quanto segue:

Tab. 4.6.10. Sistema di comunicazione/dialogo con gli *stakeholder*.

Sistema di comunicazione/dialogo con gli <i>stakeholder</i>	<i>Business</i>							
	μ	LOM	IEN	ALLE	SCE	SABI	SCH	COB
Dipendenti	6,1	6,0	6,3	5,0	6,7	6,7	5,0	7,0
Fornitori	5,4	4,7	6,3	4,0	6,7	6,3	4,0	6,0
Istituzioni	5,6	5,3	6,0	3,7	6,3	6,0	6,0	6,0
Comunità	5,4	4,7	6,0	3,0	5,7	6,7	5,0	7,0
Media	4,4	4,3	4,7	2,3	4,7	5,3	5,0	4,0

Dall'interpretazione dei dati esposti in tabella emerge nei confronti di quattro imprese (Iennaco Srl, Scermino Srl, Sabi Sas e Schiavo Spa) un'eccellente attività di comunicazione/dialogo con gli *stakeholder*. Trattasi in particolare delle stesse imprese nei cui confronti è stato rilevato un maggiore impegno in corrispondenza della comunicazione che fluisce all'interno delle reti relazionali (comunicazione interattiva). La possibilità da parte di queste imprese di attivare flussi di comunicazione/dialogo nei confronti degli *stakeholder*, oltre a consentire di cogliere le istanze, più o meno implicite e latenti, da tradurre eventualmente all'interno dei processi decisionali, offre la possibilità di mantenere una forma di controllo su alcuni degli *stakeholder* più attivi e influenti (per esempio comunità in generale e media), tale da poter esercitare su di essi un'influenza ed un condizionamento positivo che permetta di attivare e alimentare flussi informativi e comunicazionali favorevoli.

All'attività di dialogo con taluni *stakeholder* dell'impresa, sarebbe auspicabile far corrispondere la traduzione dei risultati derivanti dall'ascolto delle molteplici istanze in decisioni di *business*. Per comprendere se e fino a che punto ciò si verifica all'interno di ciascuna impresa, l'analisi dei dati ci ha consentito di far emergere una discreta attenzione da parte della proprietà di ciascun *business* agli interessi dei diversi *stakeholder*.

4.7 La dinamica reputazionali delle imprese osservate.

L'analisi dei dati esposta nelle pagine che precedono, condotta per ogni singola entità reputazionale e riferita altresì alla valutazione delle attività di comunicazione sostenute dalla proprietà di ciascuna impresa, ha consentito di formulare considerazioni interessanti in ordine alle *performance* reputazionali conseguite da ciascun *family business* e alla possibilità di intervento azionabile da parte del *management*/proprietà per rafforzare il posizionamento reputazionale conseguito.

In particolare, abbiamo proceduto ad attribuire a ciascuna entità –*business* e famiglia– il corrispondente punteggio reputazionale “parziale” al fine di procedere ad assegnare il posizionamento definitivo riferito al *family business* all'interno della matrice della *Global Reputation* che, come detto, trae fondamento ed ispirazione dal sottostante “Modello delle Aree”. Ciò ha permesso di comprendere nei confronti di ciascuna impresa indagata, non solo la solidità del giudizio reputazionale, che rimanda alla particolare collocazione della *Global Reputation* associata allo specifico *business* familiare, ma anche di capire a quale delle due entità – *business* e famiglia– riconoscere il contributo maggiore alla conquista della particolare collocazione reputazionale.

Tale impostazione che si fonda sugli sviluppi teorici intercorsi nella reputazione delle imprese familiari, trae ispirazione dalla convinzione, confortata dalla particolare natura che caratterizza l'impresa familiare e rafforzata dalle intuizioni teoriche delineate dagli studiosi, secondo la quale la reputazione delle imprese familiari è caratterizzata dall'esistenza di una particolare dinamica secondo la quale la percezione reputazionale riconosciuta nei riguardi di una delle due entità può influenzare negli stessi termini il giudizio reputazionale associato nei confronti dell'altra, in dipendenza della contiguità dei due sottosistemi (famiglia e *business*) e della sistematica influenza reciprocamente esercitabile che caratterizza i *business* familiari rispetto alle non *family*.

Orbene data della sistematica influenza riconosciuta a livello di sottosistemi nell'ambito dell'impresa familiare, si ritiene che la stessa produca di conseguenza dei riflessi, che attengono anche al momento della verifica reputazionale¹¹⁵⁰, che dal *business* si ripercuotano sulla famiglia e viceversa, nell'ambito di una dinamica reputazionale di scambio e reciproco condizionamento che può assumere i tratti della virtuosità o all'opposto della viziosità.

Condividendo tale impostazione, si è cercato di capire se ed in che misura le imprese familiari detentrici di ambiti di manovra non praticabili da parte delle non *family*, si rendano interpreti di una dinamica virtuosa, sostenuta ed alimentata attraverso l'impiego di opportune leve comunicazionali, ed artefici al contempo di un rafforzamento reputazionale che trova fondamento nel presidio di determinate dimensioni e nell'utilizzo strategico, coerente ed integrato della comunicazione.

¹¹⁵⁰ Cfr. Erdem F. (2010), “Family Business Reputation: A Literature Review and Some Research Questions”, *Electronic Journal of Family Business Studies*, Vol. 4, No. 2, p. 137.

Per comprendere se da parte di ciascuna impresa esista o meno un impiego razionale della comunicazione, da intendere quale *mix* di leve che permette di rafforzare il proprio *status* reputazionale, occorre innanzitutto disporre di una qualche forma di traduzione quantitativa della percezione reputazionale conseguita, poiché è in dipendenza dell'esistenza o meno di un contesto interpretativo favorevole che l'*audience* si predisponesse ad accogliere negli stessi termini i messaggi provenienti da una fonte (l'impresa) che gode di una reputazione favorevole, attribuendole credibilità. Attraverso tale forma di traduzione, abbiamo determinato nei confronti di ciascuna impresa indagata, la percezione reputazionale connessa al *business* e al *family name*, senza evidenziare nei confronti dei *family business* analizzati situazioni particolari ove alla reputazione accettabile di un'entità (collocazione nell'area stabile o granitica del modello delle aree) si contrapponesse un livello reputazionale critico in corrispondenza dell'altra (collocazione nell'area sismica o *tsunami*).

Occorre precisare che l'impiego dell'indice *RQ* non va inteso come uno strumento oggettivo di valutazione della qualità di gestione di un'impresa, ma solo come una misura delle percezioni diffuse su determinati aspetti connessi alla vita aziendale, al fine di consentire un'analisi delle determinanti specifiche della reputazione, identificando i punti di forza su cui costruire e i punti di debolezza su cui intervenire.

Una situazione dunque di sostanziale allineamento reputazionale riferito ad entrambe le entità (*business* e *family*), è stata dunque osservata nelle imprese indagate, sebbene piccole differenze possono essere colte in corrispondenza della reputazione, comunque forte, associata ad alcune famiglie imprenditoriali (Allegretti, Scermino e Schiavo) rispetto al collocamento reputazionale riferito al *business*. Tali considerazioni farebbero dunque desumere che in corrispondenza della reputazione associata all'intero *family business*, il contributo maggiore alla collocazione nell'area granitica della matrice della *Global Reputation* provenga, per queste tre imprese, dal giudizio riferito al *business*, mentre per le altre sia da attribuire invece alla maggiore percezione reputazionale connessa al nome di famiglia (come avviene per le *families* Lombardi e Cobellis), o al sostanziale allineamento reputazionale riscontrato tra famiglia e *business* (Iennaco Srl e Sabi Sas). Sulla scorta dei dati ottenuti dalla misurazione della reputazione delle nostre imprese, e nel tentativo di delineare la particolare dinamica reputazionale che queste possono contribuire ad alimentare, abbiamo proceduto ad effettuare le seguenti considerazioni.

Partendo dal presupposto teorico secondo il quale la reputazione aziendale è un costrutto multidimensionale alla cui composizione intervengono due dimensioni, una razionale (composta a sua volta da altre cinque dimensioni legate ad aspetti specifici e concreti) e l'altra emozionale (Fascino Emotivo o *Emotional Appeal*), riferita cioè ad aspetti in un certo senso immateriali che

influenzano la percezione degli *stakeholder* suscitando nei loro riguardi ammirazione, stima e fiducia nell'impresa, ci siamo chiesti come le imprese da noi indagate potessero intervenire per influenzare alcune di queste dimensioni e, in particolare, quella connessa al Fascino emotivo (*Emotional Appeal*). In effetti, traendo spunto dai contributi teorici di autorevoli studiosi¹¹⁵¹ che considerano quest'ultima componente come una dimensione che esprime una valutazione olistica dell'impresa che si ipotizza mediare l'impatto delle altre componenti su tale valutazione, abbiamo studiato l'analisi di regressione della dimensione Fascino Emotivo sulle altre cinque componenti, al fine di comprendere quali tra queste potessero rappresentare delle vere e proprie leve capaci di influenzare maggiormente la percezione emotiva dei pubblici di riferimento.

I risultati emersi possono trovare rappresentazione nella seguente tabella:

Tabella 4.7.1- Analisi di regressione lineare.

Modello:	Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati
	B	Deviazione standard	Beta
		Errore	
Fascino Emotivo(Costante)	-,037	,428	
Vision&Leadership	,082	,103	,081
Performance Redditali	,551	,127	,457
Prodotti e Servizi	,148	,092	,140
Ambiente Lavorativo	,242	,098	,221
Responsabilità Sociale	-,008	,084	-,008

La regressione della dimensione Fascino Emotivo sulle cinque dimensioni razionali associate alla reputazione aziendale, mostra una influenza statisticamente significativa in corrispondenza di alcune di queste.

In particolare, le *Performance Redditali* e l'*Ambiente Lavorativo* rappresentano le due dimensioni razionali che esercitano la maggiore influenza sulla dimensione emotiva. Dai risultati emersi nell'ambito di questa analisi, tali dimensioni rappresenterebbero infatti delle leve attraverso le quali poter influenzare la dimensione dell'*Emotional Appeal* che dal punto di vista concreto appare come un *driver* difficile da influenzare direttamente in quanto basato su aspetti emozionali. Un'influenza sull'*appeal* emozionale potrebbe essere esercitata dunque attraverso la mediazione svolta dal conseguimento di buone *Performance Redditali* e da una buona percezione connessa all'*Ambiente Lavorativo*.

¹¹⁵¹ Cfr. Ravasi D., Gabbioneta C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni della ricerca RQ Italy, *Economia & Management*, N. 3, p. 84.

Nei riguardi delle imprese indagate, l'analisi dei dati riferita ai valori mediamente conseguiti in corrispondenza di ciascuna dimensione reputazionale, segnala valori più elevati per entrambe le dimensioni considerate (*Performance* Redditali e Ambiente Lavorativo) in riferimento a Lombardi Srl, Schiavo Spa e Casa di Cura Cobellis Srl¹¹⁵². Ciascuna di queste imprese ottiene buoni risultati in corrispondenza delle citate dimensioni, e in dipendenza di ciò riescono ad esercitare un'influenza maggiore sul Fascino Emotivo che raggiunge livelli più elevati in corrispondenza di ciascuna delle tre imprese considerate, rispetto a quanto osservato per le altre.

Muovendo da tali osservazioni confortate dal riscontro empirico dei punteggi reputazionali più elevati proprio in corrispondenza delle tre imprese (Lombardi Srl, Schiavo Spa e Casa di Cura Cobellis Srl), uno spunto di riflessione potrebbe essere focalizzato sul tentativo di capire se esiste una qualche correlazione tra Fascino Emotivo e una misura appropriata espressiva del giudizio sintetico tradotto dal pubblico di riferimento. Se si verificasse una correlazione significativa di segno positivo tra Fascino Emotivo e una simile misura del giudizio sintetico, sarebbe possibile ipotizzare che i *business* che riescono ad influenzare il Fascino Emotivo, agendo per il tramite delle due dimensioni razionali (*Performance* Redditali e Ambiente Lavorativo), influenzerebbero con un certo livello di significatività la reputazione connessa al *business*.

Considerato ciò e data l'attenzione posta sull'attività di comunicazione sostenuta dal *management*/proprietà delle imprese indagate, abbiamo cercato di comprendere se attraverso una qualche forma di presidio della comunicazione, le imprese da noi indagate riescono ad influenzare talune dimensioni reputazionali. Anche in questo caso ci siamo avvalsi dell'analisi dei dati per individuare la possibile esistenza di legami interessanti che potessero rappresentare validi spunti di riflessione prima di intraprendere iniziative a sostegno della reputazione complessiva.

In proposito, operando le opportune trasformazione dei dati al fine di rendere possibile lo studio della correlazione tra due variabili, abbiamo ottenuto i seguenti risultati:

¹¹⁵² Si veda la tabella 4.6.2 Valori medi per ogni dimensione (*Business Reputation*).

Tabella 4.7.2-Correlazioni tra variabili (A)

		FascinoE.	Traspar.C.	Dialogo	Import.C.	Impeg.C	Influen.s/a	Inclus.Inter.
Fascino E.	C. di Pearson	1						
	Sig. (2-code)							
	N	130						
Trasparenza Comunic.	C. di Pearson	,558**	1					
	Sig. (2-code)	,000						
	N	126	126					
Dialogo	C. di Pearson	,162	-,023	1				
	Sig. (2-code)	,508	,926					
	N	19	19	19				
Importanza Comunicaz.	C. di Pearson	,293	,282	,589**	1			
	Sig. (2-code)	,210	,228	,008				
	N	20	20	19	20			
Impegno Comunicaz.	C. di Pearson	,387	,311	,858**	,778**	1		
	Sig. (2-code)	,092	,182	,000	,000			
	N	20	20	19	20	20		
Influenza strum./att.	C. di Pearson	,136	,195*	,284	,307	,229	1	
	Sig. (2-code)	,131	,030	,253	,202	,345		
	N	125	123	18	19	19	125	
Inclusione interessi	C. di Pearson	,156	,162	,658**	,490*	,686**	,611**	1
	Sig. (2-code)	,525	,507	,002	,033	,001	,007	
	N	19	19	19	19	19	18	19

**La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

*La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code).

La tabella delle correlazioni ci permette di capire se e che tipo di legame lineare può interessare due variabili. In particolare, ponendo attenzione su quelle che maggiormente influenzano la dimensione emozionale connessa alla reputazione organizzativa, otteniamo che un legame significativo è esercitata dalla “Trasparenza della Comunicazione”¹¹⁵³ e dall’”Impegno Comunicazionale” corrispondente al differente *mix* di leve considerate. In altri termini, attraverso un’attenta gestione di ciò che l’impresa comunica nelle varie occasioni di contatto e che riferisce dell’affidabilità e della trasparenza della comunicazione, ma anche attraverso un impegno razionale e integrato delle differenti leve utilizzabili, l’impresa giungerebbe altresì ad esercitare un’influenza sulla percezione di stima, fiducia ed ammirazione che si ha dell’impresa (Fascino Emotivo).

¹¹⁵³ La variabile trasparenza della comunicazione è stata creata a partire dall’analisi dei dati ottenuti in corrispondenza dell’item rappresentato dalla trasparenza e dall’affidabilità della reputazione, di cui si è detto nella misurazione delle iniziative di comunicazione (Tabella 4.6.4)

L'esposizione dei coefficienti di correlazione nell'ambito della tabella, evidenzia inoltre la presenza di variabili caratterizzate da un forte legame lineare positivo, offrendo al riguardo ulteriori informazioni utili per le imprese osservate. In particolare si evidenzia l'influenza positiva che interessa il "Dialogo" con gli *stakeholder* e la percezione d'importanza ("Importanza Comunicazionale") assegnata dalla proprietà alle differenti leve comunicazionali, confermata dall'elevata correlazione che lega altresì l'impegno ("Impegno Comunicazionale") corrispondente e l'attività di dialogo.

Una correlazione altrettanto elevata è messa altresì in evidenza tra la variabile "Inclusione degli Interessi", che esprime l'attività strategico-riflettiva della comunicazione all'interno dei processi decisionali, e l'esistenza di un'attività di dialogo con gli *stakeholder* ("Dialogo").

L'analisi delle correlazioni che interessano le variabili inserite in tabella, espressive in generale di aspetti connessi all'attività di comunicazione, può offrire informazioni utili in quanto, per le considerazioni fatte in termini di possibilità di influenzare l'*appeal* emozionale agendo per il tramite di alcune dimensioni razionali, consente di comprendere se esistono altre leve azionabili mediante un'attenta gestione della comunicazione, che possono del pari influenzare il Fascino Emotivo. Tra queste abbiamo riscontrato una correlazione significativa di tra la dimensione emozionale e la trasparenza ed affidabilità della comunicazione.

Lo studio dell'esistenza di un legame tra variabili può essere condotto anche sulle dimensioni razionali considerate nella nostra indagine come più influenti sulla dimensione emozionale (*Performance* Redditali e Ambiente Lavorativo), e le variabili descrittive dell'attività di comunicazione.

Esponendo i risultati dell'analisi nella tabella che segue si ha che:

Tabella 4.7.3-Correlazioni tra variabili (B)

		Per.Redd.li	Amb.Lav.	Tras.com.	Dialogo	Impor.C.	Impeg.C.	Influ.s/a
Performance Redd.li	C. di Pearson Sig. (2-code) N	1 130						
Ambiente Lavorativo	C. di Pearson Sig. (2-code) N	,625** ,000 130	1 130					
Trasparenza comunic.	C. di Pearson Sig. (2-code) N	,586** ,000 126	,627** ,000 126	1 126				
Dialogo	C. di Pearson Sig. (2-code) N	,260 ,282 19	,065 ,790 19	-,023 ,926 19	1 19			
Importanza comunic.	C. di Pearson Sig. (2-code) N	,249 ,289 20	,186 ,432 20	,282 ,228 20	,589** ,008 19	1 20		
Impegno comunic.	C. di Pearson Sig. (2-code) N	,448* ,048 20	,221 ,348 20	,311 ,182 20	,858** ,000 19	,778** ,000 20	1 20	
Influenza strum/att.	C. di Pearson Sig. (2-code) N	,142 ,114 125	,237** ,008 125	,195* ,030 123	,284 ,253 18	,307 ,202 19	,229 ,345 19	1 125

** . La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

* . La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code).

In proposito, le variabili che presentano una correlazione significativa con le due dimensioni reputazionali che influenzano maggiormente il Fascino Emotivo, sono individuate ancora una volta nella trasparenza e affidabilità della comunicazione che presenta un legame statisticamente significativo sia con le *performance* reddituali che con l'ambiente lavorativo.

La variabile espressiva dello sforzo della proprietà profuso nell'impiego delle leve comunicazionali ("Impegno comunicazionale"), presenta anch'essa un'elevata correlazione con la dimensione delle *Performance* Redditali, mentre l'Ambiente Lavorativo presenta un legame più intenso con l'influenza esercitata dalla capacità di persuasione connessa agli strumenti/attività di comunicazione.

Attraverso la traduzione della percezione reputazionale riferita a ciascuna dimensione in un indice che esprime il giudizio sintetico complessivo, può essere utile per comprendere se tra tale

espressione sintetica e la percezione di trasparenza ed affidabilità della comunicazione, esista una qualche forma di legame e l'intensità dello stesso che si verifica.

Operando le opportune trasformazioni per la traduzione di una misura sintetica espressiva del giudizio reputazionale complessivo (indicato come Giudizio Sintetico), abbiamo proceduto a studiare il legame esistente tra questo indice e la percezione di trasparenza/affidabilità della comunicazione.

L'analisi della correlazione ci permette di evidenziare il tipo di legame che interessa il Giudizio Sintetico e la Trasparenza della Comunicazione:

Tabella 4.7.4-Correlazione tra giudizio sintetico e trasparenza della comunicazione

		Tras_com	giud_sint
Trasparenza comunic.	C.di <i>Pearson</i>	1	
	Sig. (2-code)		
	N	126	
Giudizio sintetico	C.di <i>Pearson</i>	,727**	1
	Sig. (2-code)	,000	
	N	126	130

** . La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

La tabella di correlazione mostra l'esistenza di un legame lineare positivo piuttosto forte tra Giudizio Sintetico e Trasparenza della comunicazione. In dipendenza di ciò, l'impresa che consegue giudizi elevati in corrispondenza delle percezioni di trasparenza e di affidabilità connesse alla comunicazione, influenzerebbe positivamente il giudizio sintetico circa la complessiva percezione reputazionale connessa al *business*.

Nei riguardi della nostra indagine e stando alle considerazioni emerse dalle analisi compiute, la suddetta percezione di affidabilità e di trasparenza, che nei confronti delle imprese Lombardi Srl, Schiavo Spa e Casa di Cura Cobellis Srl riceve punteggi mediamente più elevati, riferirebbe di una capacità di questi *business* di influenzare positivamente il giudizio reputazionale sintetico.

Dalle risultanze emerse nella nostra indagine, la trasparenza/affidabilità associata alla comunicazione dell'impresa rappresenta un valido spazio di manovra da parte delle imprese indagate, poiché riferisce di un legame positivo che interessa il Fascino Emotivo e le dimensioni razionali che hanno maggiore influenza su quest'ultimo. Non solo. Come messo in evidenza nella tabella 4.7.5, ad influenzare il giudizio di trasparenza agisce a sua volta l'azione esercitabile attraverso altre variabili. Tra queste il "Rispetto delle Promesse" che riferisce della capacità

dell'impresa di rispettare le promesse contenute nelle attività di comunicazione, presenta un legame positivo molto forte con la "Trasparenza della Comunicazione" e con il "Giudizio Sintetico".

Correlazioni tra variabili

		Giudizio Sintetico	Rispetto promesse	Trasp.com
Giudizio Sintetico	C.di <i>Pearson</i>	1		
	Sig. (2-code)			
	N	130		
Rispetto delle promesse	C.di <i>Pearson</i>	,406**	1	
	Sig. (2-code)	,000		
	N	124	124	
Trasparenza comunicazione	C.di <i>Pearson</i>	,727**	,339**	1
	Sig. (2-code)	,000	,000	
	N	126	121	126

** La correlazione è significativa al livello 0,01.

In riferimento alla reputazione connessa al *family name*, abbiamo impiegato la stessa logica di ragionamento sfruttata per il *business*, al fine di comprendere se ed in che modo le imprese da noi considerate potessero giungere, attraverso l'azione svolta su opportune leve, ad influenzare alcune dimensioni reputazionali. In particolare, abbiamo proceduto alla costruzione di un corrispondente indice, chiamato *Emotional Appeal*¹¹⁵⁴, quale referente di un giudizio olistico sulla famiglia che esprime la stima, l'ammirazione e la fiducia connessa al *family name*. Di qui abbiamo studiato la correlazione associata con le due dimensioni di Notorietà e Differenziazione, che ci ha permesso di capire quali tra queste esercitasse la maggiore influenza sull'*Emotional Appeal* riferito alla famiglia. Esponendo i dati ottenuti dall'analisi di regressione, si ha che:

Tabella 4.7.6- Analisi di regressione lineare.

Modello:	Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati
	B	Deviazione standard Errore	Beta
<i>Emotional Appeal</i>	4,082	,621	
Notorietà	,069	,073	,108
Differenziazione	,341	,087	,448

¹¹⁵⁴ L'indice *RQ Family* espressivo della reputazione della famiglia imprenditoriale è costruito come combinazione degli *item* (dimensioni) a partire dai quali sono stati costruiti gli indicatori parziali e di conseguenza non può essere utilizzato nelle analisi volte ad esplorare l'influenza di ciascuna componente.

L'analisi di regressione dell'*Emotional Appeal* sulle due dimensioni (Notorietà e Differenziazione), offre in proposito utili spunti di riflessione in merito alla possibilità da parte della proprietà/*management* di individuare nella Notorietà e, ancor più, nella Differenziazione dei possibili spazi di manovra attraverso i quali influenzare l'*appeal* familiare.

Dai risultati emersi dall'analisi dei dati, i *family name* da noi indagati che presentano valori superiori rispetto alla media del campione in corrispondenza delle dimensioni di Differenziazione, sono Lombardi, Iennaco e Cobellis (si vedano le Tabelle 4.6.3.e 4.6.4). Orbene, sono proprio tali *families* che conseguono i punteggi reputazionali associati al *name* più elevati rispetto alle altre imprese indagate.

Per capire quanto la reputazione corrispondente alla famiglia imprenditoriale fosse influenzata dall'*Appeal Emozionale* connesso al *name*, occorrerebbe creare un indice espressivo del giudizio sintetico riferito alla famiglia imprenditoriale, da correlare con l'*Appeal*, in modo tale da offrire alla proprietà informazioni utili circa la capacità di intervenire validamente su quegli ambiti che influenzano maggiormente il giudizio sintetico.

4.8 Conclusioni.

Lo studio della reputazione per le imprese da noi indagate, ha consentito di trarre interessanti considerazioni in merito alle potenzialità di cui queste dispongono per contribuire a sostenere lo *status* reputazionale conquistato.

In effetti, come si è avuto modo di vedere attraverso l'esposizione dei dati dell'indagine realizzata, le imprese da noi censite hanno raggiunto tutte un elevato posizionamento reputazionale all'interno della matrice della *Global Reputation*, quale sintesi della combinazione dei punteggi "parziali" corrispondenti al *business* e alla *family*.

Il conseguimento di un elevato punteggio reputazionale, non esime però l'impresa dal porre attenzione su una serie di aspetti attraverso i quali poter comprendere in maniera approfondita determinanti e antecedenti del giudizio reputazionale, non giustificando quindi il disinteresse da parte della proprietà/*management* dell'impresa che, sebbene possa occupare un posizionamento nell'area granitica ovvero di riserva reputazionale, non è detto che questo non possa declassare in una posizione inferiore.

Come abbiamo visto nelle pagine precedenti, un'impresa che voglia concretamente proteggere/mantenere il proprio *status* reputazionale, deve acquisire una predisposizione tale da fondare eventuali azioni partendo anzitutto su una comprensione di quello che è il giudizio

reputazionale conquistato presso il pubblico di riferimento. Un'impresa attenta alla percezione reputazionale maturata nei confronti del pubblico, tiene conto della rilevanza che le dimensioni reputazionali rappresentano presso i molteplici *stakeholder* (di qui l'importanza dell'attività di dialogo/comunicazione) e del giudizio raccolto presso lo stesso pubblico. Una simile attenzione permette di individuare non solo le dimensioni nei confronti delle quali esiste una certa sensibilità da parte del contesto di riferimento, ma anche di capire quelle che sono le valutazioni riferite dal pubblico stesso nei confronti di ciascuna di esse. Ciò consentirebbe all'impresa di individuare possibili aree di intervento attraverso le quali influenzare talune dimensioni reputazionali agendo per il tramite di altre e/o attraverso il presidio dell'attività di comunicazione. In particolare, nei riguardi di quelle dimensioni cui corrisponde una buona percezione reputazionale, l'impresa deve porre in essere un attento presidio sia attraverso un rafforzamento delle attività dalle quali queste dipendono sia facendone un *focus* portante nell'attività di comunicazione. Nei riguardi invece di quelle dimensioni che registrano un'influenza minore sul giudizio complessivo, l'impresa potrà far leva sul consenso diffuso su questi aspetti dell'attività aziendale, concentrando l'attenzione nei riguardi di quegli interlocutori chiave che agiscono da *medium* nella diffusione del giudizio reputazionale attraverso il presidio dell'attività di comunicazione. Nei confronti di quelle dimensioni in corrispondenza delle quali si riscontrano giudizi mediocri, dovuti per esempio a carenze informative o alla diffusione di interpretazioni distorte, l'impresa dovrà attuare opportuni interventi volti a recuperare l'esistenza di eventuali *gap* percettivi ovvero a migliorare le *performance* corrispondenti, soprattutto se si tratta di dimensioni reputazionali in riferimento alle quali viene riscontrata un'attenzione significativa da parte dei pubblici di riferimento.

In proposito, anche l'analisi delle percentuali di non risposta può fornire indirettamente una indicazione utile e capire se ed in che misura gli *stakeholder* appaiono informati nei confronti di quel determinato aspetto connesso all'attività d'impresa. Potrebbe accadere infatti che il problema esiste non a livello di impegno concreto dell'impresa quanto di una percezione non allineata con quest'ultimo che suggerirebbe un intervento mirato a livello di comunicazione ove all'opposto, in presenza di un problema oggettivo referente cioè di un scarso impegno da parte dell'impresa, un'azione di comunicazione esplicita rischierebbe di vanificare gli sforzi se non accompagnata da un mirato intervento sui processi e sui meccanismi responsabili dei *deficit* percepiti.

Le dimensioni alle quali si associa una bassa rilevanza non sono da intendere *tout court* come quelle in corrispondenza delle quali il giudizio può rimanere carente, in quanto non è detto che nel lungo termine la sensibilità del pubblico non muti facendo sì che eventuali carenze sottovalutate dall'impresa possano acquisire rilevanza, influenzando negativamente le percezioni dei pubblici.

Nei riguardi delle imprese familiari, inoltre, data la peculiarità che le caratterizza, può accadere infatti che la reputazione favorevole associata ad una delle due entità considerate (*business* e *family*) non presenti un allineamento con l'altra. In simili circostanze eventuali azioni inconsapevolmente intraprese da parte della proprietà, tendenti a celebrare ovvero a diffondere contenuti comunicazionali espliciti focalizzati proprio sull'entità che non gode di una reputazione tale da creare un contesto interpretativo favorevole, possono comportare un atteggiamento di rifiuto/diffidenza o comunque non ricevere l'auspicata credibilità da parte dell'*audiences* di riferimento.

Orbene, per capire se e fino a che punto queste imprese possano validamente intervenire per rafforzare e/o mantenere il posizionamento conseguito, abbiamo proceduto ad analizzare una serie di aspetti riferiti sia alle azioni percorribili dalle imprese per migliorare concretamente le *performance* corrispondenti a talune dimensioni reputazionali, sia alle leve comunicazionali gestibili a supporto di determinati interventi.

Come visto, partendo dalla distinzione delle componenti che costituiscono il giudizio reputazionale riferito al *business*, abbiamo individuato in alcune dimensioni razionali, basate cioè su aspetti concretamente attivabili da parte dell'impresa (*Performance* Redditali e Ambiente Lavorativo), validi spazi di manovra che consentono alle *family businesses* da noi indagate di poter esercitare un'influenza sulla dimensione emozionale (Fascino Emotivo) cui è connesso un giudizio olistico dell'impresa, che riferisce della stima, ammirazione e fiducia di cui questa gode, ma che è di difficile "manipolazione" diretta. Tale aspetto rappresenta una considerazione interessante poiché l'*appeal* emotivo è come detto una componente che si differenzia rispetto alle dimensioni razionali, in quanto non direttamente collegata ad aspetti concreti o a valutazioni basate su qualcosa di tangibile ed oggettivo come invece accade per le altre cinque dimensioni. In proposito abbiamo riscontrato che nei riguardi delle imprese caratterizzate dal maggiore punteggio reputazionale connesso al *business* (Lombardi Srl, Schiavo Spa e Casa di Cura Cobellis Srl), ai più elevati livelli in termini di punteggi medi riferiti alle dimensioni di *Performance* Redditali e Ambiente Lavorativo, corrisponde un valore medio maggiore nei confronti del Fascino Emotivo.

Oltre alle dimensioni concretamente attivabili da parte delle imprese considerate, ci siamo chiesti se accanto alla possibilità di intervenire tramite esse, l'impresa avesse altresì la possibilità di influenzare il giudizio olistico racchiuso nella dimensione emozionale attraverso la leva comunicazionale, intesa quale *mix* tra messaggi espliciti, comportamenti aziendali e capacità di *networking*. Un attento presidio di questo *mix* implica a monte una forma di coerenza tra agito e comunicato, che trova adeguata rappresentazione e testimonianza attraverso la definizione razionale degli investimenti in comunicazione, la selezione delle forme e dei mezzi più idonei ad interagire

con i differenti *stakeholder* in modo da amplificare l'operato dell'impresa laddove quest'ultima possa già contare su di un adeguato livello di reputazione.

Dall'analisi dei dati riferiti alla misurazione delle iniziative comunicazionali, è stato possibile cogliere informazioni utili in riferimento all'azione svolta dalla comunicazione nell'ambito di interventi volti a rafforzare ovvero a mantenere il posizionamento reputazionale conquistato. In particolare, abbiamo analizzato anzitutto l'impostazione della proprietà/*management* riguardo la politica comunicazionale, al fine di comprendere se, nei confronti delle imprese da noi considerate, corrispondesse un approccio improntato alla managerialità ovvero se, all'opposto, si verificasse un atteggiamento comunicativo casuale e dunque non razionale. Nei riguardi della politica comunicazionale sostenuta dalla proprietà/*management* delle *family businesses* considerate, l'attenzione posta sulla percezione di importanza assunta dalle differenti leve della comunicazione e sul corrispondente sforzo attuato da parte dell'impresa, ci ha consentito di comprendere se all'importanza attribuita dalla proprietà in corrispondenza di ciascuna leva, coincidesse effettivamente un impegno negli stessi termini, procedendo in caso contrario ad individuare eventuali *gap* tra l'importanza riconosciuta e l'impegno corrispondente.

La disponibilità di informazioni circa il posizionamento reputazionale conquistato presso i pubblici di riferimento, costituisce un'informazione certamente importante e ricca di spunti sui quali poter riflettere al fine di intraprendere percorsi di miglioramento o di mantenimento, ma è chiaro che deve essere doverosamente analizzata nei singoli aspetti che ne compongono la sintesi finale. Potrebbe accadere che l'impresa nonostante gli sforzi sostenuti non riceva una ricompensa adeguata in termini reputazionali, perché esistono situazioni deficitarie dal punto di vista comunicazionale o perché il pubblico non è affatto informato in merito ad un determinato aspetto. In proposito individuare l'esistenza di *deficit* percettivi rappresenta una conquista conoscitiva che offre all'impresa la possibilità di intraprendere percorsi d'intervento concreti avvalendosi del sostegno della leva comunicazionale che all'occorrenza può puntare al presidio delle reti di relazione ovvero della diffusione di messaggi intenzionali accompagnati da azioni concrete.

La possibilità di valutare interventi a presidio di ciò che fluisce e prende vita in termini di comunicazione nell'ambito degli spazi relazionali, può rappresentare una chiave strategica in presenza di situazioni ove vi è una scarsa informazione ovvero ove si riscontra un'influenza elevata esercitata da azioni informali e "scarsamente" controllabili (passaparola). L'analisi dei dati riferita alla capacità persuasiva esercitata dagli strumenti/attività di comunicazione sulla scelta di acquisto, ha rilevato una forte influenza relativa dell'azione svolta dal passaparola nei riguardi di alcuni *business*, in particolare, della Casa di Cura Cobellis Srl. In riferimento a questa situazione, se la proprietà/*management* dell'impresa riscontrasse, per esempio, un qualche *gap* percettivo potrebbe

intervenire razionalmente attraverso un'azione mirata al miglioramento concreto dell'aspetto cui corrisponde il *deficit* reputazionale, e corrispondentemente attivare relazioni con gli *stakeholder* più influenti attraverso i quali innescare un circolo informativo basato sul passaparola attivo.

Stando ai risultati emersi dall'analisi dei dati, un simile intervento risponderebbe evidentemente ad una logica di utilizzo consapevole e coerente del *mix* comunicazionale di cui l'impresa può disporre. Andando a verificare se un comportamento di questo tipo è in qualche modo presente nell'ambito nelle logiche di comunicazione adottate dalla proprietà Cobellis, abbiamo ottenuto un riscontro positivo riconducibile ad uno sforzo più incisivo in corrispondenza delle leve più *soft* della comunicazione (comunicazione implicita e interattiva).

Pertanto un'impresa davvero consapevole del ruolo assunto dalla reputazione, in termini di creazione del contesto interpretativo favorevole ad accogliere e a disporsi in modo compiaciuto nei riguardi dei messaggi intenzionalmente diffusi, è quella che interviene sostenendone e rafforzandone la solidità attraverso un'azione comunicazionale che fonda le proprie linee guida sulle premesse conoscitive che riferiscono della predisposizione collettiva della propria *audience*. L'impresa che si espone anzi si sovraespone nei confronti di un'*audiences* non predisposta in termini propriamente favorevoli ad accogliere i messaggi intenzionalmente diffusi, determina un'azione di rigetto nei confronti dei contenuti celebrati attraverso una sovraesposizione comunicazionale. In tali situazioni, un impiego consapevole del supporto comunicazionale tende a razionalizzare l'esposizione esplicita per dedicare maggiore attenzione e risorse ad interventi di recupero di eventuali scollamenti accompagnati da un appropriato *mix* di azioni e di comunicazione interattiva.

Comprendere e riconoscere i limiti alla ricezione dei contenuti esplicitamente divulgati, spinge l'impresa a ricercare nelle leve comunicazionali più "*soft*" l'alleato strategico attraverso cui rafforzare o sostenere le iniziative di creazione della risorsa reputazionale.

Un intervento strategico, razionale e consapevole mediato dall'impiego delle leve comunicazionali, presuppone la conoscenza di quegli aspetti sui quali è opportuno intervenire per rafforzare la reputazione conquistata. Non solo. Richiede anche una riflessione sull'impiego della leva comunicazionale che al momento può essere più opportuno azionare al fine di comprendere se gli sforzi che si intendono compiere risultino in linea con gli obiettivi che si vogliono conseguire.

L'attenzione posta sul contributo svolto dalla comunicazione nell'ambito della nostra indagine reputazionale, ha messo in evidenza un suo duplice ruolo che contribuisce su più vie al sostenimento dello *status* reputazionale. In particolare, l'impiego della leva o del *mix* comunicazionale allo stato considerato più appropriato, non solo consente di mantenere il presidio di eventuali situazioni deficitarie o di vuoto cognitivo connesse alla percezione reputazionale

dell'impresa, ma anche di esercitare un'azione che va ad influenzare positivamente talune dimensioni che incidono sulla formazione del giudizio complessivo. In relazione a tale ultimo aspetto, la nostra indagine ha consentito di far emergere l'esistenza di un legame statisticamente significativo tra variabili connesse alla comunicazione e le dimensioni connesse al giudizio reputazionale complessivo. In particolare, la percezione di trasparenza e affidabilità riconosciuta dagli *stakeholder* nei riguardi della comunicazione attuata dall'impresa, rappresenta una leva che, stando ai risultati emersi dalla nostra indagine, presenta un legame positivo e statisticamente significativo con Fascino Emotivo e le dimensioni razionali che influenzano maggiormente l'*appeal* emozionale (*Performance* Redditali e Ambiente Lavorativo). Tale percezione presenta inoltre l'esistenza di un legame positivo anche sulle altre dimensioni della reputazione organizzativa (si veda tabella 4.1/A in appendice), acquisendo dunque il rilievo di leva strategica che consente alle imprese considerate di poter esercitare un'influenza positiva sulle differenti dimensioni reputazionali, trovando conferma altresì nell'elevata correlazione riscontrata tra trasparenza della comunicazione e giudizio reputazionale sintetico (Tabella 4.7.4). In particolare, la percezione di trasparenza è connessa da legame di segno positivo caratterizzata da un'elevata intensità in corrispondenza di tutte le dimensioni reputazionali considerate ed in modo particolare, con la dimensione della Responsabilità Sociale, che rappresenta nella nostra indagine l'aspetto sul quale è stata ottenuta la percentuale maggiore di non risposta. Tale informazione suscita delle interessanti considerazioni nei confronti di quelle imprese interessate a diffondere una percezione di impegno sociale, evitando che attorno a tale dimensione possano formarsi pericolosi vuoti cognitivi.

Il giudizio reputazionale sintetico mostra un'elevata correlazione con la variabile espressiva della capacità dell'impresa di soddisfare le promesse contenute nell'attività di comunicazione, riferendo dunque di un'ulteriore leva attraverso la quale l'impresa potrebbe concretamente intervenire per influenzare il giudizio sintetico.

Ragionando dal punto di vista della reputazione connessa al *family name* e guidati dall'interesse di individuare una qualche leva di azione "manipolabile" dall'impresa per rafforzare il posizionamento reputazionale riferito alla famiglia imprenditoriale, abbiamo messo in evidenza, attraverso la costruzione dell'*Emotional Appeal*, quali tra le due dimensioni (Notorietà e Differenziazione) influenzasse maggiormente il giudizio olistico che riferisce della stima, dell'ammirazione e della fiducia che si ha della famiglia. Validi spazi di manovra appaiono percorribili dalle imprese considerate che intendano influenzare positivamente tale valutazione emozionale, agendo sulla dimensione della Differenziazione. In altre parole, stando ai risultati emersi dalla nostra indagine, l'impresa che aziona interventi che riflettono della volontà di anteporre agli interessi della famiglia quelli dell'impresa e di tramandare ai discendenti valori fondamentali come la lealtà, l'onestà, la

fiducia reciproca e l'impegno, contribuisce ad esercitare un'influenza positiva sulla percezione emotiva che influenza il giudizio che gli *stakeholder* hanno della famiglia imprenditoriale. Nei confronti delle famiglie imprenditoriali da noi considerate, abbiamo osservato che ai punteggi medi più elevati riferiti alla Differenziazione corrispondono livelli maggiori di *Reputation Quotient* riferito alle sottostanti famiglie imprenditoriali.

La possibilità di tradurre il giudizio reputazionale della famiglia in un indice sintetico con cui correlare le dimensioni reputazionali considerate, offrirebbe alla proprietà delle imprese da noi indagate, informazioni utili per individuare i *driver* più influenti quali validi e concreti ambiti di azione attraverso i quali rafforzare/mantenere lo *status* reputazionale connesso al *family name*.

Attraverso le considerazioni emerse dalla presente indagine proposta, possiamo concludere osservando che le imprese familiari rappresentano realtà imprenditoriali spesso contraddistinte da termini dimensionali ridotti talvolta altresì caratterizzate dalla disponibilità di risorse economiche più contenute rispetto alle imprese di maggiori dimensioni. Al pari e per certi versi anche al di sopra di queste ultime, possiedono però significative potenzialità attraverso le quali poter intervenire per alimentare e rafforzare il proprio posizionamento reputazionale, trovando eventualmente nella disponibilità di risorse uniche e inimitabili (*family name*) e certamente nelle leve della comunicazione implicita e relazionale, valide alleate al sostegno e al rafforzamento della reputazione connessa all'intero *family business*.

L'obiettivo cognitivo che ha mosso l'interesse alla presente ricerca e che ha suggerito gli interrogativi sui quali la stessa è stata focalizzata, ha inteso ricercare una qualche comprensione in merito all'esistenza nei riguardi di queste imprese, di una consapevolezza circa l'importanza che la comunicazione può assumere in termini di sostegno al posizionamento reputazionale conseguito.

Nei riguardi delle imprese familiari, la comunicazione può intervenire nell'ambito di un'area di manovra rappresentata dal nome di famiglia che può conferire loro una risorsa intangibile, unica ed inimitabile attraverso la quale fare leva per creare un posizionamento reputazionale distintivo. Ciò può avvenire non solo attraverso gli ambiti della comunicazione esplicita, ma anche mediante il sostegno riconducibile alla coerenza dei comportamenti e al presidio dei flussi di comunicazione interattiva.

Nei confronti delle imprese indagate non risulta esserci un impegno particolarmente spinto in termini di celebrazione esplicita del *family name*, che esiste a prescindere da qualsiasi sforzo intenzionale. Risultati più interessanti sono emersi invece in corrispondenza dell'impegno rivolto alle altre leve comunicazionali, trovando conferma con quanto rilevato nell'analisi dei punteggi in termini di maggiore importanza attribuita alle leve *soft* della comunicazione dalla maggior parte delle imprese da noi indagate (Tabella 4.6.6)

La reputazione di un'impresa appare influenzata in primo luogo dai comportamenti concreti messi in atto dall'impresa stessa. Questo implica che la costruzione e il mantenimento di una buona reputazione non richiede necessariamente impegnative campagne comunicazionali. Una buona reputazione si fonda e si consolida sulla capacità dell'impresa di rispondere in modo tempestivo e soddisfacente alle attese dei propri interlocutori su elementi legati all'esperienza diretta. Non vanno sottovalutate però ipotesi in cui intermediari istituzionali, in veste di media, gruppi di interesse, associazioni di categoria, ecc. possano trarre spunto da talune azioni/decisioni aziendali per farne oggetto di interpretazione influenzando il modo in cui i diversi *stakeholder* giudicano dell'affidabilità, della trasparenza e della credibilità collegata all'impresa. Di qui dunque l'importanza di stringere contatti e di gestire relazioni con esponenti di questi gruppi, cercando per quanto possibile di tenere sotto controllo il flusso informativo da essi attivato.

La gestione di una buona reputazione trova dunque nella comunicazione un valido alleato al rafforzamento di un livello reputazionale evidentemente già favorevole, in quanto fondata su iniziative che coinvolgono sia la comunicazione esplicita ma anche e soprattutto i comportamenti concreti e la comunicazione interattiva. In altri termini ciò significa che comunicazioni non supportate da fatti concreti così come comportamenti poco visibili e mal comunicati, rischiano di non influenzare affatto la reputazione dell'impresa o al contrario di ottenere risultati opposti a quelli auspicati.

Pur con tutti i limiti connessi alla diversa composizione del campione e alla scarsa numerosità di imprese indagate, il nostro studio suggerisce la possibilità da parte delle imprese familiari di trovare un valido alleato nelle leve comunicazionali *soft* (comportamenti concreti e comunicazione interattiva), consentendo loro di aggirare eventuali ostacoli rappresentati talvolta dalla scarsità di risorse da investire in impegnative campagne comunicazionali, potendo attingere dall'interno risorse intangibili capaci di attivare una dinamica reputazionale di cui si avvantaggia l'intero *family business*.

Il ridimensionamento di un'agire comunicativo esplicito può talvolta trovare una valida azione di riequilibrio attraverso un'attenzione spinta su ciò che si comunica mediante le azioni quotidiane e su ciò che si dice sull'impresa stessa nelle reti di relazioni. Intervenire consapevolmente in tali ambiti, presuppone la conoscenza di quelle che sono le attese provenienti dal contesto che devono trovare accoglimento nelle decisioni/azioni concrete attivate dall'impresa, ma richiede anche una comprensione di ciò che le molteplici entità che popolano il contesto di riferimento pensano dell'impresa. Tale ultimo aspetto conferisce a quest'ultima una conquista conoscitiva che le consente di intervenire razionalmente per recuperare eventuali *gap* percettivi ma anche per aiutare

la formazione di flussi informativi da immettere in circuiti di contatti reticolari capaci di conferire un'efficienza elevata in termini di costo/contatto.

Un miglioramento sul fronte della percezione di trasparenza ed il mantenimento di un comportamento coerente derivante dalla capacità di soddisfare le promesse alimentate attraverso la comunicazione, rappresentano gli aspetti che maggiormente incidono sul giudizio sintetico delle imprese da noi indagate. In particolare, nell'ambito della nostra indagine, decisiva è apparsa l'azione in termini di influenza svolta dalla percezione di trasparenza ed affidabilità della comunicazione nei riguardi delle dimensioni razionali ed emozionali che incidono sul giudizio complessivo. Accanto a questa, una percezione diffusa circa la capacità dei *business* considerati di soddisfare le promesse contenute nelle attività di comunicazione, riferisce di un atteggiamento coerente che influenza anch'esso positivamente le dimensioni razionali ed emozionale su cui si erige il giudizio reputazionale (vedi Tabella 4.2/B-C in appendice).

Bibliografia.

- “A Manifesto for Reputation Management”, *Reputation Management*, 1995, Vol. 1, p. 8, Nelli R.P., Bensi P. (2003), *L'impresa e la sua reputazione*, Vita & Pensiero, Milano.
- Abratt R. (1989), “A New Approach to the Corporate Image Management Process”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, No. 1.
- Addeo F. (2006), Il disegno della ricerca empirica, in Mazzoni C. (a cura di), Carocci, Roma.
- Adler P.S., Kwon S.W. (2002), “Social Capital: Prospects for a New Concept”, *Academy of Management Review*, Vol. 27.
- Airoldi G., Brunetti G., Coda V. (1989), *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- Alemanno A. (2008), L'importanza di chiamarsi “Onesto”, *Largo Consumo*, n. 2.
- Ang S.H., Wight A-M. (2009), “Building Intangible Resources: The Stickiness of Reputation”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No. 1.
- Ansoff I. (1975), “Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals”, *California management Review*, Vol. 2.
- Aronoff C. (2004), “Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival”, *Family Business Review*, Vol. 17, No.
- Aronoff C., Ward, J. (2000), *Family business values: How to assure a legacy of continuity and success. Family business leadership series*, No. 12. Marietta, GA Business Owner Resources.
- Arreagle J.L. et al. (2007), “The development of organizational social capital: Attributes of Family firms”, *Journal of Management Studies*, Vol. 44, No. 1.
- Ashforth B.E. (2001), *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*, Erlbaum, Mahwah, NJ.
- Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrnios K.X. (2002), “The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the *Family Business* Definition Problem”, *Family Business Review*, Vol. 15, No. 1.
- Aula P., Mantere S. (2008), *Strategic Reputation Management. Toward a Company of Good*, Routledge, London.
- Ayuso S. et al. (2006), “Using Stakeholder Dialogue as a Source for New Ideas: a Dynamic Capability Underlying Sustainable Innovation” *Corporate Governance*, Vol. 6, No. 4.
- Baccarani C. (1995), “Riflessioni sulla fiducia”, Ugolini M., *La natura dei rapporti tra imprese nel settore delle calze da donna*, Cedam, Padova.
- Baccarani C., Era il 1967...Comunicare senza comunicare, postfazione al testo: Mazzei A. (2004), *Comunicazione e reputazione nelle università*, Franco Angeli, Milano, p. 266.
- Baccarani C., Golinelli M.G. (1992), *L'impresa inesistente: relazione tra immagine e strategia*, Sinergie, N. 29.
- Bain M. (2000), “Changing Reputation: A Case Study in Progress”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 1.
- Balmer J. (1995), “Corporate Branding and Connoisseurship”, *Journal of General Management*, Vol. 21, No. 1.
- Barnett M.L. et al. (2006), “Corporate Reputation: The Definitional Landscape”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1.
- Barnett M.L. et al. (2000), “Toward One Vision, One Voice: A Review Essay of the 3rd International Conference on Corporate Reputation, Image and Competitiveness”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 2.
- Barney J. (1986), “Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy”, *Management Science*, Vol. 32, No. 10.

- Barney J. B. (1986), “Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3.
- Barney J.B. (1991), “Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17. No. 1.
- Barney J.B. (2001), “Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes” *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1.
- Barney J.K. (2001), “Resource-based Theory of Competitive Advantage: A Ten Years Retrospective of Resource-Based View”, *Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 6, pp. 643-650.
- Baron D.P. (1995), “Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components”, *California Management Review*, Vol. 2.
- Baucus M. S. (1995) “Halo-adjusted residuals–Prolonging the life of a terminally ill measure of corporate social Performance”, *Business & Society*, Vol. 34.
- Bauer M. (1997), *Tra impresa e famiglia. Trasmissione e successione nelle piccole e medie imprese*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- Bazzardi B. (2004), “Etica e CSR che generano reputazione: il caso STMicroelectronics”, *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204.
- Becattini G. (1987), *Mercati e Forze Locali. Il Distretto Industriale*, Il Mulino, Bologna.
- Bensi P., Nelli R.B. (2003), *L'impresa e la sua reputazione*, Vita&Pensiero, Milano.
- Berle A.A., Means G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York.
- Bernal G., Ysern E. (1986), “Family therapy and ideology”, *Journal of Marital and Family Therapy*, Vol. 12.
- Bertolini S. *et al.* (2006), “La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane”, *paper* realizzato in collaborazione con: Studio Pirola Pennuto Zei & Associati, Università Cattolica e Università Bocconi.
- Bhattacharya C.B., Sen S. (2004), “Doing Better at Doing Good. When, Why , and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives”, *California Management Review*, Vol. 47, No. 1.
- Black E.L. *et al.* (2000), “The Market Valuation of Corporate Reputation”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 1.
- Bourdieu P. (1980), “Le capital social: notes provisoires”, *Actes de le recherche scientifique et socil*, Vol. 30.
- Brealy R., Myers S. (1988), *Principles of Corporate Finance*, New York, McGraw-Hill.
- Bromley D. (2002), “Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1.
- Brown B., Perry S. (1994), “Removing the Financial Performance Halo from *Fortune*’s ‘Most Admired Companies’”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37.
- Busacca B. (1994), *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Utet Libreria, Torino.
- Busacca B. (2003), “Brand Equity: Un modello evolutivo”, *Finanza Marketing e Produzione*, N. 1.
- Busacca B., “Il valore della fedeltà del cliente”, in Busacca B., Castaldo S. (1996), *Il potenziale competitivo della fedeltà alla marca e all'insegna commerciale*, Egea, Milano.
- Busacca B., “Il valore della fedeltà del cliente”, in Busacca B., Castaldo S. (1996), *Il potenziale competitivo della fedeltà alla marca e all'insegna commerciale*, Egea, Milan.
- Busacca B., “Le Strategie di *Brand extension*: L’attivazione del valore potenzialità della marca”, in Vicari S. (a cura di), (1995), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano.
- Butera F. (1990), *Il castello e la rete*, Franco Angeli, Milano.
- Butera F. (1993), “Nuove strutture flessibili per governare i processi”, *L'impresa*, n. 7.

- Cabrera-Suàrez K., De Saà.Pèrez P., Garcia-Almeida D. (2001), “The Succession Process from a Resource-and Knowledge-Based View of the Firm”, *Family Business Review*, Vol. 14, No. 1.
- Carney M. (2005), “Corporate Governance and Competitive Advantage in Family Controlled Firms”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 4.
- Caruana A., Chircop S. (2000), “Measuring Corporate Reputation: A Case Example”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 1.
- Casillas J., Acedo F. (2007), “Evolution of the Intellectual Structure of Family Business Literature: A Bibliometric Study of FBR”, *Family Business Review*, Vol. 20, No. 2.
- Caves R., Porter M. (1977), “From Entry Barriers to Mobility Barriers”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, No. 1.
- Chrisman J.J. Chua J.H., Zahra S.A. (2005), “Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 5.
- Clark S.C. (2000), “Work/family border theory: A new theory of work/family balance”, *Human Relations*, Vol. 53.
- Clarkson M.B.E. (1995), “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1.
- Coda V. (1985), “Valori imprenditoriali e successo dell’impresa”, *Finanza Marketing e Produzione*, N. 2.
- Coda V. (1988), *L’orientamento strategico dell’impresa*, Utet, Torino.
- Coda V., Corbetta G. (2002), *La valorizzazione della imprenditorialità familiare*, Istituto di strategia ed economia aziendale “Gino Zappa”, Università Bocconi, Milano.
- Coleman J.S. (1988), “Social Capital in the Creation of Human Capital”, *American Journal of Sociology*, Vol. 94.
- Conner P., Becker B. (1975), “Values and the organisation: Suggestions for research”, *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 3.
- Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.
- Corbetta G. (2005), *Capaci di crescere: l’impresa italiana e la sfida della dimensione*, Egea, Milano.
- Corbetta G., Montemerlo D. (2001), *The role of the family in family business. Research forum proceeding*, Egea, Milano.
- Cornelissen J.P. et al. (2007), “Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Toward an Integrated Understanding of Process, Patterning and Products”, *British Journal of Management*, Vol. 18.
- Cornell B., Shapiro A.C. (1987), “Corporate Stakeholders and Corporate Finance”, *Financial Management*, Vol. 16.
- Corvi E., Fiocca R. (1996), *Comunicazione e valore nelle relazioni d’impresa*, Egea, Milano.
- Costabile M. (1996), *Misurare il valore per il cliente*, Utet, Torino.
- Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano.
- Craig J.B. Dibrell C., Davis P.S. (2008), “Leveraging Family-Based Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 3.
- Cramton C.D. (1993), “Is rugged individualism the whole story? Public and private accounts of a firm’s founding”, *Family Business Review*, Vol. 6 No. 3.
- Cravens K. et al. (2003), “The Reputation Index : Measuring and Managing Corporate Reputation”, *European Management Journal*, Vol. 21, No. 2.
- Cravens K.S., Goad Oliver E. (2006), “Employees: The Key Link to Corporate Reputation Management”, *Business Horizons*, Vol. 49.

- Cuomo M.T., Metallo G. (2007), *Management e sviluppo d'impresa*, Giappichelli, Torino.
- Cuomo M.T., Tortora D., De Luca R., Metallo G. (2011), "Measuring Corporate Reputation for the Creation of Added Value", paper presentato alla 1st *Interdisciplinary Conference on Stakeholders, Resources and Value Creation*, IESE Business School, Barcelona Campus, Spain, 7-8 June.
- Cuomo M.T., Tortora D., Metallo G. (2011), Measuring the contribution of communication to corporate reputation for creating value, paper presentato al XXIII Convegno Sinergie, IULM, Milano, 10-11 Novembre.
- De Castro G.M. et al. (2006), "Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 63.
- De la Fuente Sabate J.M., de Quevedo Puente E. (2003), "Empirical Analysis of the Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 2.
- De Luca A. (2009), "Strategie e performance delle Pmi familiari italiane", *PMI*, n. 7.
- Deephouse D. (1997), "The Effect of Financial and Media Reputations on Performance", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1-2.
- Deephouse D., Carter S. (2005), "An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation", *Journal of Management Studies*, Vol. 24.
- Deephouse D.L. (2000), "Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 6.
- Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore, Bari.
- Demattè C., Corbetta G. (1993), *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, Milano.
- Devine I., Halpern P. (2001), "Implicit Claims: The Role of Corporate Reputation in Value Creation", *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 1.
- Di Bussolo V. (2004), "La coerenza tra azioni e valori guida: il caso Ikea", *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204.
- Di Maggio P.J., Powell W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field", *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2.
- Di Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano.
- Distelberg B., Sorenson R. (2009), "A systemic examination of family businesses: A focus on values, resource flows and adaptation", *Family Business Review*, Vol. 22.
- Distelberg B., Sorenson R. L. (2009), "Updating Systems Concepts in Family Businesses: A Focus on Values, Resource Flows, and Adaptability", *Family Business Review*, Vol. 22, No. 1.
- Donneley R.G. (1964), "The Family Business", *Harvard Business Review*, Vol. 42, No. 4.
- Dowling G. (1986), "Managing your corporate images", *Industrial Marketing Management*, Vol. 15.
- Dowling G. (1994), *Corporate Reputations*, Kogan Page, London.
- Dowling G. (2006) "How Good Corporate Reputations Create Corporate Value", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 2.
- Dumas C., Blodgett M. (1999), "Articulating Values to Inform Decision Making: Lessons from Family Firm Around the World", *International Journal of Value-Based Management*, Vol. 12.
- Dutton J.E., Dukerich J.M. (1991), "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3.
- Dyer J., Sánchez M. (1998), "Current state of family business theory and practice as Reflected", *Family Business Review*, Vol. 11, No. 4.

- Dyer W., Whetten D.A. (2006), “Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&O 500”, *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Dyer W.G. (2006), “Examining the “Family Effect,” on Firm Performance”, *Family Business Review*, Vol. 19, No. 4.
- Eddleston K.A. (2008), “Commentary: The Prequel to Family Firm Culture and Stewardship: The Leadership Perspective of the Founder”, *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Elving W.J.L. *et al.* (2005), “How Corporate Visual Identity Supports Reputation”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, No. 2.
- Elving Wim. J.L. (2009), “What is Corporate Communication”, Seminario di Studi, Facoltà di Economia, Università degli Studi di Salerno, 6-7 ottobre 2009.
- Erdem F. (2010), “Family Business Reputation: A Literature Review and Some Research Questions”, *Electronic Journal of Family Business Studies*, Vol. 4, No. 2.
- Erlicher L. (2004), Il management del *brand* aziendale, *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204.
- Faccio M. *et al.* (2001), “Dividends and Expropriation”, *American Economic Review*, Vol. 91, No. 1.
- Fiocca R. (2001), “Evoluzione d’impresa e nuovi connotati della comunicazione”, *Studies in Communications Sciences*, n. 1.
- Fisher I. (1930), *The Theory of Interest*, MacMillan, New York.
- Fombrun C. (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston.
- Fombrun C., Rindova V. (1996), *Who’s Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations*, New York University, Stern School of Business, Working Paper.
- Fombrun C., Van Riel C. (1997), “The Reputational Landscape”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1. No. 1-2.
- Fombrun C.J. (1998), “Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitor’s Ratings”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 4.
- Fombrun C.J. (2001), “Corporate Reputation as Economic Assets”, in Hitt M.A. *et al.* (eds), *The Blackwell Handbook of Strategy Management*, Blackwell Publisher, Malden.
- Fombrun C.J. *et al.* (2000), “The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation”, *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4.
- Fombrun C.J., Gardberg N. (2000), “Who’s Tops in Corporate Reputation?”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 1.
- Fombrun C.J., Rindova V. (1996), “Who’s Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations”, *Working Paper*, New York University Stern School of Business, New York.
- Fombrun C.J., Van Riel C.B.M. (2003), *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall/Financial Times, Upper Saddle River, NJ.
- Francione M. (a cura di), (2008), “Essere per comunicare. Intervista a Marco Palocci”, *Economia & Management*, N. 5.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Freeman R.E. *et al.* (2004), “Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”, *Organization Science*, Vol. 15, No. 3.
- Friedman M. (1962), *Capitalism & Freedom*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Frixell G.E., Wang J. (1994), “The Fortune Corporate “Reputation” Index: Reputation for What?”, *Journal of Management*, Vol. 1.
- Gaggio D. (2006), “Pyramids of Trust: Social Embeddedness and Political Culture in Two Italian Gold Jewelry Districts”, *Enterprise & Society: The International Journal of Business History*, Vol. 7, n.1.
- Gallo M. A. (2000). Conversation with S. Klein at the IFERA meeting held at Amsterdam University, April 2000.

- Gallo M.A. (2004), “The Family Business and Its Social Responsibilities”, *Family Business Review*, Vol. 17, No. 2.
- Gambetta D. (1989), *Le strategie di fiducia*, Einaudi, Torino.
- Gambini P. (2004), *Introduzione alla psicologia. Volume primo: i processi dinamici*, Franco Angeli, Milano.
- García-Alvarez E., Lòpez-Sintas J. (2001), “A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity”, *Family Business Review*, Vol. 14, No. 3.
- Gardberg N.A. (2006), “Reputatie, Reputation, Rèputation, Reputazione, Ruf: A Cross-Cultural Qualitative Analysis of Construct and Instrument Equivalence”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1.
- Gibb Dyer W. (2006), “Examining the “Family Effect” on Firm Performance”, *Family Business Review*, Vol. 19, No. 4.
- Gibb Dyer W., Whetten D.A. (2006), “Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&O 500”, *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Gili G. (2005), *La credibilità. Quando e perché la comunicazione ha successo*, Rubettino.
- Giubitta P. (1999), “Flessibilità a modelli di governance dell’impresa familiare”, *Cuoarivista*, n.2.
- Goldberg A.I., Cohen G., Fiegenbaum A. (2003), “Reputation Building: Small Business Strategies for Successful Venture Development”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, No. 2.
- Golinelli G.M. (2000), *L’approccio sistemico al governo dell’impresa. L’impresa sistema vitale*, vol. I, Cedam, Padova.
- Golinelli G.M. et al., “Il governo dell’impresa tra orientamento al profitto e creazione di valore”, in Golinelli G.M. (2011), *L’Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell’impresa. Verso la scientificazione dell’azione di governo*, Vol. II, Cedam, Padova.
- Golinelli M.G. (1991), *Struttura e governo dell’impresa*, Cedam, Padova.
- Golinelli M.G. (2001), *L’approccio sistemico al governo dell’impresa*, Vol. 1-2, Cedam, Padova.
- Gomez-Mejia, Nunez-Nickel, Gutierrez (2001), “The Role of Family Ties in Agency Contracts”, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1.
- Gotsi M., Wilson A.M. (2001), “Corporate Reputation: Seeking a Definition”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, No. 1.
- Grandinetti R. (1993), *Reti di marketing*, Etas Libri, Milano.
- Grandinetti R. (2001), “Produzione e marketing dei servizi universitari”, in Strassoldo M. (a cura di), *L’azienda università*, Isedi, Torino.
- Grant P. R. (1991), “Ethocentrism between groups of unequal power under threat in intergroup competition”, *Journal of Social Psychology*, Vol. 131, No.1.
- Grant R.M. (1991), “The Resource-based Theory of Competitive advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, Vol. 33, No. 3.
- Gray E.R., Balmer J.M.T. (1998), “Managing Corporate Image and Corporate Reputation”, *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 5.
- Groenland E.A.G. (2002), “Qualitative Research to Validate the RQ-Dimensions”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 4.
- Grönroos C. (1990), *Service Management and Marketing*, Lexington Books, Lexington, p. 158. Anderson E.W. (1998), “Customer Satisfaction and Word-of-Mouth”, *Journal of Service Research*, Vol. 1, no. 1.
- Grunig J. (2006), “Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations as a Strategic Management Function”, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 18, n. 2.
- Grunig J., Hunt T. (1984), *Managing Public Relations*, Forth Worth, HBJ College Publishers.

- Grunig J.F. (1990), “Theory and Practice of Interactive Media Relations”, *Public Relations Quarterly*, Vol. 3.
- Guatri L. (1996), “La teoria del valore tra economia e finanza”, *Sinergie*, n. 39.
- Guatri L., Massari M. (1992), *La diffusione del valore*, Egea, Milano.
- Guidotti E. (1998), *Comunicazione integrate per l'impresa: un modello per decidere, pianificare, gestire e valutare la comunicazione aziendale*, Franco Angeli, Milano.
- Guth W. D., Tagiuri R. (1965), “Personal values and corporate strategy”, *Harvard Business Review*, September- October.
- Habbershon T.G., Astrachan J.H. (1997), “Research note perceptions are reality: How family meetings lead to collective action”, *Family Business Review*, Vol. 10, pp.37–52.
- Habbershon T.G., Williams M. (1999), “A Resource-based Framework for Assessing the Strategic Advantage of Family Firms”, *Family Business Review*, Vol. 12.
- Habbershon T.G., Williams M., MacMillan I. (2003), “A unified systems perspective of family firm performance”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, No. 4.
- Hall R. (1991), “The Strategic Analysis of Intangible Resources”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13.
- Hall R. (1993), “A Framework Linking Intangible Resource and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 8.
- Hammond S.A., Slocum J.W. (1996), “The Impact of Prior Firm Financial Performance on Subsequent Corporate Reputation”, *Journal of Business Ethics*, vol. 15.
- Hawabhay B.B. et al. (2009), “The Role of Corporate Communications in Developing a Corporate Brand Image and Reputation in Mauritius”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No.1.
- Herbing P., Milewicz J. (1995), “To Be or Not to Be...Credible That is: a Model of Reputation and Credibility Among Competing Firms”, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 13, No. 6.
- Heugens P. et al. (2002), “Stakeholder Integration: Building Mutually Enforcing Relationships”, *Business&Society*, Vol. 41, No. 1.
- Hoffman J. et al. (2006), “Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory”, *Family Business Review*, Vol. 19, No. 2.
- Hoopes D.G. et al. (2003), “Guest Editors’ Introduction to The Special Issue: Why Is There a Resource-Based View? Towards a Theory of Competitive Heterogeneity”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10.
- Hoy F., Vesser T. G. (1994), “Emerging business, emerging field: Entrepreneurship and the family firm”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 19, No. 1.
- Hwee Ang S., Wight A. (2009), “Building Intangible Resources: The Stickiness of Reputation”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No. 1.
- IFERA (2003), “Family Business Dominate”, *Family Business Review*, Vol. 16, No. 4.
- Invernizzi E. (1996), “I valori guida, un traghetto per il futuro”, *L'impresa*, pp. 1-5, [download del 11.05.2011](#).
- Invernizzi E. (2000), *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano.
- Invernizzi E. (2004), “RP e Comunicazione aziendale”, *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204.
- Invernizzi E., “Tra il dire e il fare: dall’immagine alla reputazione”, prefazione al testo: Mazzei A. (2004), *Comunicazione e reputazione nelle università*, Franco Angeli, Milano, pp. 9 e segg.
- Invernizzi E., Romenti S.(2005), *La valutazione dei risultati della Corporate Communication: quali sviluppi?*, [download del 19.04.2011](#).
- Jensen M.C., Meckling W. (1976), “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4.

- Jones G.H. et al. (2000), “Reputation as Reservoir: Buffering Against Loss in Times of Economics Crisis”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 3. No. 1.
- Kelly L.M., Athanassiou N., Crittenden W.F. (2000), “Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, No. 2.
- Kennedy S. (1977), “Nurturing Corporate Images”, *European Journal of Marketing*, Vol. 11, No. 3.
- King B.G., Whwitten D.A. (2008), “Rethinking the Relationship Between Reputation and Legitimacy: A Social Actor Conceptualization”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 11, No. 3.
- King S. (1991), “Brand Building in the 1990s”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 7, No. 1.
- Kitchen P. (1997), “Was Public Relations a Prelude to Corporate Communications?”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 2, No. 1.
- Koironen M. (2002), “Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms”, *Family Business Review*, Vol. 15, No. 3.
- Lansberg I. (1983), “Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap”, *Organizational Dynamics*, Vol. 12, No. 1.
- Lee J. (2006), “Family Firm Performance: Further Evidence”, *Family Business Review*, Vol. 19, No. 2.
- Lev B. (2001), *Intangibles Management. Measurement and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington, p. 102.
- Levinson H. (1971), “Conflicts that Plague Family Businesses”, *Harvard Business Review*, March-April.
- Lewellyn P.G. (2002), “Corporate Reputation: Focusing the Zeitgeist”, *Business&Society*, Vol. 41, No. 4.
- Lewis S. (2001), “Measuring Corporate Reputation”, *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 6, No. 1.
- Litz R. A. (1995), “The Family Business: Toward Definitional Clarity”, *Family Business Review*, Vol.8 No.2.
- Lumpkin G.T., Martin W., Vaughn M. (2008), “Family Orientation Individual-Level Influences on Family Firm Outcomes”, *Family Business Review*, Vol. XXI, No. 2.
- Luoma-aho V., Paloviita A. (2010), “Actor-networking Stakeholder Theory for Today’s Corporate Communications”, *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 15, No. 1.
- Luoma-aho V., Vos M. (2010), “Toward a More Dynamic Stakeholder Model: Acknowledging Multiple Issue Arenas”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15, No. 3.
- MacMillan K. Et al. (2004), “Giving your Organization SPIRIT: an Overview and Call to Action for Directors on Issues of Corporate Governance, Corporate Reputation and Corporate Responsibility”, *Journal of General Management*, Vol. 30, No. 2.
- Mahon J.E., Waddock S.A. (1992), “Strategic Issues Management: an Integration of Issue Life-Cycle Perspectives”, *Business & Society*, Vol. 31, No. 1.
- Mahon J.F., Wartick S.L. (2003), “Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1.
- Mainolfi G. (2010), *Il modello della country reputation. Evidenze empiriche e implicazioni strategiche per le imprese del Made in Italy nel mercato cinese*, Giappichelli Editore, Torino.
- Manikutty S. (2005), “Strategic Disinvestments in Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture”, *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Marradi A. (2007), *Metodologia delle scienze sociali*, Il Mulino, Bologna.

- Mascio A. (2008), *Crescita e Governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano.
- Mauri A. (2002), “Le prestazioni dell’impresa come comunicazione ‘di fatto’ e il ruolo del passaparola”, *Sinergie*, N. 59.
- Mazzei A. (2004), *Comunicazione e reputazione nelle università*, Franco Angeli, Milano.
- Metallo G., Gallucci C. (2011), Un’analisi del “*Family Effect*” attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: *Asset o Liability* per le imprese familiari?, paper presentato al Convegno XXXIII Sinergie “Governance d’impresa e comunicazione strategica. *Is Communication taking over?*”, 10-11 Novembre 2011, Milano.
- Metallo G., Tortora D. (2007), “Il ruolo delle emozioni nello sviluppo della reputazione dell’insegna commerciale. Il caso del dettaglio tradizionale”, *Esperienze d’impresa*, n.2.
- Meyers A. (1982), “Adopting to Environmental Jolts”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27.
- Michalisin M. et al. (2000), “Intangible Strategic Asset and Firm Performance: A Multi Industry Study of the Resource Based View”, *Journal of Business Strategies*, Vol. 17, No. 2.
- Miglietta N. (2009), *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova.
- Miles R., Cameron K. (1982), “*Coffin Nails and Corporate Strategies*”, Englewood-Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Milgrom P., Roberts J. (1982), “Predation, Reputation and Entry Deterrence”, *Journal of Economic Theory*, Vol. 27, No. 2.
- Miller D., Le Breton-Miller I. (2003), “Challenge versus Advantage in Family Business”, *Strategic Organization*, Vol. 1, No. 1.
- Miller D., Le Breton-Miller I. (2006), “Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities”, *Family Business Review*, Vol. 19, No.1.
- Molteni M. (2004), “PMI: quale responsabilità sociale?”, *Economia&Management*, n. 1.
- Montemerlo D. (2005), “La proprietà familiare: motore per la crescita o impianto frenante?”, in Corbetta G. (a cura di), *Capaci di crescere. L’impresa italiana e la sfida alla dimensione*, Egea, Milano.
- Morgan G. (1984), *Images. Le metafore dell’organizzazione*, Franco Angeli, Milano.
- Nahapiet J., Ghoshal S. (1998), “Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage” *Academy of Management Review*, Vol. 23.
- Naldi L. , Nordqvist M., Zellweger T. (2008), “Intangible resources and performance in family firms: the moderating role of familiness”, *paper presented at the Babson College Entrepreneurship Research Conference, University of North Carolina, Chapel Hill, June.*
- Nardin G., Balboni B., “La reputazione di credibilità dell’impresa. Un’analisi esplorativa nei servizi di ristorazione aziendale”, *paper elettronico, download del 7.01.2010.*
- Nelli R.P., Bensi P. (2003), *L’impresa e la sua reputazione*, Vita & Pensiero, Milano.
- Nohria N., Eccles R. (1992), *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press, Cambridge.
- Olson P.D., Zuiker V.S., Danes S., Stafford K., Heck R., Duncan K.A. (2003), “Impact of family and business on family business sustainability”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, No. 5.
- Pancarelli T., Cioppi M. (2009), “La comunicazione di marketing nelle piccole imprese: alcune evidenze empiriche”, *Piccola Impresa/Small Business*, N. 1.
- Parum E. (2006), “Corporate Governance and Corporate Identity”, *Corporate Governance*, Vol. 14, No. 6, pp. 558-567. “*The achievement of a strong reputation rests on the management of the corporate identity and image based on behaviour, communication and symbolism over time*”.
- Pastore A., Vernuccio M. (2006), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano, p. 102. Vicari S. (1995), (a cura di), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano.

- Pearson A.W., Carr J., Shaw J.C. (2008), “Toward e Theory of Familiness: A Social Capital Perspective”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No. 6.
- Penrose E. (1973), *La teorie dell’espansione dell’impresa*, Milano, Franco Angeli.
- Perrini F. (2006), “Corporate Social Responsibility: L’Europa e lo sviluppo di imprese competitive e sostenibili”, *Economia&Management*, n. 3.
- Perrini F. (2006), “San Patrignano: quando la *social entrepreneurship* diventa un caso di successo”, *Economia&Management*, n. 6.
- Perrone V. (2004), “La fiducia è una cosa seria”, *Economia & Management*, N. 3.
- Petty R.E., Cacioppo J.T. (1986), *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*, Springer Verlag, New York.
- Pistoni A., Songini L. (2005), (a cura di), “Misurare e comunicare la Corporate Social Responsibility”, *Economia&Management*, n. 3.
- Post J.E. (1993), “The Greening of the Boston Park Plaza Hotel”, *Family Business Review*, Vol. 6, No. 2.
- Preston L.E., Sapienza H. (1990), “Stakeholder Management and Corporate Performance”, *Journal of behavioural Economics*, Vol. 19.
- Ravasi D. (2002), “Analyzing Reputation in a Cross-National Setting”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 4.
- Ravasi D. (2002), “Pressioni ambientali e reputazione aziendale”, *Economia & Management*, N. 6, novembre-dicembre.
- Ravasi D., Gabbioneta C. (2004), “Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy”, *Economia & Management*, N. 3.
- Rayner J. (2003), *Managing Reputational Risk: Curbing Threats, Leveraging Opportunities*, John Wiley & Sons, New York.
- Research International (a cura di), (2006), “L’importanza della reputazione”, *Largo Consumo*, N. 7-8.
- Rindova V., Fombrun C. (1996), *Who’s Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputation*, NY University, Stern School of Business Working Paper.
- Rindova V., Fombrun C. (1997), “Constructing Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, forthcoming.
- Rindova V.P. (1997), “Part VII: Managing Reputation. Pursuing Everyday Excellence: The Image Cascade and the Formation of Corporate Reputations”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 2.
- Rindova V.P. (1997), “The Image Cascade and the Formation of Corporate Reputations”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1-2.
- Rindova V.P., Fombrun C.J. (1999), “Constructing competitive advantage: the role of firm-constituent interactions”, *Strategic Management Journal*, vol. 20.
- Roberts P.W., Dowling G.R. (1997), “The Value of a Firm’s Corporate Reputation: How Reputation Helps Attain and Sustain Superior Profitability”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1-2.
- Roberts P.W., Dowling G.R. (2002), “Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 23.
- Rockeach, M. (1973). *The nature of human values*, The Free Press, New York.
- Rodriguez M.A. et al. (2002), “Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm”, *Creativity and Innovation Management*, Vol. II, No. 3.
- Rokeach M. (1973), *The nature of human values*, The Free Press, New York.
- Romenti S. (2008), “Corporate governance e reputazione: dallo *stakeholder relationship management* allo *stakeholder engagement*”, *Impresa Progetto*, n. 2.
- Rose C., Thomsen S. (2004), “The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence”, *European Management Journal*, Vol. 22, No. 2.

- Rubentein C. (1990), “Power and priorities”, *Family Business Magazine*, Vol.2, No. 2. Lee J. (2006), “Family Firm Performance: Further Evidence”, *Family Business Review*, Vol. 19, No. 2.
- Rumelt R. (1987), “Theory, strategy and entrepreneurship”, in: Teece D.J., *The competitive challenge*, Cambridge, Ballinger.
- Rutherford M.W., Kuratko D.F., Holt D.T. (2008), “Examining the link between familiness and performance: can F-Pec untangle the family business theory jungle?” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No. 6.
- Sabate J.M., Puente E. (2003), “Empirical Analysis of the Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 2.
- Sánchez J.L.F., Sotorriò L.L. (2007), “The Creation of Value Through Corporate Reputation”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 76, Spring.
- Schein E.H. (1983), “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture”, *Organizational Dynamics*, Summer.
- Schein E.H. (1985), *Organizational culture and leadership*, Bass Publishers, San Francisco, California.
- Schillaci C.E. (1990), *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Giappichelli, Torino.
- Schultz M. et al. (2000), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford.
- Sciarelli S. (2007), *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Serini F., “La proprietà responsabile, i controlli, la corporate e family governance”, in: Zocchi W. (2008), *Quando la famiglia è azienda*, Giappichelli, Torino.
- Sezzi A. (2005), “Il sistema imprenditoriale italiano di fronte alla sfida del passaggio generazionale”, in: Ferrari F. (a cura di), *Il passaggio generazionale delle PMI*, Franco Angeli, Milano.
- Shapiro C. (1983), “Premiums for High-Quality products as Returns to Reputation”, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 98. November.
- Sharma P. (2004), “An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future”, *Family Business Review*, Vol. 17, No. 1.
- Sharma P. et al. (1997), “Strategic Management for the Family Business: Past Research and Future Challenges”, *Family Business Review*, Vol. 10, No. 1.
- Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano.
- Sobol M.G., Farrel G. (1988), “Corporate Reputation: A Function of Relative Size or Financial Performance?”, *Review of Business and Economic Research*, vol. 24.
- Soreson R.L. et al. (2009), “The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance: An Exploratory Test”, *Family Business Review*, Vol. 22, No. 3.
- Spence A.M. (1974), *Market Signalling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Procedures*, Harvard University Press, Cambridge.
- Srivastava R.K. et al. (1997), “The Value of Corporate Reputation: Evidence from Equity Markets”, *Corporate Reputation Review*, vol. 1, No. 1-2.
- Staier L. (2001), “Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust”, *Family Business Review*, Vol. 14, No. 4.
- Stein H.F. (1985), “Values and family therapy”, in: Schwartzman J. (Ed.), *Families and other systems: The macrosystemic context of family therapy*, Guilford, New York.
- Steiner L. (2003), “Roots of Identity in Real Estate Industry”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 2.
- Steward T.A. (1998), America’s Most Admired Companies, *Fortune*, Vol. 4.
- Stigler G. (1962), “Information in the Labor Market”, *Journal of Political economy*, Vol. 70.

- Stuart H. (1998), “Exploring the Corporate Identity/Corporate Image Interface: An Empirical Study of Accounting Firms”, *Journal of Communication Management*, Vol. 2, No. 4.
- Stuart H. (1999), “Towards a Definitive Model of the Corporate Identity Management Process”, *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 4, No. 4.
- Sundaramurthy C., Kreiner G.E. (2008), “Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses”, *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Sutcliffe K. (2001), “Organizational Environments and Organizational Information Processing”, in Jablin F., Putnam L. (Eds), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods*, Sage, London.
- Tagiuri R., Davis J. (1992), “On the goals of successful family companies”, *Family Business Review*, Vol. 5, No. 1.
- Tagiuri R., Davis J. (1996), “Bivalent Attributes of the Family Firm”, *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2.
- Tàpies J., M. Fernández (2010), “Values and Longevity in Family Business: Evidence from a Cross-Cultural Analysis”, Working Paper, Family-Owned Business Chair, Business School, University of Navarra.
- Van den Bosch A.L.M. *et al.* (2005), “How Corporate Visual Identity Supports Reputation”, *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 10, No. 2.
- van Huijstee M., Glasbergen P. (2007), “The Practice of Stakeholder Dialogue between Multinationals and NGOs”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Van Riel C. (1997), “The Reputational Landscape”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1-2.
- Van Riel C.B.M. (1995), *Principles of Corporate Communication*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Van Riel C.B.M., Balmer J.M.T. (1997), “Corporate Identity: the Concept, its Measurement and Management”, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5.
- Van Riel C.B.M., Fombrun J. (2007), *Essentials of Corporate Communication*, Routledge, UK
- Varanini F. (2004), “Etica e strumenti”, *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204.
- Vicari S. (1991), *L'impresa vivente*, Etas Libri, Milano, p. 105.
- Vicari S. (1995), (a cura di), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano.
- Vicari S. (1995), “Note sul concetto di valore”, *Finanza, Marketing e Produzione*.
- Vicari S. (1995), “Verso il *Resource-Based Management*”, in Vicari S. (a cura di), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano.
- Vicari S. (1998), *La creatività dell'impresa*, Etas Libri, Milano.
- Villalonga B., Amit R. (2006), “How do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 80.
- Viviani M., “Il bilancio sociale negli enti locali”, *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204.
- Walker K. (2010), “A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No. 4.
- Ward J. (1997), “Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices”, *Family Business Review*, Vol. 10, No. 4.
- Ward J., Aronoff C.E. (1991), “Family business: trust gives you the advantage”, *Nation's Business*, Vol. 79, No. 8.
- Ward J.L. (1988), “The Special Role of Strategic Planning for Family Business”, *Family Business Review*, Vol. 1, No. 2, pp. 105-117. Ward J.L., Handy J.L. (1988), “A Survey of Board Practices”, *Family Business Review*, Vol. 1, No. 3.

- Ward J.L. (2008), "Introduction", in: Tàpies J., Ward J.L., (eds), *Family Values and Value Creation. The Fostering of Enduring Values Within Family-Owned Business*, Palgrave Macmillan, New York.
- Wartick S.L., Heugens P.M.A.R. (2003), "Future Directions for Issues Management", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1.
- Wartick S.L., John F. (1994), "Toward a Substantive Definition of the Corporate Issue Construct: a Review and Synthesis of the Literature", *Business & Society*, Vol. 33, No. 3.
- Buchholz R.A. (1988), *Public Policy Issues for Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Wartick S.L. (2002), "Measuring Corporate Reputation: Definition and Data", *Business & Society*, Vol. 41, n. 4.
- Weber M. (1946), *Essay in sociology*, Gerth & Mills, New York, Oxford University Press.
- Weick K.E. (1996), "Sensemaking in Organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4.
- Weigelt K., Camerer C. (1998), "Reputation and Corporate Strategy: a Review of Recent Theory and Applications", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 5.
- Werther W.B., Chandler D. (2006), *Strategic Social Responsibility: Stakeholder in a Global Environment*, Sage, New York.
- Pajunen K (2006), "Stakeholder Influences in Organizational Survival", *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 6.
- Westhead P., Howorth C. (2007), "'Types' of Private Family Firms: An Exploratory Conceptual and Empirical Analysis", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 19.
- Wheeler D., Davies R. (2004), "Gaining Goodwill: Developing Stakeholder Approaches to Corporate Governance", *Journal of General Management*, Vol. 30, No. 2.
- Whetten D. (1997), "Theory Development and the Study of Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1.
- Wiedmann K.P., Buxel H. (2005), "Corporate Reputation Management in Germany: Result of an Empirical Study", *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No. 2.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press.
- Wim J.L. Elving, University of Amsterdam, "Essential corporate communication-What is corporate communication", Seminario di studi 6-7 ottobre 2009, Università degli Studi di Salerno, Facoltà di Economia.
- Zachary R.K. (2011), "The importance of the family system in family business", *Journal of Family Business Management*, Vol. 1, No. 1.
- Zahra S.A., Hayton J.C., Neubaum D.O., Dibrell C., Craig J. (2008), "Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship", *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Zahra S.A., Hayton J.C., Salvato C. (2004), "Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Zahra S.A., Sharma P. (2004), "Family business Research: A strategic reflection", *Family Business Review*, Vol. 17, No. 4.
- Zellweger M.T., Nason R.S. (2008), "A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance", *Family Business Review*, Vol. 21, No. 3.
- Zellweger T.M., Eddleston K.A., Kellermanns F.W. (2010), "Exploring the Concept of Familiness: Introducing Family Firm Identity", *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 1.
- Zocchi W. (2005), "Le imprese familiari di fronte alla responsabilità sociale", *paper* presentato al Convegno: "La responsabilità sociale delle imprese del Piemonte orientale nel contesto del processo di internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati", Università del Piemonte Orientale.
- Zocchi W. (2008), *Quando la famiglia è azienda*, Giappichelli, Torino.

- Zocchi W. , “Famiglia, azienda, patrimonio: organizzazione e strategia nel family business”, in: Zocchi W. (2008), *Quando la famiglia è azienda* , Giappichelli, Torino.
- Zyglidopoulos S.C. (2003), “The Issue Life-Cycle: Implications for Reputation for Social Performance and Organizational Legitimacy”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1.

Appendice.

Questionario 1– La misurazione della reputazione aziendale

0 - CARATTERISTICHE STRUTTURALI DELL'IMPRESA

Denominazione e ragione sociale dell'impresa

Ubicazione _____ Anno di costituzione _____

Dimensione (n. dipendenti a tempo indeterminato) _____ a tempo determinato _____

Settore/comparto produttivo _____ Fatturato medio ultimo triennio _____

1 - PROFILO INTERVISTATO

Sesso M F Anno di nascita _____ Professione _____

Nazionalità _____ Titolo di studio _____

1. Da quanto tempo è in relazione, conosce/è in contatto/lavora con questa azienda? N. _____ anni

Ruolo dell'intervistato Proprietà/management Dipendente Cliente Fornitore

MISURAZIONE DELLA REPUTAZIONE AZIENDALE

2 - FASCINO EMOTIVO

2.1 Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?

Questa azienda mi piace

Ho molta fiducia in questa azienda

Provo ammirazione e stima per l'organizzazione di questa azienda

2.2 Pensando a questa azienda, quale aggettivo la definirebbe meglio:

3 - VISION E LEADERSHIP

3.1 Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?

Questa azienda sa riconoscere ed anticipare i cambiamenti in atto nell'interesse degli stakeholders

Questa azienda sa bene cosa fare per il suo futuro

La proprietà/direzione guida questa azienda in modo eccellente

3.2 La proprietà/direzione partecipa alle attività di gestione del cliente?

Si interessa e si prende cura dei suoi clienti

Non è sempre presente ma è facilmente contattabile in caso di problemi

Delega al personale la cura del cliente attraverso procedure definite

Non è facilmente contattabile

Non rientra nella politica direzionale l'interfaccia diretta con il cliente

Rispetto alle caratteristiche e all'affidabilità del prodotto/servizio

Rispetto alle condizioni contrattuali stipulate con fornitori, dipendenti, ecc.

8.1 Continuerebbe ad avere rapporti/relazioni con questa azienda?

Sì, certamente

Probabilmente

Non credo proprio

Assolutamente NO

8.2 Consiglierebbe ad altri i prodotti/servizi o ad avere relazioni economiche con questa azienda?

Sì (dom. 8.3)

No (dom. 8.2.1)

8.2.1 *Se* *no,* *per* *quale*
motivo? _____

8.3 Come posizionerebbe questa azienda nel panorama competitivo locale (rispetto alle altre aziende presenti in zona)?

É in assoluto la struttura aziendale migliore del territorio; seguono:

É tra le prime 5 strutture della zona. Precedono/seguono in ordine:

1. _____ 2. _____

3. _____ 4. _____

È tra le prime 10 aziende della zona dove la migliore è _____

É una struttura aziendale discreta rispetto alle altre in zona

È tra le peggiori strutture della zona

8.4 Complessivamente, sono state rispettate le attese che aveva all'avvio della relazione con questa azienda?

Pienamente

Abbastanza

Parzialmente

Non completamente

Assolutamente no

1. Quali strumenti/attività di comunicazione, tra quelli citati di seguito, ricorda con riferimento a questa impresa?

Comunicazione off line

Spot pubblicitario
Cartellonistica
Brochure
Attività promozionali (offerte speciali)
Sponsorizzazione di eventi
Passaparola
Insero pubblicitario su magazine/quotidiano

Comunicazione on line

Sito web
Banner
Pubblicità/promozione sul web
Email advertising

2. Relativamente agli strumenti/attività che ricorda, indichi quanto ciascuno di essi ha influenzato la sua scelta di acquisto

Comunicazione off line

Spot pubblicitario
Cartellonistica
Brochure
Attività promozionali (offerte speciali)
Sponsorizzazione di eventi
Passaparola
Insero pubblicitario su magazine/quotidiano

Comunicazione on line

Sito web
Banner
Pubblicità/promozione sul web
Email advertising

3. Complessivamente, sono state rispettate le promesse contenute nelle attività di comunicazione?

Pienamente Abbastanza Parzialmente Non completamente Assolutamente no

4. Se il ruolo dell'intervistato che risponde al presente questionario è quello di Proprietario/manger, compili anche le domande dedicate alla valutazione delle attività di comunicazione:

Che importanza attribuisce alla comunicazione intenzionale?

Che importanza attribuisce alla comunicazione implicita (comportamento)?

Che importanza attribuisce alla comunicazione interattiva (reti di relazioni)?

Qual'è l'impegno concreto dei vertici nella comunicazione intenzionale?

Qual'è l'impegno concreto dei vertici nella comunicazione implicita (comportamento)?

Qual'è l'impegno concreto dei vertici nella comunicazione interattiva (reti di relazioni)?

5. È presente nell'impresa un processo di valorizzazione del nome di famiglia:

Pienamente Abbastanza Parzialmente Non completamente Assolutamente no

7. È presente nell'impresa un sistema di comunicazione e/o dialogo con:

Dipendenti

Fornitori

Istituzioni

Comunità

Media

8. Gli interessi dei diversi stakeholder sono inclusi nelle variabili che guidano i processi decisionali:

Pienamente Abbastanza Parzialmente Non completamente Assolutamente no

Questionario 2 - La misurazione della reputazione della Famiglia

1 - PROFILO INTERVISTATO

Ruolo dell'intervistato di beni/servizi conoscente amico/parente consulente fornitore
capostipite opinion leader

Da quanto tempo conosce la Famiglia Direttamente
Indirettamente

Pensando a questa Famiglia qual è la prima cosa, aggettivo, avverbio che Le viene in mente?

MISURAZIONE DELLA REPUTAZIONE DELLA FAMIGLIA

2 - NOTORIETA'

2.1. Quanti membri della famiglia conosce direttamente? N. _____

2.2. A suo avviso, la Famiglia è nota

nella ristretta cerchia dei propri familiari esclusivamente tra i suoi amici-colleghi a
livello di comunità locale

a livello di comunità provinciale/regionale a livello Nazionale a livello
internazionale

2.3. I media hanno mai parlato di questa Famiglia

Per motivazioni legate alla Professione-Attività

Per motivazioni legate alla famiglia

2.4 Ricorda a quanto risale l'ultima presenza sui Media? _____

2.5 Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?

Questa famiglia è molto conosciuta

Questa famiglia è molto apprezzata dalla comunità locale

Questa famiglia ha una storia importante per questo contesto

2.6 Ha mai cambiato nel tempo il Suo giudizio?

Sì No perché _____

3 - AFFIDABILITA'

3.1 Affiderebbe a questa Famiglia?

La gestione di una parte del Suo denaro

Una trattativa economica delicata

La gestione di un problema personale-relazionale

Confiderebbe propri segreti personali

3.2 Ritiene questa Famiglia?

Onesta, rispettosa delle leggi giuridiche e morali

Leale, che non usa menzogne e raggiri

Questa famiglia sa bene cosa fare per il suo futuro
Il patrimonio di questa famiglia nasce da sacrifici e lavoro
Questa Famiglia ha raggiunto ruoli professionali e sociali con pieni meriti personali
Questa famiglia ha accumulato ricchezza con percorsi non pienamente lineari

4.2 Secondo Lei, quale atteggiamento prevale tra i membri della famiglia

altruistico
indifferente
egoistico
conflittuale

4.3 In conclusione ed estrema sintesi che VOTO (da 1 a 10) darebbe a questa famiglia?
_____ /10

Appendice-Descrizione del campione indagato.

Tabella: Ubicazione delle imprese

	V.A.	%
Castel San Giorgio (Sa)	40	30,8
Salerno	40	30,8
Vallo della Lucania (Sa)	50	38,5
Totale	130	100,0

Tabella: Settore/comparto produttivo

	V.A.	%
Edile	111	85,4
Sanitario	19	14,6
Totale	130	100,0

Tabella: Anno di costituzione

	Periodo
Casa di Cura Cobellis Srl	Anni '40
Costruzioni Lombardi Srl	Anni '70
Costruzioni F.lli Allegretti Srl	Anni '90
Iennaco & C. Srl	Anni '90
Sabi Sas	Anni '80
Scermino Costruzioni Srl	Anni '90
Schiavo Spa	Anni '60

Appendice: Tabelle di Correlazione tra variabili.

Tabella 4.1/A: Correlazione della trasparenza/affidabilità della comunicazione con le dimensioni reputazionali.

		Fasc.Emo	Vis&Lead	Perfo.Red	Prod-Ser	Amb.Lav.	Resp.Soc	Trasp.Com.
Fascino Emotivo	C.di Pearson	1						
	Sig. (2-code)							
	N	130						
Vision&Leadership	C.di Pearson	,696**	1					
	Sig. (2-code)	,000						
	N	130	130					
Performance Redditali	C.di Pearson	,744**	,798**	1				
	Sig. (2-code)	,000	,000					
	N	130	130	130				
Prodotti-Servizi	C.di Pearson	,653**	,669**	,673**	1			
	Sig. (2-code)	,000	,000	,000				
	N	129	129	129	129			
Ambiente Lavorativo	C.di Pearson	,656**	,635**	,625**	,674**	1		
	Sig. (2-code)	,000	,000	,000	,000			
	N	130	130	130	129	130		
Responsabilità Sociale	C.di Pearson	,556**	,585**	,627**	,536**	,690**	1	
	Sig. (2-code)	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	124	124	124	123	124	124	
Trasparenza comunicazione	C.di Pearson	,558**	,571**	,586**	,602**	,627**	,692**	1
	Sig. (2-code)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	126	126	126	126	126	121	126

** . La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

Tabella 4.2/B: Correlazione della variabile Rispetto promesse con le dimensioni reputazionali.

		Risp.Pro	Fasc.Emo	Vis&Lead	Perfo.Red	Pro/Ser	Amb.Lav.	Resp.Soc
Rispetto Promesse	C. di Pearson	1						
	Sig. (2-code)							
	N	124						
Fascino Emotivo	C. di Pearson	,335**	1					
	Sig. (2-code)	,000						
	N	124	130					
Vision&Leadership	C. di Pearson	,333**	,696**	1				
	Sig. (2-code)	,000	,000					
	N	124	130	130				
Performance Redd.li	C. di Pearson	,350**	,744**	,798**	1			
	Sig. (2-code)	,000	,000	,000				
	N	124	130	130	130			
Prodotti/Servizi	C. di Pearson	,283**	,653**	,669**	,673**	1		
	Sig. (2-code)	,001	,000	,000	,000			
	N	124	129	129	129	129		
Ambiente Lavor.vo	C. di Pearson	,377**	,656**	,635**	,625**	,674**	1	
	Sig. (2-code)	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	124	130	130	130	129	130	
Respons.Sociale	C. di Pearson	,348**	,556**	,585**	,627**	,536**	,690**	1
	Sig. (2-code)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	120	124	124	124	123	124	124

** . La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

Tabella 4.2/C: Correlazione della variabile Rispetto promesse con il giudizio sintetico

		Rispetto Promesse	Giud.Sint.
Rispetto Promesse	C. di Pearson	1	,406**
	Sig. (2-code)		,000
	N	124	124
Giudizio sintetico	C. di Pearson	,406**	1
	Sig. (2-code)	,000	
	N	124	130

** . La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).