



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO
DIPARTIMENTO DI STUDI E RICERCHE AZIENDALI
(MANAGEMENT & INFORMATION TECHNOLOGY)**

*TESI
DOTTORATO DI RICERCA
in
MARKETING E COMUNICAZIONE (XII Ciclo)*

**Il ruolo del Chief Executive Officer (CEO) ai fini della
corporate communication e della reputazione
aziendale. Una web survey nel contesto italiano**

Tutor e Coordinatore:
Ch.mo Prof. Alfonso Siano

Dottoranda:
Dott.ssa Francesca Conte

Anno Accademico 2012/2013

*Alla mia Famiglia e
ai miei Angeli...*

INDICE

Introduzione	4
1. Leadership e management: approcci e caratteristiche	8
1.1. Leadership: definizioni e percorsi di studio	9
1.1.1. Teoria dei tratti della personalità.....	11
1.1.2. Teorie sugli stili di leadership.	12
1.1.3. Teorie di contingenza.	16
1.1.4. Teorie della leadership transazionale, trasformazionale e carismatica.	21
1.2. Leadership e management a confronto.	24
1.2.1. Ciclo manageriale e ciclo della leadership.	33
1.2.2. Leadership e management: superamento di una dicotomia.....	35
2. Ruolo del Chief Executive Officer nella corporate communication	37
2.1. Corporate communication: oggetto, finalità e concetti chiave.....	38
2.1.1. Corporate communication e coalizione dominante.	38
2.2. Leadership communication e management communication.	41
2.3. CEO communication: principali aspetti.	47
2.4. Tecniche e mezzi di comunicazione adottati dal CEO.....	50
2.5. Risorse di comunicazione del CEO.	54
2.6. CEO communication e corporate sustainability.....	60
3. Corporate reputation e CEO reputation	64
3.1. Dall'immagine alla reputazione	65
3.1.1. Misurazione della corporate reputation	68
3.2. Ruolo del CEO nella gestione della reputazione aziendale	71
3.3. CEO reputation: dimensioni e caratteristiche	75
3.4. Credibilità nella CEO communication ai fini di una positiva CEO reputation.....	81
3.5. Ruolo ed influenza della CEO reputation nella corporate reputation	83

4. Metodologia della ricerca	87
4.1. Premessa metodologica	88
4.2. Paradigmi nella ricerca metodologica	92
4.2.1. Positivismo	93
4.2.2. Interpretativismo	93
4.2.3. Differenze tra il positivismo e l'interpretativismo	94
4.3. Research position	96
4.4. Disegno della ricerca	97
4.5. Letteratura di riferimento: considerazioni	100
4.6. Obiettivi e domande della ricerca	101
4.7. Costruzione della base empirica	103
4.8. Web survey e tecniche di analisi statistica adottate	105
5. Analisi dei dati della web survey	108
5.1. Descrizione del campione: informazioni generali	109
5.2. Ruolo del CEO nella corporate communication	112
5.2.1. Obiettivi della CEO communication	112
5.2.2. Impegno del CEO nella corporate communication	114
5.2.3. Grado di impegno nelle attività di comunicazione e anzianità di servizio	117
5.2.4. Supporto dei manager di comunicazione alla CEO communication	120
5.3. Utilizzo dei mezzi di comunicazione	121
5.3.1. Utilizzo dei mezzi di comunicazione online	126
5.4. Ruolo del CEO nella gestione della reputazione aziendale	129
5.4.1. Impegno del CEO nella gestione della reputazione aziendale	131
5.4.2. Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale e anzianità di servizio	135
5.4.3. Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale e nelle attività di corporate communication	137
5.4.4. Impegno dei CEO nella corporate sustainability	139
5.5. Reputazione del CEO	142
5.5.1. CEO reputation e reputazione aziendale: influenza percepita	147

5.5.2. Influenza percepita della reputazione del CEO sull'impresa, anzianità di servizio e grado di impegno nelle attività di comunicazione.....	153
5.5.3. Influenza percepita della reputazione del CEO sull'impresa e grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale	156
6. Considerazioni conclusive	159
6.1. Literature review: riflessioni.....	160
6.2. Web survey: principali risultati.....	164
Bibliografia	175
Appendice 1: lettera di presentazione nell'email inviata ai CEO	191
Appendice 2: i CEO contattati delle 150 aziende	192
Appendice 3: questionario della web survey	196

Introduzione

Il lavoro di tesi si pone l'obiettivo di analizzare il ruolo del Chief Executive Officer (CEO) nella corporate communication e il grado di coinvolgimento di tale soggetto nella gestione della reputazione aziendale attraverso le opinioni e le attività degli amministratori delegati delle aziende presenti nel contesto italiano. Inoltre, lo studio mira ad investigare la relazione esistente tra la corporate reputation e la CEO reputation.

Sulla base dei suddetti obiettivi, la ricerca è articolata in sei capitoli e condotta seguendo due principali direttrici: la prima, di stampo teorico-generale, diretta ad analizzare la literature review in materia; la seconda, di tipo empirico-esplorativo, volta a verificare i campi di indagine attraverso una web survey.

La prima parte del lavoro consta di tre capitoli. Il primo capitolo è teso ad indagare i diversi approcci sulla leadership; infatti, nonostante l'ampio repertorio di studi e ricerche presenti in letteratura, tale ambito di analisi si caratterizza ancora oggi come una tematica di notevole complessità concettuale. Le teorie sulla leadership hanno avuto un grande sviluppo negli ultimi decenni, per tal motivo, si è cercato di sistematizzare in una breve panoramica le scuole di pensiero e gli orientamenti maggiormente adottati nell'esaminare questo campo di indagine: teoria dei tratti, teorie sugli stili di leadership, teorie di contingenza, teorie della leadership transazionale, trasformazionale e carismatica.

La trattazione della tesi si concentra poi nell'approfondire i ruoli e le attività che distinguono la leadership dal management aziendale. Leadership e management sono due funzioni aziendali complementari, entrambe necessarie per il successo di un'organizzazione. In letteratura si è spesso cercato di evidenziare gli aspetti che differenziano le due dimensioni, in termini di attività, competenze e impegni svolti nell'organizzazione. Nell'ambito dei ruoli direzionali, ad esempio, il leader è il protagonista del processo decisionale, suo compito è creare e diffondere la vision aziendale in ottica di lungo termine e stabilire le corrette strategie da attuare per il raggiungimento di tale vision nel futuro. Diversamente le azioni del manager, caratterizzate da attività concrete, tangibili e orientate ai risultati, si concentrano sulla pianificazione delle diverse funzioni aziendali e

sull'allocazione delle risorse (budget), adottando di solito una prospettiva di breve termine. Il lavoro, quindi, esamina in senso critico le peculiarità delle due dimensioni, respingendo una valutazione dicotomica delle stesse.

Nel secondo capitolo, la tesi si focalizza sullo studio della corporate communication ed, in particolare della CEO communication, passando in rassegna la letteratura più rappresentativa in materia. Il lavoro mette in luce, in una prima fase, l'oggetto, la finalità e i concetti chiave della comunicazione aziendale per poi soffermarsi sugli aspetti che caratterizzano la management communication, attivata dai manager delle differenti unità funzionali all'interno dell'organizzazione, e la leadership communication, il cui attore principale è il top management, soprattutto il CEO. In letteratura, difatti, spesso si è distinto il ruolo assunto dal leader (top management) nel veicolare la vision aziendale, dalle attività di comunicazione del middle e del junior management, dirette ad interpretare gli obiettivi aziendali e a guidare i dipendenti al raggiungimento degli stessi.

Il fenomeno della leadership, seppur può essere condiviso dai membri dell'organizzazione che assumono un ruolo decisionale (coalizione dominante), si concentra principalmente nell'operato di una singola persona, di solito il CEO, dotata di forte carisma, autorevolezza e credibilità riconosciute, spiccate capacità di relazionarsi con i pubblici interlocutori. Partendo da questi presupposti e da un'attenta review sulla letteratura riguardante la leadership communication, vengono esaminati alcuni aspetti della CEO communication, relativamente alle finalità e alle caratteristiche dei flussi di comunicazione veicolati sia internamente all'organizzazione, che verso gli altri stakeholder. Il lavoro approfondisce, dunque, il ruolo dell'amministratore delegato in veste di corporate communicator dell'organizzazione, soffermandosi sui principali mezzi di comunicazione adottati. Inoltre, lo studio evidenzia, seguendo i principi dell'approccio della Resource Based View, le risorse di comunicazione legate all'identità del CEO: lo stile di narrazione del CEO storytelling, il CEO blog e il CEO brand.

Il terzo capitolo affronta la tematica della corporate reputation: la creazione e lo sviluppo di una favorevole reputazione aziendale costituisce la finalità primaria della corporate communication. La comunicazione aziendale mira, infatti, alla

concretizzazione, mantenimento e rafforzamento dei legami fiduciari tra l'organizzazione e i suoi pubblici. In questa prospettiva si analizza, considerando diverse indagini affrontate nella business community, il ruolo del CEO nella gestione della reputazione aziendale. Lo studio si concentra poi sulle dimensioni e sulle caratteristiche della reputazione dell'amministratore delegato, approfondendo il legame di influenza esistente tra quest'ultima e la corporate reputation.

I CEO, nonché tutti i leader con una certa autorevolezza e abilità comunicative, possono costruire una propria reputazione personale, frutto di promesse mantenute, scelte coerenti e credibili nel corso del tempo. La condotta del CEO e i flussi di comunicazione attivati diventano un fattore determinante ai fini della corporate reputation.

La seconda parte della tesi consta di tre capitoli. Gli obiettivi del quarto capitolo riguardano la metodologia adottata e la definizione del disegno della ricerca. Il presente lavoro, per il raggiungimento degli obiettivi posti in essere – analizzare il ruolo del CEO nella corporate communication e nella reputazione aziendale; indagare la relazione esistente tra la corporate reputation e la CEO reputation – ha una natura esplorativa con un approccio quantitativo per l'analisi dei dati. Sulla base della revisione della letteratura in materia e dei suddetti obiettivi, si identificano le domande di ricerca per il percorso di indagine:

1. qual è il ruolo del CEO nella corporate communication? Quali attività svolge? Quali delega?;
2. quali mezzi di comunicazione adotta il CEO, in relazione ai diversi stakeholder?;
3. che ruolo ha il CEO nella gestione della corporate reputation? Quali attività svolge? Quali delega?;
4. secondo le opinioni dei CEO, esiste una relazione tra corporate reputation e CEO reputation?.

Tali domande sono dirette ad approfondire aspetti di un campo di analisi non ancora investigato nel contesto italiano. Si cerca, infatti, di verificare le

considerazioni e i risultati di diverse indagini derivanti dall'ambito accademico e dalla business community a livello internazionale.

Dal punto di vista metodologico, l'unità di analisi della ricerca comprende gli amministratori delegati di 150 aziende presenti nel territorio italiano, prese in esame nel rapporto Mediobanca del 2013 sulle "Principali Società Italiane" nei settori industria e servizi, banche e assicurazioni. L'iter di selezione delle imprese da includere nel campione è avvenuto in due fasi secondo una procedura non probabilistica, scelta obbligata data la natura esplorativa dell'indagine. L'ambito spazio temporale dell'indagine si riferisce al contesto italiano dell'anno 2013 (maggio-ottobre), periodo in cui è stata condotta la ricerca.

La peculiarità degli obiettivi di ricerca e del campione analizzato, e l'intento di condurre un'indagine su attività, ruoli e opinioni dei CEO hanno suggerito il ricorso ad un approccio quantitativo mediante una web survey. Quest'ultima è stata creata servendosi del sito internet hosting: www.surveymonkey.com che ha permesso di creare e inserire il questionario direttamente online. I CEO sono stati contattati principalmente tramite email le quali includevano, oltre alla lettera di presentazione dell'indagine in oggetto, il link di collegamento alla piattaforma online sulla quale compilare il questionario.

Il quinto capitolo della tesi è dedicato all'esame dei risultati. In particolare, le tecniche di analisi statistica adottate nella ricerca mediante il software SPSS sono state:

- analisi monovariata (analisi della distribuzione di una singola variabile);
- analisi bivariata (analisi congiunta di due o tre variabile per valutare la loro relazione di associazione o indipendenza).

Dalla valutazione dei dati, infine, si sottopongono a verifica e confronto le domande di ricerca con i risultati ottenuti (sesto capitolo). Il lavoro fornisce interessanti spunti di riflessione che presuppongono ulteriori ricerche in futuro nel campo di indagine.

Capitolo 1

Leadership e management: approcci e caratteristiche

Sommario Cap. 1: 1.1. Leadership: definizioni e percorsi di studio. – 1.1.1. Teoria dei tratti della personalità. – 1.1.2. Teorie sugli stili di leadership. – 1.1.3. Teorie di contingenza. – 1.1.4. Teorie della leadership transazionale, trasformazionale e carismatica. – 1.2. Leadership e management a confronto. – 1.2.1. Ciclo manageriale e ciclo della leadership. – 1.2.2. Leadership e management: superamento di una dicotomia.

1.1. Leadership: definizioni e percorsi di studio

Nonostante l'ampio repertorio di studi e ricerche che la letteratura offre, la leadership si presenta ancora oggi come un argomento di notevole complessità concettuale. La leadership può essere intesa come una forma di influenza, caratterizzata dalla capacità di determinare un consenso volontario, un'accettazione motivata nelle persone rispetto a certi obiettivi del gruppo o dell'organizzazione¹. La leadership implica la persuasione degli altri nel perseguire uno scopo comune, importante per il gruppo (Fiedler, 1987)².

Tab. 1. *Alcune definizioni di leadership*

DEFINIZIONI	AUTORI
La leadership può essere riferita in senso lato alla relazione tra un individuo e un gruppo costituito intorno a un interesse comune, che induce a comportarsi secondo modalità determinate dall'individuo.	(Schmidt, 1933)
La leadership è l'attività volta ad influenzare le persone che si impegnano volontariamente su obiettivi di gruppo.	(Etzioni, 1961)
Il processo mediante il quale le attività dei membri di un gruppo sono influenzate da una o più persone. Si tratta di un fenomeno di gruppo, indice dello sviluppo, in senso sociale, secondo cui un individuo influenza gli altri più di quanto non venga egli stesso influenzato. Le diverse modalità di leadership si chiamano stili di leadership.	(Spaltro, 1981)
Il processo volto a influenzare le attività di un individuo o di un gruppo che si impegna per il conseguimento di obiettivi in una determinata situazione.	(Blanchard e Hersey, 1984)
Una forma particolare di influenza. È quella in cui una persona (il leader) influenza altre persone (i seguaci), disposte ad accettare la direzione da lui indicata.	(Jacques, 1990)

Fonte: ns elaborazione

¹ Il leader è quel soggetto che possiede un numero molto cospicuo di tratti e caratteristiche di personalità desiderabili (Bingham, 1927).

² Il termine leader si riferisce alla persona che è stata eletta o incaricata o che è emersa dal gruppo per dirigere e coordinare gli sforzi dei membri del gruppo stesso in direzione di un dato scopo (Fiedler, 1987).

La complessità del fenomeno della leadership si evidenzia principalmente dai numerosi approcci al tema e dalla difficoltà nel determinare una definizione univoca e condivisa (Novara e Sarchielli, 1996) (v. tab. 1). Le numerose definizioni di leadership risentono, infatti, della tipologia di studio a cui si riferiscono: “there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept” (Stodgill, 1974, p. 259).

Si passa da definizioni in cui la leadership è una caratteristica dell’individuo (teoria dei tratti) (Zaccaro, 2007) ad altre in cui al termine è associato un processo cognitivo (Sternberg, 2007); la natura dell’interazione (Avolio, 2007); il contesto situazionale; o il fenomeno attraverso cui il leader agisce nel gruppo (teorie sugli stili, contingenza).

Tab. 2. *Approcci negli studi sulla leadership*

PERIODO	TIPO DI APPROCCIO	ASSUNTI DI BASE	ORIENTAMENTI
Primi del '900 fino agli ultimi anni '40	Teoria dei tratti	La capacità di leadership è innata e dipende dalle caratteristiche del leader	Orientamenti personologici
Dagli ultimi anni '40 agli ultimi anni '60	Teorie sugli stili di leadership	L'efficienza della leadership dipende dalla modalità di comportamento del leader	Orientamenti interattivi
Dagli ultimi anni '60 ai primi anni '80	Teorie di contingenza	La leadership efficace è determinata dalla situazione e dall'interazione tra le caratteristiche del leader e della situazione	Orientamenti funzionalisti
Dai primi anni '80 in poi	Teorie della leadership transazionale, trasformazionale e carismatica	I leader devono possedere una “visione”	Nuovo funzionalismo (attento a certe valenze personologiche)

Fonte: adattata da Trentini, 1990; Bryan, 1992.

Le teorie della leadership hanno avuto un grande sviluppo negli ultimi decenni, ma risulta opportuno sistematizzare in una breve panoramica i principali orientamenti e le scuole di pensiero maggiormente adottate nell'analizzare tale tematica. Trenitin (1990) e Bryman (1992) hanno tentato di schematizzare tale evoluzione (v. tab. 2), mirando a semplificare storicamente il percorso. Dal punto di vista storico è possibile classificare diverse tipologie di studio, anche se è opportuno sottolineare che non vi sia un limite temporale definito, in quanto anche dopo l'affermazione di un determinato approccio, non mancano i contributi che riprendono teorie precedenti.

1.1.1. Teoria dei tratti della personalità

Il primo approccio alla leadership mirava all'individuazione di una serie di tratti di personalità, fondamentalmente innati, volti ad identificare le caratteristiche del leader: Bernard (1926), sosteneva che qualsiasi persona che presenti un'efficienza superiore all'ordinaria nel condurre stimoli psicologici agli altri, ed è quindi capace di condizionare le risposte collettive, può essere chiamata leader, esso deve possedere prestigio e deve conoscere le risposte alle quali condurranno determinati stimoli. Tead (1929) considera, invece, il leader una combinazione di tratti che consente di indurre gli altri a realizzare un dato compito.

L'idea base di tale approccio è quindi riassumibile nel motto: "leader si nasce, non si diventa", secondo cui la leadership è riconducibile ad un insieme di tratti, di natura "biologica", della personalità umana. Pertanto, il riconoscimento del leader poteva avvenire senza riferimento al gruppo di appartenenza, o alla situazione, in quanto il leader era contrassegnato soltanto o prevalentemente dalle sue qualità intrinseche³.

³ È da considerare che, nell'epoca storica in cui tali studi vanno a svolgersi, le industrie erano organizzate secondo la concezione tayloristica, basata su una netta separazione tra leader e gregari, in cui la selezione del "the right man to the right place" era rivolta anche alla scelta del capo, il leader, soggetto responsabile, in grado di comandare e controllare la massa operaia. In questo contesto la leadership viene considerata una caratteristica individuale, associata al dominio e al potere, piuttosto che all'influenza, non correlata al concetto di gruppo in cui si esplica.

Fin dai primi anni del secolo, si rilevarono le caratteristiche di base del leader delineandone il profilo corrispondente ad un individuo: di sesso maschile, di aspetto gradevole, attivo, rapido e abile nei rapporti sociali. In quest'approccio, diversi autori hanno individuato diverse qualità tipiche della figura del leader: intelligenza, vigilanza, intuizione, responsabilità, iniziativa, pertinacia, fiducia in sé, forza e tenacia nel perseguimento degli obiettivi, onestà, integrità, abilità cognitiva, tendenza a prendere iniziative in situazioni sociali, prontezza nell'assorbire lo stress, temerarietà e originalità nel problem solving, capacità di strutturare il sistema di interazioni sociali in vista del risultato, ecc. (Stodgill, 1948,1974; Kirkpatrick e Locke, 1991).

La teoria dei tratti ha generato una serie di critiche sia da un punto di vista concettuale, che metodologico. In effetti, da questo filone di studi e dalle liste di aggettivi proposti dagli autori emerge una forte eterogeneità, incoerenza e non attendibilità in ottica empirica. Inoltre quest'approccio non prende in considerazione l'atteggiamento degli altri e il contesto situazionale: elementi essenziali nel processo della leadership. Infatti, il principale limite riscontrabile nella teoria dei tratti è l'aver astratto il leader dal gruppo di riferimento e dai fattori situazionali. Il tentativo di identificare i tratti associati alla figura ed al ruolo di leader diventa ancora più arduo, soprattutto se non si pone attenzione alla natura delle varie realtà di contesto.

Negli anni '40 – '50, la teoria innatista venne abbandonata a favore di una visione ambientalista, secondo cui le caratteristiche individuali non erano determinate alla nascita, bensì acquisite e acquisibili dall'ambiente. L'accento si sposta da “come una persona è” a “cosa una persona è in grado di fare”.

1.1.2. Teorie sugli stili di leadership

Gli studi sulla leadership si sono soffermati sulla dimensione di analisi che riguardava non più il leader, ma il suo comportamento e la sua relazione con il gruppo, individuando i principali stili di leadership. La funzione di leadership è la funzione della persona stessa addetta a gestire il rapporto tra il suo mondo interno, il suo ambiente e il suo mondo esterno.

La teoria degli stili di leadership mette in rapporto la funzione del leader con il clima sociale nel gruppo e analizza la leadership come comportamento nel gruppo, studiando le caratteristiche proprie di ogni stile alla ricerca di quello più efficace⁴. Secondo Bogardus (1918), la tipologia di leadership che si sviluppa e viene condivisa all'interno di un gruppo è determinata dalla natura del gruppo e dai problemi che esso è orientato a risolvere.

Lewin *et al.* (1939) hanno individuato tre diversi stili di leadership, valutati in base alla produttività di gruppo e al clima di gruppo:

- autocratico;
- democratico;
- permissivo.

Nello stile autocratico, il leader esercita il potere dispoticamente, organizza, dirige, regola l'attività del gruppo, decide i metodi di lavoro e i compiti dei singoli, resta distaccato, non rende partecipi, inibisce le comunicazioni, tende a fare commenti personali e non prende parte al lavoro comune. La leadership autocratica garantisce un buon livello di produttività purchè il leader mantenga sempre il controllo del gruppo. Questo tipo di stile può provocare nel gruppo aggressività, apatia e forte dipendenza dal leader. Si può far rientrare in questa categoria anche lo stile persuasivo, definito successivamente da altri autori, nel quale il leader tende a spiegare le motivazioni delle decisioni prese, per farle accettare meglio ai collaboratori.

Il leader democratico stimola la partecipazione, accetta le critiche, distribuisce le responsabilità, sottopone ogni questione alle decisioni del gruppo, stabilisce attività e metodi, cerca la partecipazione di tutti, favorisce i rapporti, si comporta in modo amichevole e disponibile, non inibisce i contatti e cerca di essere "uno del gruppo". I processi decisionali sono collegiali, sia il leader che i collaboratori prendono le proprie decisioni condividendo un senso comune di responsabilità.

⁴ Gli stili di leadership che possono essere messi in opera variano da leader a leader e da situazione a situazione (Spaltro, 1981).

Tale stile comporta una produttività discreta, diminuisce l'aggressività, stimola la motivazione, creando un clima sereno e comunicativo.

Con l'adozione di uno stile permissivo (*laissez faire*), il leader si mostra disinteressato, non stimola, non controlla, non collabora, riduce al minimo la sua partecipazione, fornisce i materiali necessari e lascia il gruppo libero di agire, può rispondere alle domande richieste ma non interviene spontaneamente. In tale contesto, la produttività di gruppo, che risulta poco coeso, è bassa, mentre il clima caotico e talvolta aggressivo.

Negli stessi anni, vennero condotti studi dal Personnel Research Board dell'Ohio State University e dall'Institute for Social Research dell'University of Michigan, finalizzati all'individuazione dei comportamenti caratterizzanti i diversi stili di leadership, ricondotti a due principali orientamenti: verso il compito e verso le relazioni. All'interno dell'Università del Michigan si ricordano alcuni studi che hanno il merito di individuare e descrivere i principali stili di leadership. In particolare Likert (1961), riprese la classificazione di Lewin, individuando come variabili determinanti un sistema manageriale: la confidenza e la fiducia dei leader verso i subalterni, il tipo di motivazione utilizzata, l'intensità dell'interazione, lo stile di leadership, la comunicazione, il processo decisionale e la formulazione degli obiettivi⁵.

In questo contesto di analisi, Blake e Mouton (1964) hanno elaborato uno dei più noti modelli utilizzati per analizzare gli stili di leadership: la leadership grid o, rinominato anche come griglia manageriale. Il modello individua cinque diversi stili di leadership che si differenziano per il diverso grado di interesse mostrato dal leader nei confronti di due elementi: la produttività dell'impresa e l'interesse verso le persone. La griglia viene costruita disegnando degli assi cartesiani ed indicando sull'asse orizzontale l'interesse alla produzione, inteso come ricerca dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione, l'orientamento al compito e al

⁵ "Likert suggested that leaders need to seriously consider the values, expectations, and interpersonal skill competencies of other with whom they work. The positive leader, as defined by Likert, is one who appreciates an employee's efforts and builds self-esteem in others" (Ionescu *et al.*, 2007, p. 38).

risultato; sull'asse verticale l'interesse alle persone, inteso come orientamento alle relazioni⁶.

Dall'utilizzo di questa griglia appaiono cinque stili di leadership, così denominati:

- “laissez faire”, stile in cui è basso sia l'interesse per le persone sia quello per la produzione. I leader che hanno questo stile sono pigri, disattenti alle attività e al conseguimento dei risultati, ma anche ai bisogni delle persone, cercano di fare il minimo sforzo per eseguire il lavoro richiesto, cercano di evitare i problemi e di passare inosservati;
- “stile autoritario” (o di orientamento al compito): elevata attenzione alla produzione e scarsa attenzione alle persone. Il manager è preoccupato soprattutto di conseguire dei risultati a discapito dell'attenzione alle persone, organizzano il lavoro in modo tale da raggiungere nel minor tempo possibile le performance prefissate e in modo tale che l'elemento umano interferisce in misura molto ridotta;
- “metà strada”, stile di un leader che mostra un contemporaneo interesse sia per la produzione che per le persone che lo circondano, in pratica cerca una via di mezzo, un equilibrio, una sorta di compromesso che tenga conto degli obiettivi aziendali e delle relazioni con i dipendenti;
- “circolo ricreativo” (o partecipativo), stile in cui è elevato l'orientamento alle persone e basso quello alla produzione. Il leader è interessato soprattutto ai bisogni dei suoi collaboratori, mentre non presta un sufficiente interesse ai risultati; questo stile è definito anche come “gruppo d'amici” in quanto i leader sono amichevoli, cercano di creare un'atmosfera confortevole, il ritmo di lavoro è molto rilassato ma poco realista;

⁶ Ciascuna di queste dimensioni è misurata in una scala a 9 punti. Per ognuna di queste due dimensioni viene attribuito un punteggio che va da 1 (scarso interesse) a 9 (alto interesse): pertanto ogni asse riporta i valori da 1 a 9 in modo da poter individuare 81 possibili combinazioni dell'interesse verso la produzione e verso le persone. Ognuna di queste possibili combinazioni è contrassegnata con un numero e si va dalla coppia (1,1) - scarso interesse alla produzione e scarso interesse alle persone, alla coppia (9,9) - elevato interesse alla produzione e elevato interesse alle persone.

- “team o squadra”, stile in cui è alto sia l’orientamento alla produzione, sia l’orientamento alle persone. È il leader ideale che tutte le organizzazioni vorrebbero avere.

1.1.3. Teorie di contingenza

Nella prospettiva dell’analisi degli stili di leadership, quello migliore viene identificato nello stile partecipativo o democratico o di team (Blake e Mouton, 1964), dove l’attenzione è posta verso le relazioni.

Lo sviluppo di ulteriori ricerche portò a constatare che la ricerca dello stile migliore non poteva esimersi dall’analisi del contesto di riferimento, fondamentale per l’efficacia o meno dello stile di leadership (Fiedler, 1967). Se nell’approccio dei tratti e in quello sull’analisi del comportamento del leader, il focus era sulla persona, nell’approccio situazionalista il focus si sposta sulle circostanze ambientali, sulle situazioni in cui si svolge il processo di leadership. Una serie di studi degli anni ’60 ha il merito, infatti, di aver portato l’attenzione sulla leadership nel contesto di aziende, valutando soprattutto l’aderenza di diversi stili di direzione a specifiche situazioni di contesto. In questa prospettiva la leadership viene intesa come un processo volto a influenzare le attività di un individuo o di un gruppo che si impegna per il conseguimento di obiettivi in una determinata situazione (Westburg, 1931).

Secondo l’approccio della leadership situazionale, non esiste uno stile universale di leadership, ma ve ne sono diversi a seconda delle situazioni che si devono affrontare, poiché ogni gruppo è unico e il leader efficace è l’individuo meglio equipaggiato per aiutare il gruppo a raggiungere i suoi obiettivi in un dato contesto. Da tale evidenza nacque il filone di studi centrato sulle teorie di contingenza che prendono in considerazione l’interazione fra lo stile di leadership e la situazione (Victor *et al.*, 2007). Fiedler (1967) risulta essere uno dei primi ricercatori ad aver posto attenzione all’incidenza della variabile situazionale nell’analisi dell’efficacia della leadership.

Egli parte dal presupposto che nessun tratto o comportamento del leader possa risultare efficace in ogni contesto e a tal fine propone un piano teorico che mette

in relazione la performance del gruppo con lo stile di leadership. L'analisi della variabile contestuale viene definita attraverso tre indicatori:

- la qualità delle relazioni leader-membri, ovvero la valutazione del clima del gruppo di riferimento ricavata analizzando la percezione sia dei membri che quella del leader; tali relazioni sono positive qualora esistano fiducia reciproca e lealtà;
- il grado di strutturazione del compito, in base al quale si valutano le caratteristiche dell'obiettivo da raggiungere in base a quattro variabili: chiarezza; numero procedure possibili; numero soluzioni corrette; verificabilità del raggiungimento dell'obiettivo. Inoltre le istruzioni devono essere precise e il risultato finale previsto;
- il potere legato alla posizione del leader, che può essere forte o debole, a seconda che il capo abbia a disposizione mezzi sufficienti per influenzare i membri del gruppo o la competenza necessaria per affrontare quel compito. È misurato attraverso una check-list a 12 item attraverso la quale il leader giudica quale sia il reale potere che ha nei confronti dei membri (promuovere, licenziare, premiare, ammonire, valutare, ecc.)

L'incidenza di questi tre fattori determina quanto la situazione possa essere favorevole per i leader: secondo Fielder, l'efficacia della leadership è il risultato dell'interazione tra lo stile del leader e le caratteristiche dell'ambiente in cui il leader lavora. L'autore, infatti, assume che sono le strategie adatte ad un determinato contesto e l'interazione delle variabili presenti in una particolare situazione a rendere efficace la leadership e non i tratti di personalità.

Il contributo di Fiedler risulta fondamentale in quanto è stato il primo a evidenziare l'importanza del fattore situazionale e ad aprire le porte ad altre, più dettagliate, teorie di contingenza. Il modello di Fiedler è stato solo in parte confermato dalla ricerca sperimentale e il costrutto è stato soggetto a diverse critiche e non ha mostrato una validità statistica significativa (Brown, 1989). Altri autori hanno, infine, notato come anche gli elementi che definiscono la situazione siano difficilmente utilizzabili nella realtà lavorativa.

Il modello di Vroom e Yetton (1973), definito dagli autori come “normative model of decision making”, riguarda principalmente gli stili del leader nei processi decisionali organizzativi (decision making) e si interessa in particolare di individuare quali stili sono resi necessari dalle diverse situazioni⁷. Gli stili decisionali dei leader sono cinque e variano su di un continuum che va dall'autocratico al partecipativo:

- autocratico: il leader, utilizzando le informazioni di cui dispone, prende le decisioni da solo senza consultare i membri del gruppo;
- autocratico con richiesta di informazioni ai collaboratori: il leader decide da solo, anche se i subordinati sono in parte implicati poiché il leader chiede loro delle informazioni;
- consultivo individuale: il leader consulta individualmente i collaboratori e prende da solo la decisione, che può tener conto o meno dei suggerimenti dei subordinati;
- consultivo di gruppo: il leader consulta il gruppo nel suo insieme e prende da solo la decisione, che può essere supportata dai loro suggerimenti;
- partecipativo: in cui il leader condivide il problema col gruppo, valuta insieme ad esso la situazione per arrivare a una soluzione consensuale.

House (1971) e Evans (1974) hanno preso invece in considerazione la leadership secondo un'ottica diversa, rovesciando cioè il punto di vista e definendo il leader come il responsabile della motivazione e del conseguimento degli scopi del gruppo. Per essere tale, il leader costruisce un “cammino” verso il raggiungimento degli obiettivi (da cui l'espressione path-goal), lungo il quale conduce i subordinati servendosi di premi, sostenendoli e facilitandoli. La path-goal theory, sviluppata negli anni '70 da un ampio gruppo di psicologi, si basa su due assunti di base: il comportamento del leader sarà accettato dai membri del gruppo se essi lo considerano idoneo a soddisfare i loro bisogni immediatamente o nel futuro; il comportamento del leader risulta particolarmente motivante per i

⁷ Ulteriori studi hanno documentato che i leader assumono decisioni complesse per rispondere alle combinazioni delle diverse dimensioni situazionali (Jago, 1978).

collaboratori, quando è in grado di far loro comprendere che la soddisfazione dei loro bisogni dipende dal raggiungimento dell'efficacia produttiva, in questo caso il leader deve riuscire ad integrare gli obiettivi personali dei membri del gruppo con gli obiettivi organizzativi (Evans, 1970; House, 1971). Nella path goal theory è possibile distinguere:

1. leadership strumentale (initiating structure): è orientata al compito, il leader pianifica il lavoro, fornisce spiegazioni e controlla; tale stile è efficace quando i collaboratori hanno difficoltà ad impegnarsi;
2. leadership supportiva: è orientata a creare un clima di lavoro sereno e a considerare i bisogni dei subordinati; include l'attenzione al benessere, alla relazione, efficace nel caso di compiti noiosi;
3. leadership orientata ai risultati: in cui il leader ha elevate aspettative nei confronti dei membri del gruppo e cerca di incentivarli di continuo; efficace con collaboratori con forte desiderio di autorealizzazione;
4. leadership partecipativa: è orientata alle relazioni, il leader condivide con i membri del gruppo le informazioni ed ascolta i loro pareri; efficace nel caso di collaboratori abili e con alte aspettative.

Il modello di contingenza di Hersey e Blanchard (1982) rappresenta da un lato la consacrazione del paradigma situazionale, dall'altro ne segnala il punto di arrivo e l'inizio del declino. Questo modello propone la variabile della maturità dei collaboratori come determinante e come dimensione cruciale della situazione. In base al livello di maturità dei collaboratori nell'affrontare il compito assegnato, il leader sceglie lo stile di leadership più efficace.

Tale teoria propone un modello di crescita del gruppo passando dallo stile direttivo a quello di delega, che viene associato al momento di maggior maturità dei collaboratori.

Il leader può adottare un comportamento direttivo al fine di definire il ruolo dei membri del loro gruppo; spiegare le attività da svolgere e i compiti assegnati; stabilire in forma molto rigida dei modelli di organizzazione, dei canali di comunicazione e dei metodi predeterminati per portare a termine un lavoro

affidato. Viceversa, il leader adotta un comportamento di relazione per mantenere dei rapporti personali con i membri del proprio gruppo, offrendo un sostegno socio-emotivo, gratificazioni psicologiche, e assumendo comportamenti agevolanti.

Lo stile di leadership deve adattarsi alla maturità dei collaboratori e adeguarsi in base alla prontezza degli impiegati, ovvero l'esperienza correlata al lavoro, la disponibilità ad accettare la responsabilità del lavoro e il desiderio di realizzazione. Al variare di questi aspetti deve variare il comportamento direttivo e quello di relazione del leader.

Il modello di leadership situazionale prevede quattro stili di leadership applicabili in funzione del livello di maturità del collaboratore e di due variabili di orientamento del leader: orientamento al compito e alla relazione. I quattro stili di leadership possono essere riassunti nelle seguenti macrocategorie:

- prescrivere. Se i collaboratori presentano una scarsa maturità e non possiedono adeguate competenze, è necessario che il leader adotti uno stile basato su un alto comportamento direttivo e un basso comportamento di relazione. Il leader definisce i ruoli, stabilisce quali attività devono essere svolte, prescrive in maniera dettagliata i modi e i tempi di realizzazione del lavoro. Prevalde, quindi, l'orientamento al compito e non è previsto un livello di partecipazione del follower al processo decisionale. Infatti, il leader può prendere in considerazione le opinioni dei membri, ma essi non partecipano direttamente nelle decisioni, e pertanto accentra su di sé sia le procedure di "problem solving" che di "decision making". Lo stile di comunicazione utilizzabile è quello direttivo;
- delegare. Quando il livello di maturità del collaboratore è alto e dispone delle giuste competenze, lo stile suggerito è quello della delega. Il leader può adottare un comportamento basato su un basso comportamento direttivo e un basso comportamento di relazione limitandosi a definire i confini all'interno dei quali risolvere i problemi per poi lasciare che sia il gruppo in completa autonomia a trovare le soluzioni delle modalità di svolgimento del compito;

- vendere (o persuadere). Se i collaboratori presentano una maturità-medio bassa con scarse competenze, ma una disponibilità ad assumersi delle responsabilità, lo stile di leadership più adatto è quello dato da un alto comportamento direttivo e un alto comportamento di relazione. Il leader prende delle decisioni in autonomia, definisce i ruoli e le attività da svolgere, ma tenta di persuadere i membri del gruppo ad accettare le scelte adottate. Questo stile, implicitamente, sancisce la possibilità per il follower di “sposare” a livelli differenti il compito richiesto;
- coinvolgere. Se i collaboratori hanno una maturità medio-alta per cui hanno le competenze, ma non dispongono di una adeguata fiducia in se stessi, il leader deve scegliere uno stile fondato su un basso comportamento direttivo e un alto comportamento di relazione. C'è un maggior coinvolgimento nel processo decisionale ed il leader è orientato alla motivazione e all'incoraggiamento del collaboratore. Il leader può invitare il gruppo a suggerire possibili piani d'azione e una volta concluso questo processo di “brain storming” individua le soluzioni più interessanti.

1.1.4. Teorie della leadership transazionale, trasformazionale e carismatica

Dai primi anni '80, in letteratura sono stati analizzati due concetti di leadership: transazionale e trasformazionale (Zerfass e Huck, 2007). La leadership transazionale si ha “when one person takes the initiative in making contact with others for the purpose of an exchange of valued things” (Burns, 1998, p. 134). La leadership transazionale si basa sullo scambio e l'interazione interpersonale tra un leader e i suoi “follower”, per cui il leader acquista fiducia, sostegno o collaborazione dei follower sulla base delle ricompense che riesce a fornire in termini di denaro, prestigio, raggiungimento di obiettivi, progetti di carriera, aspettative soddisfatte, ecc. (Hollander, 1985). Il leader deve guadagnare la propria credibilità nei primi contatti col gruppo attraverso: la conformità alle norme; la legittimità; la competenza rispetto agli scopi; l'identificazione con il gruppo. Un altro elemento che può minare la stima e credibilità del leader è l'iniquità: un leader responsabile di comportamenti iniqui è maggiormente esposto

ad atti di critica e di rifiuto da parte dei follower. La leadership si realizza, quindi, attraverso la relazione tra leader e membri del gruppo: nessuno dei due può esistere senza l'altro e, per quanto l'influenza del leader nei confronti dei suoi seguaci sia maggiore di quella che quest'ultimi esercitano su di lui, essa è reciproca e vede entrambi in un ruolo attivo. La leadership viene intesa come un processo e non una persona o un ruolo, e tale processo implica l'interazione tra leader, seguaci e situazione.

La dimensione prioritariamente relazionale della leadership emerge pienamente con il concetto di leadership trasformazionale e viene successivamente sempre più enfatizzata nell'ampia letteratura successiva (Bass, 1985). Il concetto di leadership trasformazionale si riferisce al fatto che i leader plasmano i bisogni, i valori, le preferenze e le aspirazioni dei loro pubblici in base alla propria vision. La leadership trasformazionale è intesa come processo in cui i leader ed i "seguaci" raggiungono livelli più alti di motivazione e moralità.

Il leader deve essere in grado di elevare gli interessi dei follower, suscitando consenso e consapevolezza sugli obiettivi e sulla mission dell'organizzazione attraverso la capacità di ispirare gli altri, di generare fedeltà e di stimolare le abilità intellettuali. Il leader trasformazionale è particolarmente abile nell'introdurre cambiamenti e innovazioni. Il leader diviene, quindi, un agente di gestione del cambiamento, ovvero aiuta il gruppo a prendere coscienza dei propri problemi e a muoversi verso una condizione nuova in cui si diventa capace di riconoscere e ad adottare soluzioni diverse e creative per le differenti situazioni affrontate.

Nel processo intrapreso non sono solo i seguaci a trasformarsi, ma anche il leader è profondamente coinvolto: egli diventa un "active agent of positive motivation and change", è attento a valorizzare il potenziale di ogni membro del gruppo, "interpreta" il contesto ed è pronto ad accettare un processo di influenza reciproco. "Leadership is vision, planning communications, and creative action that has a positive unifying effect on a group of people around a set of clear values and beliefs, to accomplish a clear set of measurable goals. This transforming approach simultaneously impacts the personal development and corporate productivity of all involved" (Ionescu *et al.*, 2007, p. 36).

In quest'ottica, si è spesso fatto riferimento ai concetti di visionary, charismatic e inspirational leadership (House, 1977; Sashkin, 1988, Shamir *et al.*, 1993). Nella teoria transazionale così come nel modello di leadership trasformativa, la comunicazione rappresenta parte integrante della leadership (Stech, 1983). Infatti, la comunicazione è alla base dell'interazione tra il leader e i suoi "follower", ma è anche il canale principale attraverso cui il leader trasmette la propria vision: la vision deve essere comunicata per essere accettata e condivisa dagli stakeholder. Il leader transazionale viene definito come colui che è in grado di rispondere alle aspettative dei subordinati stabilendo con essi un legame di causa-effetto in relazione all'obiettivo di gruppo; rappresenta il leader formale, anche se tale definizione va a sovrapporsi a quella di manager. La leadership trasformativa è legata al concetto di empowerment, dove il leader è "colui che è capace di incoraggiare i propri collaboratori a fare più di quello che in origine essi si aspettavano di fare" (Bass, 1985, p. 20); egli è agente di cambiamento e ricopre il ruolo di guida e di motivatore.

Gli studi sulla leadership non hanno raggiunto conclusioni definitive. Tuttavia, alcuni autori sottolineano, in modo convergente, quattro fattori fondamentali che garantiscono il raggiungimento di buone performance per un leader (Bennis, 1989; Senger, 1990; Molinari, 2005):

- 1) l'approccio di sistema, il lavoro del leader concepito come parte di un sistema orientato ad uno scopo comune;
- 2) una visione del futuro capace di coinvolgere i collaboratori e l'intero sistema impresa;
- 3) la promozione di una cultura organizzativa capace di acquisire nuove competenze ed abilità al fine di rispondere ai cambiamenti ambientali;
- 4) la concezione dei collaboratori come fonte primaria di energia e creatività.

Il leader carismatico è abile nel motivare i collaboratori al di là delle performance attese, riesce a coinvolgere emotivamente i membri del gruppo in una forte e positiva visione del futuro. I migliori team leader sono quelli capaci di coinvolgere chiunque, trasmettendo un senso comune di missione, obiettivi e

impegni. L'abilità di trasmettere una vision che ispiri e possa servire come forza guida del gruppo è il più importante contributo di un bravo leader (Kotter, 1999; Goleman, 2001).

1.2. Leadership e management a confronto

Leadership e management sono due funzioni aziendali distinte e complementari, entrambe necessarie per il successo di un'organizzazione. In letteratura si è spesso cercato di evidenziare gli aspetti che differenziano le due dimensioni⁸. "Confusing leadership and management and treating the words as if they were synonymous have a long and illustrious history in leadership studies" (Rost, 1998, p. 97). Alcuni studiosi e practitioner tendevano, infatti, a considerare la leadership alla stregua di un "good management", altri invece sovrapponevano i termini "leader" e "manager", utilizzandoli indifferentemente senza alcuna distinzione.

Prima degli anni '80 e dell'acceso dibattito leader vs manager, la differenza principale che distingueva la leadership dal management era da rintracciare soprattutto in uno status gerarchico: i leader erano coloro che si posizionavano ai vertici del top management. Da questo punto di vista, tutti i leader erano manager, e ogni manager che risiedeva in una posizione gerarchica superiore diveniva leader. Gli amministratori delegati (CEO), i presidenti e vice-presidenti erano di fatto leader, non per le loro virtù personali, relazionali, ruolo e attività svolti nell'organizzazione, bensì per la loro posizione all'interno del ranking gerarchico aziendale.

La tabella 3 illustra alcuni dei principali temi affrontati in letteratura da diversi autori che mettono a confronto la leadership e il management. L'assunzione centrale presentata nei contributi si basa sulla convinzione che la leadership e il management non devono essere considerati come sinonimi, in quanto sussistono sostanziali differenze tra le due dimensioni. Tuttavia, esiste anche un'ampia

⁸ Alcuni teorici di leadership hanno reinterpretato la distinzione di Burns sostenendo che la leadership transazionale era da intendersi come il management, e la leadership trasformativa rappresentava la reale leadership. Tale riconcettualizzazione è stata poi smentita dallo stesso Burns (1998).

letteratura in materia che non affronta e esamina il ruolo, le funzioni e gli obiettivi del management (Burns, 1878, Pagonis, 1992; Bennis e Nanus, 1998; 1999; DePree, 1998; Mintzberg, 1998; Heifetz e Laurie, 2001; Tichy e Cohen, 2003; Bennis, 2004).

Tab. 3. *Manager e leader a confronto*

Author	View of Manager	View of Leader
Selznick (1957)	- Routine decision-making	- Critical decision-making
Zaleznik (1977)	- Emphasis on rationality and control - Manager is problem solver - Key characteristics of managers include intelligence, analytical ability, persistence, tolerance, goodwill - Goals arise out of necessity - Respond to ideas - Prefer to work with people - "Once-borns" - steady life course	- Emphasis on inspiration, risk taking - Leaders develop new ideas - Key characteristics of leaders include tolerance of chaos, passion, intensity, empathetic - Goals arise out of vision - Shape ideas - Often solitary outsiders - "Twice borns" - many life struggles
Bennis (1989)	- Surrenders to the context - Short-range vision - Focus on the bottom line - Focus on systems and structure - Accepts the status quo - Administrator - Maintains and controls - Rule bound - Rigid - Focus on tactics - Focus on stability - Passive	- Masters the context - Long-range perspective - Focus on the horizon - Focus on people - Challenging the status quo - Innovator - Initiates and develops - Risk taking - Flexible - Focus on strategy - Focus on change - Active
Kotter (1990)	- Outcomes of effective management: predictability, order, consistent production of key results for stakeholders	- Outcomes of effective leadership: dramatic and useful change (e.g., new products, new processes, new approaches) resulting in increased competitiveness
Drouillard, Kleiner (1996)	- Avoids and manipulates	- Confronts and grows
Rost (1998)	- Management as an authority relationship - Subordinates - Focus on producing and selling goods and services - Goods/services result from coordinated activities of managers and subordinates	- Leadership as an influence relationship - Followers - Focus on intending real changes - Changes reflect mutual purposes of leaders and followers

Kotter (1999)	<ul style="list-style-type: none"> - Purpose of management: to keep the current system functioning. - Works through hierarchy and systems 	<ul style="list-style-type: none"> - Purpose of leadership: to produce useful change. - Works through people and culture
Kotter (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Cope with complexity - Controlling and problem solving - Organizing and staffing - Planning and budgeting 	<ul style="list-style-type: none"> - Cope with change - Motivating and inspiring - Aligning people - Setting a direction
Zimmerman (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Focus on micro issues - Captain - Analyst - Conductor - Controller 	<ul style="list-style-type: none"> - Focus on macro issues (big picture) - Visionary - Collaborator - Salesperson - Negotiator
Ackoff (2003)	<ul style="list-style-type: none"> - Authority - Have subordinates - Purpose: to maintain and exploit business advantages 	<ul style="list-style-type: none"> - Charisma - Have followers - Purpose: to successfully achieve organizational transformation
Alvesson, Sveningsson (2003)	<ul style="list-style-type: none"> - Managers create stability - Rational 	<ul style="list-style-type: none"> - Leaders create change - Visionary
Caldwell (2003)	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitators - Plan, organize, direct, control, reward, punish - Deal with the devil in the details 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovators - Set vision, explore opportunities, trigger strategic change, motivate - Create the big picture
Lowy, Hood (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Managers solve problems 	<ul style="list-style-type: none"> - Leaders manage dilemmas
Nicolaou-Smokoviti (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Legitimized by the organization and its structures 	<ul style="list-style-type: none"> - Legitimized by the existence of voluntary followers
Spigener (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Functional role - Task focused - Directs - Directs/regulates activities of others 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultural role - Practice and objective-focused - Coaches - Guides activities of self-directed groups and individuals

Fonte: ns elaborazione

Selznick fu il primo a rintracciare la distinzione tra leadership e management, sostenendo che “leadership is not equivalent to office-holding or high prestige or authority or decision-making. It is not helpful to identify leadership with whatever is done by people in high places only some (and sometimes none) of the activities of decision-makers are leadership activities” (Selznick, 1957, p. 24). L’autore distingueva i leader dai manager sulla base dei tipi di decisioni in cui erano impegnati: routine decision-making era stata associata alla funzione manageriale; critical decision-making era competenza del leader (Rost, 1998).

Abraham Zaleznik è stato il teorico che ha contribuito maggiormente alla nascita del dibattito leader vs manager nella letteratura di leadership. Nel 1977 sottolineò alcuni aspetti che distinguevano il leader dal manager: da un manager ci si aspettano tenacia, intelligenza, capacità analitiche, tolleranza e intraprendenza; dal leader invece genio, creatività e capacità di ispirare. Secondo l'autore, la differenza tra manager e leader si trova nelle concezioni di caos e ordine nel profondo della psiche umana. Il manager usa la formula del processo, la stabilità, la razionalità e il controllo, e istintivamente cerca di risolvere i problemi in modo rapido, talvolta prima di averli compresi appieno. Al contrario nel caos e nella mancanza di struttura, il leader ritarda la soluzione al fine di comprendere meglio ed interamente il problema. I leader pensano agli obiettivi, sono proattivi anziché reattivi; gli obiettivi posti dal manager invece derivano dalle necessità. Il manager cerca un bilanciamento tra visioni opposte con soluzioni che sono un compromesso accettabile tra posizioni in conflitto; il leader non si limita a scegliere ma sviluppa un approccio nuovo ed apre nuove possibilità (Zaleznik, 1977).

Negli anni successivi, molti autori ripresero l'approccio di Zaleznik nel distinguere i ruoli del leader e del manager in termini di personalità, competenze e attività svolte nell'organizzazione (Bennis, 1989; Kotter, 1990; Pagonis, 1992; DePree, 1998; Rost, 1998). Secondo Bennis (1989) vi è una profonda differenza tra management e leadership: il manager gestisce e porta a termine gli obiettivi; il leader invece influenza e sceglie in quale direzione guidare l'impresa. "Il leader fa le cose giuste; il manager fa le cose nel modo giusto. Il leader ha una visione ampia del futuro e si muove verso di esso; si occupa del cosa e del perché, pensa in termini di innovazione e di sviluppo. Il manager ha una visione focalizzata, si occupa del come, punta al controllo, cerca la stabilità e gestisce il presente" (Bennis, 1989, p. 45). Le differenze possono essere sintetizzate per l'autore anche in:

- il manager amministra, il leader innova;
- il manager sostiene, il leader sviluppa;
- il manager è una copia, il leader è l'originale;

- il manager si concentra sui sistemi e la struttura, il leader si concentra sulle persone;
- il manager si basa sul controllo, il leader ispira fiducia;
- il manager accetta la realtà, il leader si interroga e ricerca nuove realtà e situazioni;
- il manager ha una visione a breve termine, il leader ha una prospettiva di lungo periodo;
- il manager chiede come e quando, il leader chiede cosa e perché;
- il manager guarda sempre agli utili e alle perdite, il leader ha il suo occhio verso l'orizzonte;
- il manager imita, il leader crea;
- il manager accetta lo status quo; il leader lo sfida;
- il manager è un "bravo soldatino", il leader è indipendente.

Agli inizi degli anni '90, Kotter riprendeva la tesi delle profonde differenze tra manager e leader: i manager gestiscono attraverso la pianificazione e budgeting, l'organizzazione del personale e attraverso il controlling e problem solving; al contrario, la leadership sviluppa una visione del futuro e le strategie volte a realizzare tale visione. Il leader ha la vocazione e la forza di generare il cambiamento, il manager ha la capacità e la disponibilità di gestire il contingente (Kotter, 1990)⁹.

Il leader ricerca il know-why, prima del know-how, cioè prima del capire come fare qualcosa, prova a capire il perché la si deve porre in essere: l'attività del leader è orientata al problem finding, piuttosto che dal problem solving. Pertanto, il leader non ha solo il compito di dare ordini, ma entra in relazione con tutti i suoi follower, influenzandoli, formandoli ed educandoli. Il manager, invece, è orientato maggiormente al problem solving ed alla ricerca dell'operatività ed efficienza (Bennis e Natus, 1999).

⁹ La leadership dovrebbe agire cercando di: a) creare il senso dell'urgenza; b) attivare un gruppo di lavoro abbastanza autorevole; c) creare una vision adeguata e stimolante, capace di creare il consenso, d) comunicare la vision in modo chiaro; e) conferire ai collaboratori ampie responsabilità decisionali; f) cercare risultati positivi sul breve tempo, in modo da convincere gli scettici; g) affrontare i punti più delicati del cambiamento con slancio; h) incorporare nella cultura aziendale i nuovi comportamenti assunti per la gestione del cambiamento (Kotter, 1999).

Tab. 4. *Ruoli e attività del management e della leadership*

	Management	Leadership
Direzione	Pianificazione e programmazione budget	Creazione vision e strategie
	Si focalizza sul “come” nel processo decisionale	Si focalizza sul “cosa” e “perché” nel processo decisionale
	Prospettiva di breve termine (Keeping eye on bottom line)	Prospettiva di lungo termine (Keeping eye on horizon)
	Porta sempre avanti “lo stesso gioco”	Crea nuove opportunità e cerca il cambiamento
Alignment	Organizzazione e gestione del personale	Creazione di una cultura aziendale e di valori condivisi
	Direzione e controllo	Supporto alla crescita altrui
	Creazione di confini gerarchici	Riduzione dei confini gerarchici
	Chiede fiducia	Dà fiducia
Relazione	Focalizzazione sugli obiettivi (produzione/vendita dei prodotti/servizi)	Focalizzazione sulle persone (ispirare e motivare i pubblici)
	Influenza basata su un position power	Influenza basata su un personal power
	Agisce come boss	Agisce come coach, facilitatore
	Valuta la prestazione	Valuta il potenziale
	Orientato alle singole componenti non enfatizza le relazioni	Prospettiva olistica incentrata sui sistemi complessi
	Privilegia il formale	Privilegia l’informalità
Qualità personali	Orientato al presente e allo status quo	Orientato al futuro
	Expert mind, logico e razionale	Open mind (mindfulness), intuitivo ed empatico
	Capacità nel parlare, usa la negoziazione	Capacità di ascolto (comunicazione), usa la persuasione
	Distanza emotiva	Connessione emozionale (cuore)
	Conformismo	Anticonformismo (coraggio)
	Pensa in funzione all’agire	Pensa in modo proattivo
	Orientato alla valutazione del rischio	orientato all’assunzione del rischio
Risultati	Mantiene la stabilità, crea la cultura dell’efficienza	Crea il cambiamento e la cultura dell’integrità
	Si concentra sugli elementi tangibili	Si concentra sulla ricerca degli elementi intangibili

Fonte: adattata da Varvelli R. e Varvelli M., 2005; Zigarmi *et al.*, 2006; Daft, 2008.

La tabella 4, riprendendo i contributi di diversi autori (Varvelli R. e Varvelli M., 2005; Zigarmi *et al.*, 2006; Daft, 2008), confronta le azioni di management e di leadership in base a cinque dimensioni fondamentali per il successo delle

performance di un'organizzazione, quali l'assunzione di una precisa direzione aziendale; l'alignment dei pubblici "follower"; la costruzione di rapporti interpersonali; le qualità personali; il conseguimento dei risultati: tali fattori, infatti, influenzano in modo significativo i flussi di comunicazione rivolti agli stakeholder.

Nell'ambito dei ruoli direzionali, il leader è il protagonista del processo decisionale, suo compito è creare e diffondere la vision aziendale in ottica di lungo termine e stabilire le corrette strategie da attuare per il raggiungimento di tale vision nel futuro. Diversamente le azioni del manager, caratterizzate da attività concrete, tangibili e orientate ai risultati, si concentrano sulla pianificazione delle diverse funzioni aziendali e sull'allocazione delle risorse (budget), adottando di solito una prospettiva di breve termine. Il manager si focalizza sul "come" in un processo decisionale, pianifica gli eventi e le situazioni di routine; il leader invece si focalizza sul "cosa" e sul "perché", sperimenta nuove occasioni al fine di gestire il cambiamento¹⁰.

Per quanto riguarda il concetto di alignment, tale espressione si riferisce alla capacità del leader di "allineare", ovvero far confluire i "follower" (i dipendenti ma anche altri stakeholder dell'organizzazione) verso una direzione/visione comune, generando di conseguenza consenso, coinvolgimento, partecipazione e condivisione da parte dei pubblici. La leadership è orientata, infatti, a sviluppare una cultura aziendale condivisa tra i membri dell'organizzazione, riducendo le barriere e i confini gerarchici.

Nell'ottica di management, invece, l'alignment viene affrontato come problema puramente organizzativo. Il manager, in vista dell'implementazione del piano aziendale, deve definire politiche, procedure, nonché sistemi di controllo, per organizzare e gestire in modo efficiente il lavoro del personale, le cui mansioni sono gerarchicamente distinte in base alle competenze specifiche e ai dipartimenti di appartenenza.

Nella costruzione di relazioni interpersonali, il manager non enfatizza lo scambio relazionale, ma è maggiormente attento alle prestazioni delle singole

¹⁰ Il manager cerca la soluzione migliore tra le opzioni disponibili, non ama complessità e ambiguità; il leader considera soluzioni opposte e ne produce una nuova nuova, accetta la complessità come base del cambiamento (Martin, 2007).

componenti del sistema impresa. I rapporti lavorativi creati dal manager sono diretti al raggiungimento di specifici obiettivi, in termini soprattutto di produzione e vendita dei prodotti/servizi dell'organizzazione. Per tal motivo, il manager, agendo come "boss", fa leva su un potere formale "di grado", il quale giustifica l'accettazione da parte dei dipendenti della loro subordinazione al ruolo del superiore. In questo caso, si tratta di un potere posizionale (autorità), cioè basato sulla legittima posizione occupata dal manager all'interno dell'organizzazione, indipendentemente dalle caratteristiche personali (Costa e Gubitta, 2004). L'autorità, infatti, è un particolare tipo di potere, che trae la propria origine dalla posizione ricoperta; è quel potere che si legittima in virtù del ruolo formale dell'individuo all'interno di un'organizzazione (Novara e Sarchielli, 1996).

Al contrario il leader adotta una prospettiva olistica e, alla stregua del "coach", intreccia relazioni volte a motivare e incoraggiare il personale attraverso l'identificazione con i valori aziendali, esercitando un potere basato su una forte influenza personale¹¹. La leadership, infatti, non deriva soltanto da un potere legittimato stabilito formalmente (autorità), ma è strettamente legata al consenso e al riconoscimento del proprio ruolo da parte degli altri (autorevolezza)¹². Quest'ultima coniuga nella figura del leader fascino e carisma, forte personalità, competenze professionali e soprattutto spiccate doti comunicative e di persuasione.

Pertanto la situazione migliore per i leader, secondo Etzioni (1961), è quella in cui dispongono di entrambi poteri, poiché le basi del potere di posizione e quelle del potere personale costituiscono assieme un sistema di interazione-influenza. Una parte del potere del leader deriva proprio dal fatto di ricoprire una posizione organizzativa che gli permette il riconoscimento di un'autorità formalmente legittimata. Il potere di posizione tende, quindi, a fluire verso il basso di un'organizzazione. Il potere personale nasce, invece, dalle qualità personali, quali: la competenza tecnico-professionale, la capacità di suscitare sentimenti positivi, di

¹¹ Il manager pensa in modo sequenziale, suddivide il problema in pezzi ed analizza ciascuno separatamente. Il leader pensa in modo multidirezionale, mantiene una visione globale per evidenziare le interrelazioni tra le parti. (Martin, 2007).

¹² Rost (1998) enfatizza la differenza fra la "relazione di influenza" del leader e la "relazione di autorità" del manager. Tale differenza porta ad avere per il leader dei seguaci e per il manager dei subordinati: i primi operano verso scopi condivisi, i secondi sono attenti al rispetto dei propri impegni.

vicinanza emozionale, di lealtà o di identificazione, e il carisma personale, inteso come capacità di influenzare gli altri: in un contesto organizzativo il potere personale viene conferito dai collaboratori. La presenza contemporanea di autorità e autorevolezza esprime, quindi, la dimensione di leader riconosciuto non solo gerarchicamente, ma anche “dal basso” (Musso, 2005).

Diversamente, in caso di autorità senza autorevolezza, si ha la presenza di un soggetto definibile come “uno tra i tanti” che, seppur abbia un ruolo di posizione definito in modo formale, non riesce ad ottenere supporto e stima da parte degli stakeholder. Altro discorso vale per le persone che, benché prive di autorità legittimata, hanno un'autorevolezza tale da superare i confini gerarchici, riscuotendo consenso presso i pubblici. In questa prospettiva, anche un qualsiasi manager, in virtù delle sue capacità comunicative, può imporsi come leader. A tal riguardo Goleman, sosteneva che per fare di un manager un grande leader il segreto risiedesse nell'”intelligenza emotiva” (Goleman, 2001).

Per quanto concerne le qualità personali, in generale, il leader riesce a relazionarsi con gli stakeholder aziendali creando empatia e sinergie emozionali in quanto è dotato di buone capacità di ascolto: requisito fondamentale per rispondere alle esigenze dei pubblici, nonché per accoglierne critiche e suggerimenti. Egli, inoltre, è lungimirante, proattivo, intuitivo, empatico, aperto al cambiamento (open mind) e alla propensione al rischio. Il manager, invece, tende generalmente ad evitare ogni tipo di contatto emotivo con gli stakeholder, detiene competenze specifiche solo nel proprio ambito professionale (expert mind), impartisce ordini e soluzioni ai problemi, è logico e razionale e agisce con un atteggiamento più conformista.

Infine, relativamente ai raggiungimento dei risultati, il manager privilegia gli aspetti tangibili, la stabilità ed il controllo attraverso sistemi e procedure orientati all'efficienza. Il leader tende a superare le dinamiche di routine a favore del cambiamento, della creatività e della dimensioni intangibile, essendo ben consapevole che bisogna dare sempre più forza alle persone conferendo loro empowerment (Kouzes e Posner, 1989).

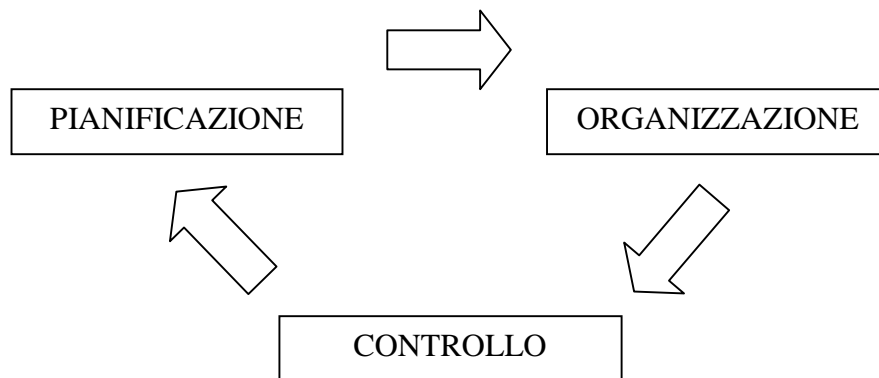
Se, idealmente, ponessimo le dimensioni della leadership e del management agli opposti di un continuum, il manager rappresenterebbe l'estremo più

strutturato, controllato, analitico e orientato alle regole, mentre il leader sarebbe connotato da un approccio più sperimentale, ideativo, destrutturato, flessibile e appassionato (Zigarmi *et al.*, 2006).

1.2.1. Ciclo manageriale e ciclo della leadership

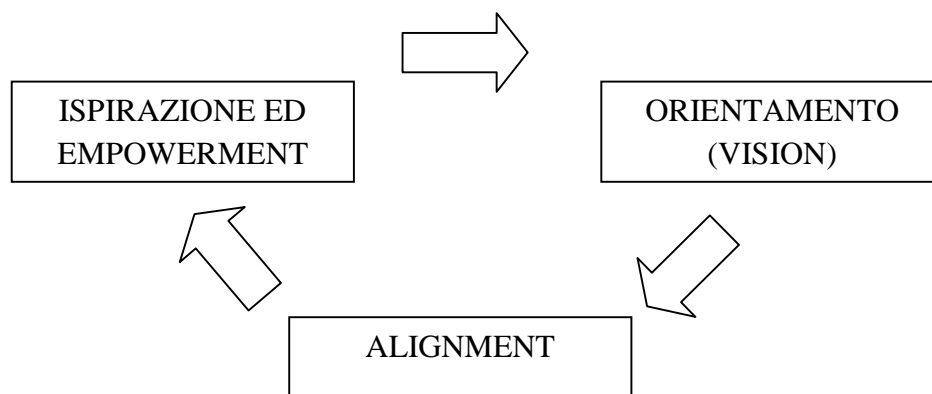
Sintetizzando i diversi aspetti analizzati, è possibile rappresentare due cicli distinti (fig. 1 e fig. 2) – uno per il management, l’altro per la leadership – i cui processi e dinamiche condizionano le attività di comunicazione attivate.

Fig. 1. *Il ciclo manageriale*



Fonte: adattata da Bellandi, 2006.

Nel ciclo manageriale si individuano tre principali attività legate al ruolo del manager: la “pianificazione” comprende la definizione degli obiettivi aziendali e delle procedure per raggiungerli; l’ “organizzazione” significa stabilire in modo gerarchico i compiti fra i dipendenti e l’attribuzione delle responsabilità; il “controllo”, infine, si riferisce al monitoraggio di quanto è stato pianificato, in termini tecnici, economici e temporali (Belliandi, 2006).

Fig.2. *Il ciclo della leadership*

Fonte: adattata da Bellandi, 2006.

Diversamente dal ciclo manageriale, in quello della leadership le principali attività sono: “orientamento”, ovvero definire una vision aziendale e le opportune strategie per assicurare il suo conseguimento nel futuro; “alignment”, cioè comunicare la direzione comune da seguire; ed “ispirazione” (empowerment), che significa motivare e fornire ai pubblici la giusta autonomia e capacità di autocontrollo affinché si responsabilizzino ed esprimano al meglio il loro potenziale e creatività (Bellandi, 2006). Il leader è in grado di incoraggiare i collaboratori in modo da porli nelle condizioni di fornire prestazioni di spicco¹³. In questa prospettiva, è cruciale, quindi, l’aspetto dell’alignment, che si differenzia in modo significativo dalla semplice organizzazione e gestione del personale, tipici compiti del manager. L’alignment, infatti, implica la necessità di saper coinvolgere nella condivisione di una visione comune i diversi stakeholder dell’organizzazione: i dipendenti, i partner, i funzionari della pubblica amministrazione, le comunità, i clienti, ecc.

¹³ Il manager crea un clima emotivo di soddisfazione che coinvolge i dipendenti anche nel processo decisionale; il leader crea un clima di entusiasmo nell’organizzazione, che coinvolge i dipendenti in attività legate ai valori. (Zigarmi *et al.*, 2006). La leadership deve essere empowering ossia favorire un processo di crescita individuale e collettiva, che sappia liberare potenzialità, ottimizzare le opportunità che si presentano, generare nuove capacità.

1.2.2. Leadership e management: superamento di una dicotomia

Sintetizzando i diversi contributi in letteratura sulla differenza tra manager e leader, sembra evidenziarsi la convinzione che i leader siano per loro natura superiori ai manager (Heifetz e Laurie, 2001; Kouzes e Posner, 2001; Tichy e Cohen, 2003; Ackoff, 2003; Lowy e Hood, 2004; Bennis, 2004): “failing organizations almost always fail because they’re overmanaged and they’re underled” (Bennis e Townsend, 1995, p.7). Il leader viene visto come una persona carismatica, innovatore ed efficace, mentre il manager è ritratto come distaccato, razionale e timoroso nella propensione al rischio¹⁴. Rost (1998) affermava che le teorie sulla leadership tendevano a “denigrare il management per valorizzare la leadership” (Fagiano, 1997; Davenport, 2001; Alvesson e Sveningsson, 2003), sottolineando che “the good guy/bad guy view of leadership/management is pervasive in the 1980s literature on leadership” (p. 106).

A tal riguardo, è bene evitare una pericolosa dicotomia di pensiero che porti a considerare le due alternative, “leader o manager”, l’una giusta e l’altra sbagliata. Infatti, in qualunque organizzazione ogni responsabile aziendale deve essere in parte leader e in parte manager, sapendo dosare di volta in volta, in funzione del proprio ruolo specifico e del livello gerarchico, la dose di “leadership” e la dose di “managerialità”.

Le distinzioni evidenziate in precedenza, quindi, non sembrano del tutto appropriate considerando che i leader devono possedere anche delle doti manageriali. Per essere efficace, la leadership non può limitarsi all’ispirazione e alle grandi visioni, ma deve ottenere anche risultati. D’altronde, anche i manager, all’interno della propria sfera delle responsabilità, devono guidare e motivare gli altri a fare del loro meglio, allineare le persone verso una visione condivisa, usare la loro capacità di comunicazione per ottenere consenso, raccogliere risorse, e sfruttare il potere del conflitto creativo. Insomma, un leader è tale perché è anche

¹⁴ Si è spesso caduto nell’errore di attribuire ai leader delle doti morali positive, sostenendo che leader efficaci erano persone di valore con buone intenzioni. Allo stesso modo si è creduto che i leader sono tutti buoni per il solo fatto di essere efficaci e di essere leader (Conger, 1998). Ciò ha creato in letteratura la dicotomia good leader/bad manager. A tal riguardo, Kellerman (2004) affermava, “leadership is not a moral concept. Leaders are like the rest of us: trustworthy and deceitful, cowardly and brave, greedy and generous” (p. 45).

un manager, ma un buon manager deve imparare a fare il leader. “A truly excellent leader requires good management skills and the best managers are also leaders to some extent. Leadership is a role; management is a function” (Clutterbuck e Hirst, 2002, p. 352). In questa prospettiva, anche un manager, in virtù della sua autorevolezza e delle sue capacità comunicative, può imporsi come leader.

Nel campo aziendale, i due termini possono anche essere riferiti allo stesso soggetto, anche se è importante sottolineare che non sempre il manager è anche leader, così come esistono leader che non svolgono ruoli manageriali (Kotter, 1990). La leadership e il management sono, pertanto, due complementari sistemi di azione: “leadership complements management, it doesn’t replace it” (Kotter, 1999, p. 52). “Each has its own function and characteristic activities. Both are necessary for success in an increasingly complex and volatile business environment” (Kotter, 2001, p. 85). La leadership può essere intesa come una componente del management, di cui soprattutto il top management ne è responsabile.

Per ottenere un’efficace ed efficiente organizzazione è necessario, pertanto, prestare particolare attenzione ad entrambe le dimensioni. Il management si occupa di problemi organizzativi e di gestione delle persone orientandole verso il perseguimento degli obiettivi, mentre la leadership le motiva soddisfacendo il loro bisogni.

Il ruolo dei leader è fondamentale per l’impostazione della direzione strategica dell’organizzazione e per gestire il cambiamento, facendo leva sulle necessità, sui valori e sulle emozioni individuali, ma senza un management efficace un’impresa non può affrontare le “banali” sfide che si presentano ogni giorno nelle azioni di routine organizzativa. “Without good management, complex organizations tend to become chaotic in ways that threaten their very existence” (Kotter, 1999, p. 52).

Capitolo 2

**Ruolo del Chief Executive Officer nella
corporate communication**

Sommario Cap. 2: 2.1. Corporate communication: oggetto, finalità e concetti chiave. – 2.1.1. Corporate communication e coalizione dominante. – 2.2. Leadership communication e management communication. – 2.3. CEO communication: principali aspetti. – 2.4. Tecniche e mezzi di comunicazione adottati dal CEO. – 2.5. Risorse di comunicazione del CEO. – 2.6. CEO communication e corporate sustainability.

2.1. Corporate communication: oggetto, finalità e concetti chiave

L'espressione corporate communication si riferisce alla comunicazione aziendale. Infatti, la parola "corporate" deriva dal latino "corpus", che significa, per l'appunto, corpo, complesso di elementi, ed è utilizzata per intendere l'organizzazione (van Riel, 1995). La corporate communication ha per oggetto la totalità delle attività e dei flussi di comunicazione pianificati ed emergenti, che un'organizzazione rivolge agli stakeholder, per ottenere le risorse che occorrono per la sua competitività (van Riel e Fombrun, 2007)¹⁵.

La finalità della corporate communication consiste nella creazione e sviluppo di una favorevole corporate reputation (Dowling, 2001; Gaines-Ross, 2003; Fombrun e van Riel, 2004; Economist Intelligence Unit, 2005; Cornelissen, 2008). La comunicazione aziendale mira, infatti, alla concretizzazione, mantenimento e rafforzamento dei legami fiduciari tra l'organizzazione e i suoi pubblici.

Nel corso degli ultimi anni la comunicazione aziendale si sta affermando come una disciplina autonoma di management (Cornelissen, 2008). In letteratura sono stati individuati i concetti chiave alla base della disciplina della corporate communication, ovvero:

- corporate personality;
- corporate identity;
- corporate image;
- corporate reputation.

¹⁵ Le relazioni che l'organizzazione intrattiene con i soggetti, all'interno e all'esterno di essa, dipendono in larga parte, dunque, dal tipo di comunicazione posto in essere. La comunicazione può migliorare e rafforzare le relazioni o, al contrario, peggiorarle e rischiare di comprometterle irrimediabilmente. Naturalmente, la comunicazione aziendale deve aiutare l'organizzazione a creare un'immagine distintiva e attraente per i suoi stakeholder.

La corporate personality fa riferimento all'identità fattiva, ciò che l'organizzazione realmente è al modo di agire e di operare dell'organizzazione, rappresentando il nucleo delle caratteristiche distintive e durevoli della stessa (Albert e Whetten, 1985; Fill, 1999). Tali caratteristiche riguardano gli aspetti organizzativi, cognitivi (intellettivi) e comportamentali dell'organizzazione, legati alla localizzazione delle strutture produttive e agli elementi della corporate culture che orientano le condotte dei membri dell'organizzazione e ne supportano le competenze distintive (Invernizzi, 1996; Siano, 2001).

La corporate identity rappresenta l'insieme degli indizi attraverso i quali l'organizzazione comunica agli stakeholder. Essa è la risultante di tre componenti attraverso cui l'organizzazione si mostra ai pubblici (Birkigt e Stadler, 1986; van Riel e Balmer, 1997):

- l'identità visiva, derivante dagli elementi simbolico-identitari;
- le comunicazioni attraverso vari format e modalità;
- i comportamenti e le azioni quotidiane dei membri dell'organizzazione.

L'identità visiva (corporate visual identity) comprende il brand, gli slogan dell'organizzazione, i colori istituzionali (codici cromatici), la carta intestata (modulistica), il design di prodotto e di packaging, l'abbigliamento aziendale (Lambert, 1989; Olins, 1990).

La corporate visual identity e le comunicazioni mediate da simboli supportano la comunicazione pianificata, mentre la condotta dei membri dell'organizzazione non risulta completamente pianificabile in quanto per una buona parte emergente e spontanea (Grönroos, 2000).

La corporate image è l'immagine dell'organizzazione nella mente dei pubblici, vale a dire come l'organizzazione è percepita da questi ultimi in un dato momento (Fill, 1999; Wei, 2002). Essa è frutto, perciò, delle opinioni, dei sentimenti e delle convinzioni degli stakeholder (Bernstein, 1984; Abratt e Shee, 1989; Hatch e Schultz, 1997). L'immagine si mostra ai pubblici attraverso simboli, parole, frasi, foto, disegni, musiche che servono a creare un'immagine nella mente dei pubblici destinatari e evocare determinate idee e valori.

La corporate reputation esprime il grado di rispetto, stima, ammirazione e credibilità dell'organizzazione presso gli stakeholder (Fombrun, 1996; Fombrun e van Riel, 1997; Mahon e Wartick, 2003). Si tratta di un giudizio che si fonda sulle performance conseguite dall'organizzazione nel corso della sua storia e sulla capacità di quest'ultima di soddisfare le aspettative dei diversi stakeholder group (Bennett e Kottasz, 2000; Fombrun e van Riel, 2004).

2.1.1. Corporate communication e coalizione dominante

La sede del decision making in materia di corporate communication è la “coalizione dominante” (Dolphin, Fan, 2000; Bowen, 2009; Johansson e Ottestig, 2011). La corretta assunzione di decisioni di corporate communication, soprattutto nelle organizzazioni di medio-grandi dimensioni, si avvale, infatti, del coinvolgimento di una pluralità di attori, tra cui: Chief Executive Officer (CEO), consulenti di comunicazione, general manager, manager di altre funzioni aziendali (Siano *et al.*, 2007).

Il CEO è fortemente coinvolto nello sviluppo e nell'implementazione della strategia di comunicazione dell'impresa. Secondo una ricerca condotta dalla Tuck School of Business, in media, per le aziende inserite nell'indice di Fortune 500, i CEO spendono tra il 50 e l'80% del loro tempo in attività di comunicazione (Argenti, 2007, p. 46). Nell'ambito della coalizione dominante, anche il Chief Communications Officer e i consulenti di comunicazione sono chiamati sempre di più a svolgere un ruolo rilevante e proattivo, contribuendo al successo delle imprese (Invernizzi e Romenti, 2009). Pur continuando a far riferimento alla funzione/dipartimento di comunicazione aziendale, la figura del comunicatore svolge attività di audit ambientale e di supporto informativo destinato ad orientare la corretta assunzione di decisioni strategiche.

Infatti, due attività chiave di comunicazione strategica si stanno sempre di più diffondendo nelle organizzazioni (Invernizzi e Romenti, 2009): l'attività di ascolto organizzato e l'attività strategico-riflettiva. I membri della comunicazione dominante, e soprattutto i communication director e i consultant sono in costante ascolto dei differenti stakeholder group e rispondono loro attraverso le forme ed i

canali di comunicazione più appropriati. L'attività di ascolto organizzato dei pubblici serve a percepire i cambiamenti emergenti nell'ambiente di riferimento (Golinelli, 2000). L'attività strategico-riflettiva, successiva a quella di ascolto organizzato, consente di trasferire, nell'ambito della coalizione dominante, le indicazioni circa i bisogni, le aspettative, le percezioni dei pubblici. Tali indicazioni sono indispensabili per poter orientare correttamente la vision e la corporate/business strategy di ciascuna organizzazione.

2.2. Leadership communication e management communication

La comunicazione dei leader presenta finalità e caratteristiche che la differenziano da quella implementata dai manager. Diversi Autori (Daft, 2008; Shockley-Zalabak, 2011), infatti, operano una precisa distinzione tra la management communication, attivata dai manager delle differenti unità funzionali all'interno dell'organizzazione, e la leadership communication, il cui attore principale è il top management, soprattutto il Chief Executive Officer. Altri (van Riel, 1995; van Riel e Fombrun, 2007), invece, seppur non evidenziano in modo esplicito tale classificazione, sottolineano alcuni aspetti che differenziano, nell'ambito della corporate communication, il ruolo assunto dal top management nel veicolare la vision aziendale, dalle attività del middle e del junior management, dirette ad interpretare gli obiettivi aziendali e a guidare i dipendenti al raggiungimento degli stessi.

Per quanto riguarda la management communication, la sua principale finalità è quella di veicolare corrette e precise informazioni, per lo più tecniche e pratiche, allo scopo di conseguire risultati specifici. Il management, infatti, oltre ad occuparsi delle tipiche funzioni di planning, organizing, commanding, coordinating e controlling (Fayol, 1949), svolge un ruolo centrale nelle attività di comunicazione rivolte agli stakeholder dell'organizzazione.

Il ruolo tradizionale del manager è, soprattutto quello di "information processor" (Daft, 2008), in quanto si pone a capo di un network di informazioni, al fine di orientare, gestire e valutare l'efficienza dell'operato dei membri dell'organizzazione (Shockley-Zalabak, 2011). Il management, infatti, implica

“managing subordinates, taking responsibility for them and leading them to reach goals” (Zerfass e Huck, 2007, p. 113). Per tal motivo, i flussi comunicativi rivolti ai dipendenti hanno per oggetto soprattutto ordini, informazioni circa la pianificazione e l’implementazione delle strategie aziendali, decisioni, dati, obblighi, ma anche consigli e suggerimenti per migliorare le performance individuali. Il manager intreccia relazioni anche con altri stakeholder dell’organizzazione, generalmente i partner, i fornitori ed i distributori, ai quali comunica informazioni di routine (es. ordini di fornitura), idee, statistiche, condizioni contrattuali (es. accordi di distribuzione, vincoli di franchising), informazioni circa progetti di co-produzione, co-branding, ecc.

La leadership communication può essere definita come “the controlled, purposeful transfer of meaning by which leaders influence a single person, a group, an organization, or a community” (Barrett, 2006, p. 5). In letteratura sono stati analizzati due concetti di leadership: transazionale e trasformativa (Zerfass e Huck, 2007). La leadership transazionale (Hollander, 1985) si basa sullo scambio e l’interazione tra un leader e i suoi “follower”, per cui il leader acquista fiducia, sostegno o collaborazione dei follower sulla base delle ricompense che riesce a fornire in termini di denaro, prestigio, raggiungimento di obiettivi, progetti di carriera, aspettative soddisfatte, ecc. Il concetto di leadership trasformativa (Burns, 1978; Bass 1985), invece, si riferisce al fatto che i leader plasmano i bisogni, i valori, le preferenze e le aspirazioni dei loro pubblici in base alla propria vision. In quest’ottica, si è spesso fatto riferimento ai concetti di visionary, charismatic e inspirational leadership (House, 1976, Sashkin, 1988; Conger, 1988; Shamir *et al.*, 1993). Nella teoria transazionale così come nel modello di leadership trasformativa, la comunicazione rappresenta parte integrante della leadership (Stech, 1983; Witherspoon, 1997; Hackman, Johnson, 2004). Infatti, la comunicazione è alla base dell’interazione tra i leader e i suoi “follower”, ma è anche il canale principale attraverso cui il leader trasmette la propria vision: la vision deve essere comunicata per essere accettata e condivisa dagli stakeholder.

Diversamente dalle attività connesse al ciclo manageriale (pianificazione, organizzazione e controllo), come illustrato in precedenza (v. cap. 1 par. 1.2.1.),

nella leadership communication rilevanti sono le fasi relative all' "orientamento", ovvero definire una vision aziendale e le opportune strategie per assicurare il suo conseguimento nel futuro; e all' "alignment", cioè comunicare agli stakeholder la direzione comune da seguire al fine di motivare ed "ispirare" i pubblici (Bellandi, 2006). Nella leadership è cruciale, dunque, soprattutto l'aspetto dell'alignment che implica la necessità di saper coinvolgere nella condivisione di una visione comune i diversi stakeholder dell'organizzazione. I leader possono diffondere la propria vision solo se riescono ad essere in sintonia con i pubblici, comprendendo le loro esigenze, creando relazioni empatiche e comunicando in modo costante.

In questa prospettiva, il leader rappresenta il "communication champion", il "relationship builder", il "social architect" (Draft, 2008) ed in particolare il manager of meaning (Smircich e Morgan, 1982), in quanto veicola i valori, la cultura, gli aspetti simbolici aziendali al fine di motivare le persone attraverso l'identificazione e il senso di appartenenza all'organizzazione. Egli è, inoltre, un "visionary leader" (Westley e Mintzberg, 1989) in grado di anticipare il cambiamento e di prospettare nuove soluzioni innovative, avendo una chiara visione del futuro dell'organizzazione.

Tab.1. *Virtù e aspetti della leadership*

Virtù della leadership	Autori
Decisiveness	Lord <i>et al.</i> ,1984; Kouzes e Posner, 2001
Vision	Lord <i>et al.</i> , 1984; Kouzes e Posner, 2001; Bennis, 2009; Bates, 2011
Competence	Lord <i>et al.</i> , 1984; Kouzes e Posner, 2001.
Integrity	Lord <i>et al.</i> , 1984; Kouzes e Posner, 2001; Bennis, 2009; Bates, 2011
Distinctive voice, adaptive capacity	Bennis, 2009

Fonte: ns elaborazione

Sebbene nella leadership literature si sia dato poco spazio all'analisi delle competenze di comunicazione (Clutterbuck e Hirst, 2002; Zeffass e Huck, 2007; Daft, 2008), tra le virtù del leader prese in considerazione si inserisce l'abilità di diffondere la vision (tab.1).

La revisione sulla letteratura relativa alle teorie nel campo della visionary leadership (anche detta charismatic, transformationale, o inspirational leadership) (Bass, 1985; Tichy e Devanna, 1986; Bennis e Nanus, 1998) rivela che ci sono tre aspetti fondamentali, elementi trasversali ad ogni teoria: 1) comunicare una vision, 2) possedere una personalità carismatica, 3) mettere in atto diverse azioni al fine di implementare la vision. Alcuni studi confermano che una leadership carismatica ha effetti positivi sulle performance dei follower e dell'azienda nel suo complesso (Westley e Mintzberg, 1989, Kotte, 1990).

La vision è la proiezione dell'immagine ideale del futuro di un'organizzazione (Kouzes e Posner, 2002). Affinchè la vision sia efficace, e di conseguenza agire positivamente sulle performance dell'organizzazione, è necessario abbia sette attributi: 1) concisa, 2) chiara, 3) astratta, 4) ardita (orientata alla sfida), 5) orientata al futuro, 6) coerente nel tempo, 7) desiderabile e in grado di ispirare.

Le teorie sulla leadership carismatica e visionaria evidenziano il ruolo della comunicazione. I leader possono ispirare i propri follower ed indurli a condividere e supportare la vision dell'organizzazione attraverso diverse modalità di comunicazione, sia documenti scritti, che discorsi face to face (Bennis e Natus, 1985, Bass, 1985). Alcuni autori, infatti, sostengono che i leader debbano utilizzare le loro abilità comunicative, ovvero le capacità di dialogo ma anche di ascolto, al fine di veicolare al meglio possibile la vision ai follower (Conger e Kanungo, 1987). Anche studiosi di strategic management, affrontando diversi casi studio, hanno evidenziato il ruolo dei top manager nel coinvolgere, ispirare i dipendenti mediante la vision comunicata (Westley e Mintzberg, 1989) (box n.1).

BOX N.1
La visionary leadership di Steve Jobs

Steve Jobs è considerato da molti autori (Westley e Mintzberg, 1989; Deutschman, 2001; Isaacson, 2011; Lusted, 2012) un leader visionario, un innovatore carismatico e rivoluzionario che ha segnato con le sue idee la storia della tecnologia e dell'informatica. La leadership visionaria di Jobs si è concentrata sia sullo sviluppo dei prodotti, sia sulle pratiche di marketing, decretando il successo mondiale di Apple. Fu Jobs che, agli albori della nascita dell'azienda, suggerì al suo collega Wozniak di proporre sul mercato i computer e di realizzarli con caratteristiche tali (leggerezza, semplicità, non rumorosità, bel design, cura dei dettagli) da non "spaventare" la clientela (Cocks, 1983). Al centro della sua visione c'era, infatti, la convinzione di poter ridurre la distanza tra le persone e la tecnologia. Egli, quindi, ha agito come un vero e proprio pioniere, un missionario evangelico, mostrando alla collettività le potenzialità dei prodotti Apple. Ad esempio, alla fine degli anni Settanta, comparava con grande intuizione il computer al telefono, evidenziando la sua estrema importanza per la vita delle persone comuni. Inoltre, già nel 1983, in un discorso inedito all'International Design Conference di Aspen, parlava di un nuovo design di computer, di prototipi di iPhone, della fattibilità di mappe interattive e soprattutto immaginava il sogno di realizzare "un computer in un libro".



Ciò che risulta visionario nell'approccio di Jobs, oltre al suo genio creativo, è la capacità di trasformare in realtà le sue idee, comunicarle con entusiasmo, e convincere "collettivamente" le persone a supportare quelle visioni. A tal fine, non ha mai smesso di interagire con gli ingegneri per trovare le migliori soluzioni tecniche ai prodotti o di relazionarsi con i fornitori e i partner dell'azienda per sviluppare forme di collaborazione innovative. "Quando un imprenditore coltiva la sua azienda come un'artista lavora alla sua opera, quando vede quello che la sua azienda può creare e trascina tutti a realizzarlo, allora il leader non è un capo: è un maestro di vita che conduce tutti a fare qualcosa di grande" (De Biase, 2011). La capacità visionaria di Jobs nel prevedere e definire il futuro lo fanno reso un inestimabile proselita, un grande ed intelligente osservatore dei suoi tempi in grado di anticipare il cambiamento, rispondendo alle emergenti richieste del mercato. Steve, infatti, comprendeva la psiche dei consumatori perché ragionava come uno di loro. Egli ha saputo reinventare il business dell'azienda anche quando la multinazionale era sull'orlo del fallimento con il lancio di prodotti capaci di far scoprire alla collettività nuove "dimensioni di senso": l'associazione iTunes-Ipod; la ridefinizione del telefono con l'iPhone; la fruizione dei contenuti digitali con l'iPad. Il CEO di Apple ha, quindi, rivoluzionato con la sua creatività lo stile di vita contemporaneo.

In particolare, è possibile identificare quattro classi di competenze (Hogan e Kaiser, 2005):

1. intrapersonal skill (abilità di controllare le proprie emozioni e comportamenti);
2. interpersonal skill (capacità di costruire e mantenere relazioni);

3. business skill (attitudine alla pianificazione, al coordinamento e al monitoraggio delle attività di business);
4. leadership skill (abilità nel motivare il team aziendale).

Le abilità di comunicazione del leader si inseriscono nelle interpersonal skill, per quanto riguarda i flussi comunicativi diretti agli stakeholder esterni, e nelle leadership skill, in riferimento alla comunicazione interna all'organizzazione.

Essere leader significa, quindi, innanzitutto comunicare: “the leader’s job is generally not to do; it is to communicate what is to be done” (Bates, 2011). La comunicazione plasma il significato, crea fiducia, rafforza la reputazione, e gestisce i rapporti simbolici con gli stakeholder al fine di sostenere la crescita dell'organizzazione (Zerfass e Huck, 2007).

Management e leadership communication devono, comunque, essere integrate in modo efficace per garantire alte performance aziendali. Il leader, infatti, deve possedere quattro importanti competenze manageriali, rilevanti al fini della comunicazione dell'organizzazione (Bennis, 1989):

- management of attention, si riferisce all'abilità del leader nell'ispirare e motivare i pubblici, diffondendo una vision condivisa;
- management of meaning, ovvero comunicare in modo chiaro e coerente;
- management of trust, relativo alla capacità di creare empatia, fiducia, emotional appeal con gli stakeholder;
- management of self, diretto a veicolare un'immagine del leader dotato di credibilità e carisma.

“To be truly effective, boh leaders and managers must develop their self-awareness, become role models for communication in the organisation, and learn to encourage and manage constructive dissent. An important part of the communication professional’s role is to support the organisation’s leaders and managers in developing their communication competence” (Clutterbuck e Hirst, p. 351).

2.3. CEO communication: principali aspetti

Il fenomeno della leadership, seppur può essere condiviso dai membri dell'organizzazione che assumono un ruolo decisionale (coalizione dominante), si concentra principalmente nell'operato di una singola persona, dotata di forte carisma, autorevolezza e credibilità riconosciute, e spiccate capacità di relazionarsi con i pubblici interlocutori. Per "leadership communication" bisogna intendere, quindi, l'insieme dei flussi comunicativi attivati soprattutto dal Chief Executive Officer, il quale, in virtù della sua posizione e delle sue caratteristiche personali, rappresenta il vero e proprio simbolo della corporate identity dell'organizzazione (Hatch e Schultz, 1997). "People in management positions – particularly CEOs – are becoming more important for corporate communication" (Nessmann, 2009, p.1) "CEO plays an important symbolic role as the spiritual and emotional leader of the organization" (Van Riel e Fombrun, 2007, p.16).

Molti Autori (Koch, 1994; Bennis, 1997; Zorn, 2001; Argenti *et al.*, 2005), infatti, considerano il CEO il principale "corporate communicator" dell'impresa, in quanto (Kitchen e Laurence, 2003)¹⁶:

- rende il ruolo della leadership più visibile;
- decide il tono della comunicazione, stabilisce e diffonde la cultura e la vision aziendale;
- si relaziona con tutti gli stakeholder dell'organizzazione;
- favorisce la costruzione di "positive identity" per il personale, i consumatori e i partner aziendali;
- comunica attraverso i propri discorsi i valori fondamentali dell'azienda;
- gestisce, in modo efficace e consapevole, le impressioni che trasmette ai suoi interlocutori.

L'amministratore delegato diventa, senza ombra di dubbio, il "volto" e il portavoce di tutta l'azienda (Ferns *et al.*, 2008, p. 121). Quando il CEO parla, in

¹⁶ "The CEOs want to participate in selecting the marketing communications company, brainstorm ideas, approve online and offline media channels, identify opinion leaders, wordsmith press releases and handpick speaking opportunities at executive conferences and university forum" (Gaines-Ross, 2008, p.30).

realtà è l'azienda che parla (Gainess Ross, 2008). Il CEO interagisce sempre con gli altri membri del top management e con il responsabile e i consulenti di comunicazione, i quali lo supportano per il raggiungimento di efficaci risultati in ambito comunicativo.

Per quanto riguarda i flussi di comunicazione interna, il CEO mira a creare una visione condivisa e partecipativa dell'organizzazione, consolidare la fiducia nella leadership aziendale e rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione.

Tab.2. *I quattro principi della strategia di comunicazione interna del CEO*

<p>CONSISTENCY</p> <ul style="list-style-type: none"> - I messaggi del CEO sono coerenti con gli obiettivi aziendali e gli obiettivi di public relation? - Il comportamento del CEO è allineato con questi messaggi? - I flussi di comunicazione interna ed esterna del CEO sono coerenti e integrati? 	<p>COMPASSION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il CEO comprende i flussi comunicativi attivati dai dipendenti e le loro esigenze? - Il CEO dimostra il suo personale interesse verso i bisogni dei dipendenti? - I dipendenti hanno canali di feedback per comunicare con il CEO?
<p>SELECTIVITY</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il ruolo del CEO nell'attività di comunicazione interna è distinto dai ruoli degli altri manager? - La comunicazione del CEO si inserisce all'interno di un timing ed è controllata in modo preciso? - Il ruolo comunicativo assunto dal CEO ha un forte impatto sulle problematiche aziendali? 	<p>ORGANIZATION</p> <ul style="list-style-type: none"> - La comunicazione del CEO è integrata con il piano di public relation aziendale? - I messaggi del CEO sono coerenti con i messaggi veicolati dagli altri manager? - I messaggi del CEO sono diffusi attraverso mezzi di comunicazione adeguati?

Fonte: adattata da Pincus *et al.*, 1991.

In particolare, il CEO deve osservare quattro principi fondamentali (tab.2) (Pincus *et al.*, 1991):

1. consistency: coerenza dei messaggi veicolati dal CEO con gli obiettivi aziendali e gli obiettivi di public relation perseguiti dall'organizzazione; armonizzazione tra il comportamento adottato dal CEO e i messaggi diffusi;

- integrazione dei flussi comunicativi interni ed esterni della CEO communication;
2. compassion: comprensione da parte del CEO delle esigenze e dei flussi comunicativi attivati dai dipendenti, i quali possono accedere a strumenti di feedback per raggiungere il CEO;
 3. selectivity: differenziazione delle attività di comunicazione svolte dal CEO da quelle implementate dai manager; determinazione del timing e controllo della CEO communication; impatto della CEO communication sulle problematiche aziendali;
 4. organization: integrazione della CEO communication con il piano di public relation aziendale e con i messaggi veicolati dai manager; trasmissione delle comunicazioni mediante l'utilizzo di media adeguati.

Il leader, supportato dal lavoro del responsabile e dei consulenti di comunicazione, deve comunicare in modo trasparente e credibile anche con altri stakeholder dell'organizzazione, instaurando con essi relazioni di fiducia a lungo termine. Infatti, le attività di comunicazione e i comportamenti etici adottati dal top management e soprattutto dall'amministratore delegato influenzano significativamente la percezione dell'organizzazione da parte dei pubblici (Ind, 1990; Gray e Balmer, 1998; Watson, 2007).

I flussi di comunicazione attivati dal CEO variano in relazione ai differenti destinatari coinvolti e alle loro esigenze. A tal riguardo, alcune ricerche rivelano ad esempio che: i funzionari governativi e i business journalist sono interessati a ricevere dal CEO informazioni relative alle iniziative di customer service; gli analisti finanziari e di settore preferiscono conoscere le proposte di fusioni/acquisizioni e le modalità di utilizzo dei beni aziendali; i partner di aziende di high-technology si informano sullo sviluppo di nuovi prodotti/servizi; infine i consumatori richiedono al CEO maggiori chiarimenti riguardo la mission e i valori dell'azienda (Gaines-Ross, 2000).

Van der Jact (2005) sottolinea in modo evidente quanto la funzione comunicativa svolta dal CEO sia fortemente collegata alla gestione della reputazione aziendale. Mentre in passato la costruzione della reputazione

aziendale si identificava con la creazione di immagini e di conseguenza il ruolo del CEO era quello di approvare i budget di agenzia per il lancio pubblicitario; nel ventunesimo secolo i leader riconoscono che la reputazione è molto più forte e complessa di una semplice campagna pubblicitaria, per cui gli amministratori delegati diventano attivamente coinvolti in tutti gli aspetti dell'organizzazione. "The CEOs want to participate in selecting the marketing communications company, brainstorm ideas, approve online and offline media channels, identify opinion leaders, wordsmith press releases and handpick speaking opportunities at executive conferences and university forum" (Gaines-Ross, 2008, p.30).

2.4. Tecniche e mezzi di comunicazione adottati dal CEO

Le principali tecniche di comunicazione adottate dai leader¹⁷, soprattutto il CEO, e in generale anche dai manager, sono senza ombra di dubbio le public relation, le quali danno un contributo significativo allo sviluppo di una strategia di comunicazione basata sulla costruzione e il mantenimento di un solido capitale reputazionale¹⁸. Relativamente ai mezzi di comunicazione maggiormente utilizzati, è opportuno far riferimento alla classificazione degli stessi in categorie (v. fig. 1), (Corcoran, 2009, Hanna *et al.*, 2011)¹⁹:

¹⁷ Le tecniche di comunicazione (relazioni pubbliche, pubblicità, promozione delle vendite, direct-marketing, ecc.) si basano su una o più forme (o modalità) di comunicazione (one-to-one, one-to-many, many-to-many). Quest'ultime sono classificabili in diffusive ed interattive, a seconda del grado di interazione con il pubblico di riferimento. Le forme diffusive si caratterizzano per la comunicazione one-to-many, in relazione alla quale il pubblico destinatario assume un ruolo passivo, di mera ricezione del messaggio (es. spot pubblicitari radiofonici e televisivi in modalità broadcasting, messaggi pubblicitari su stampa). Le forme interattive attivano comunicazioni bidirezionali (di tipo one-to-one) e multidirezionali (many-to-many), che comportano la partecipazione attiva del pubblico.

¹⁸ Le public relation riguardano attività e programmi finalizzati a promuovere o tutelare l'immagine dell'organizzazione e i suoi prodotti (Invernizzi, 2001; Muzi Falconi, 2004.)

¹⁹ I mezzi di comunicazione (quotidiani, magazine, radio, televisione, internet, telefono, personale di front-office, ecc.) svolgono la funzione di canali generici di trasmissione dei messaggi e si basano su tecnologie (es. la rete digitale), materiali di supporto (es. la carta dei giornali) o persone (es. il front-office). La loro genericità è dovuta al fatto che essi non rappresentano strumenti ben definiti dal punto di vista operativo. Ad esempio, aver scelto il mezzo internet non significa aver selezionato anche il tipo di veicolo da utilizzare (e-mail, sito-web, portale, blog, ecc.) attraverso il quale comunicare con il pubblico. Allo stesso modo, aver deciso di utilizzare come mezzo di comunicazione la carta stampata per una campagna pubblicitaria non significa aver individuato anche le specifiche testate giornalistiche sulle quali veicolare effettivamente il messaggio. Ciascun mezzo si caratterizza per il tipo di contatto (interpersonale/non-interpersonale)

- owned (o corporate) media, mezzi di comunicazione di proprietà dell'impresa e gestiti in piena autonomia, sia canali online (sito web aziendale, pagine aziendali/account sui social media, mobile app, newsletter, ecc.) sia offline (televisione aziendale, pubblicazioni aziendali, ecc.). Gli owned media rientrano a pieno titolo nel set di risorse di corporate identity essendo, secondo alcuni presupposti basilari della RBV, risorse firm-specific. Esse hanno valore per il loro carattere di unicità che consente all'organizzazione di avere riconoscibilità presso gli stakeholder e di godere di vantaggio competitivo²⁰;
- paid media, spazi di comunicazione acquisiti sul mercato presso terze parti, sono sia offline (TV, radio, stampa, ecc.) sia online (display advertising, keyword advertising, direct e-mail advertising, ecc.).

Nell'ambito di tale sistema di classificazione, è possibile distinguere i mezzi di comunicazione adottati dal CEO (tab.3). Rientrano nella categoria degli owned media:

- i comunicati stampa;
- la documentazione ufficiale aziendale, ovvero lettera agli azionisti, comunicazioni ai partner e ai dipendenti;
- le pubblicazioni a carattere aziendale, ovvero house organ e libri;
- gli eventi creati dall'organizzazione. I leader partecipano sia ai meeting, convention, celebrazioni aziendali, videoconferenze al fine di costruire internamente all'organizzazione un solido personal brand; sia ai convegni, conferenze stampa, congressi, interviste per attrarre l'attenzione dei media e comunicare con altri stakeholder;
- i mezzi di comunicazione online specifici dell'organizzazione – corporate sito web, corporate social media (corporate blog) e corporate social network – e

e per il tipo di flusso di comunicazione (unidirezionale/bidirezionale) (Hartley e Pickton, 1999). Inoltre, i vari mezzi si distinguono per la modalità di risposta da essi garantita (sincrona/asincrona).

²⁰ A queste de categorie è possibile aggiungerne una terza: gli earned media. Questa categoria include le attività di passaparola, offline e online, e le conversazioni sui social media, nei blog, nelle comunità online (Corcoran, 2009).

quelli creati personalmente dal CEO – CEO social media (CEO blog), CEO social network. Quest'ultima categoria rientra negli owned personal media.

Tab.3. *I mezzi di comunicazione adottati dal CEO*

Owned corporate media (risorse firm-specific)	Paid Media (risorse non firm-specific)
<ul style="list-style-type: none"> - comunicati stampa; - documentazione ufficiale aziendale: lettere agli azionisti, comunicazioni ai partner e ai dipendenti; - pubblicazioni a carattere aziendale: house organ e libri; - eventi (creati dall'organizzazione): per la com. interna: meeting, convention, celebrazioni aziendali, videoconferenze; per la com. esterna: convegni, conferenze stampa, congressi, interviste. - mezzi di comunicazione online: sito web aziendale, corporate social media (corporate blog), corporate social network <p><u>Owned personal media:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - CEO social media (CEO blog), CEO social network 	<ul style="list-style-type: none"> - tv: apparizioni in trasmissioni di carattere economico-finanziario, talk-show; - radio: partecipazione a programmi, interviste all'interno di Tg; - quotidiani, riviste di settore: interventi su articoli.

Fonte: ns elaborazione

I mezzi di comunicazione considerati hanno lo scopo non solo di creare rapporti duraturi tra l'organizzazione e i suoi stakeholder, ma anche di rafforzare la visibilità dei leader. In particolare, negli ultimi anni, è cresciuta la partecipazione della C-Suite alle business leadership conference: esse rappresentano soprattutto per il CEO un canale privilegiato attraverso cui è possibile istituire o consolidare la leadership dell'organizzazione; attrarre nuovi clienti e mantenere relazioni con quelli esistenti; definire o ridefinire il brand (Weber Shandwick e Vital Speeches of the Day, 2010).

Gli spazi di comunicazione digitale offrono agli amministratori delegati interessanti opportunità per lo sviluppo di una strategia di self-promotion e di personal brand in grado di migliorare l'immagine personale e di supportare la corporate reputation. Uno dei mezzi aziendali in rete più utilizzato è il corporate web site, all'interno del quale il top management può inserire specifici messaggi

rivolti a diversi pubblici di riferimento. Le lettere indirizzate agli stakeholder, rese maggiormente visibili grazie al World Wide Web, forniscono ai dipendenti e ai potenziali investitori dell'organizzazione un importante strumento per la valutazione della "personalità" del CEO e della sua credibilità: fattori indispensabili per la creazione di fiducia (Segars e Kohut, 2001). Per quanto riguarda i CEO social media, la presenza in rete dei leader aziendali comporta indubbiamente dei notevoli rischi, relativi ad esempio alla gestione del capitale reputazionale e della proprietà intellettuale. Tuttavia, il loro utilizzo è fondamentale per un'efficace strategia di CEO communication poiché consente di (Dutta, 2010):

1. creare una piattaforma a basso costo su cui costruire il personal brand, promuovendo le proprie attività e interessi;
2. comunicare rapidamente e in modo diretto con una serie di contatti – colleghi, dipendenti, clienti;
3. conoscere le opinioni degli utenti grazie a feedback immediati.

Sebbene l'amministratore delegato riconosca le grosse potenzialità dei social media nell'attuale contesto competitivo, la sua partecipazione appare tuttora limitata. Infatti, fatta eccezione di Wikipedia, che è la principale fonte di informazione sul percorso professionale e sulle attività svolte dal CEO, i blog sono ancora scarsamente adottati (PRWeek/Burson-Marsteller, 2006; Uberceo, 2009; Weber Shandwick, 2010). Stesso discorso vale per i social network LinkedIn, Twitter e Facebook (PRWeek/Burson-Marsteller, 2008; Uberceo, 2009; Weber Shandwick, 2010); mentre, negli ultimi anni, è stato registrato un lieve incremento nella pubblicazione di video su YouTube (Weber Shandwick, 2010). Le ricerche sull'uso dei social media mostrano risultati tendenzialmente diversi se si considera la presenza in rete non solo del CEO, ma anche dei manager e degli individual contributor²¹. Tali soggetti considerano i social network delle "professional community" in grado di favorire i rapporti

²¹ L'"individual contributor" – engineer, consultant, technical, sales representative, etc. – è colui che, a differenza del manager, non appartiene al team dell'azienda, ma svolge un lavoro individuale al fine di realizzare uno specifico compito o progetto.

collaborativi con i colleghi e di supportare il processo decisionale (DiMauro e Bulmer, 2009). Anche relativamente al contesto italiano, la maggior parte dei manager utilizza i social network per creare relazioni di business e tenersi informati sui competitor, clienti, partner e altri manager (HSM, 2010)

Infine, tra i paid media utilizzati dal CEO si distinguono:

- la televisione: apparizioni in trasmissioni di carattere economico-finanziario, talk-show;
- la radio: partecipazione a programmi, interviste all'interno di Tg;
- i quotidiani e le riviste di settore: interventi su articoli.

Le comunicazioni possono riguardare il lancio di nuovi prodotti/tecnologie, i possibili cambiamenti adottati nella leadership e nella strategia di business, la diffusione dei risultati finanziari, le attività filantropiche svolte, ma anche notizie personali relative alla propria carriera e vita quotidiana.

I media possono, dunque, rappresentare un'buona occasione di visibilità attraverso cui l'amministratore delegato può esprimere le proprie idee e la propria vision rivolgendosi ad un vasto pubblico di utenti. Inoltre, le media relation, se gestite in modo efficace e trasparente, possono essere di fondamentale importanza per il miglioramento della CEO image e reputation: basti pensare a quanto può essere influente il ruolo esercitato dagli opinionisti/giornalisti/celebrità che, in qualità di opinion leader nel sovra sistema della comunicazione (Confetto, 2005), esprimono commenti e opinioni sui comportamenti e sulle azioni del top management.

2.5. Le risorse di comunicazione del CEO

Le risorse di comunicazione legate all'identità del CEO, in veste di organo di governo dell'organizzazione (Golinelli, 2000), possono essere annoverate nell'ambito della dotazione strutturale di corporate identity, ovvero nel set di risorse firm-specific controllate dall'organizzazione. Infatti, non è sempre

possibile una chiara e netta separazione tra CEO individuo e CEO corporate-spokesperson (Terilli e Arnorsdottir, 2008).

Le risorse di comunicazione riconducibili al ruolo di comunicatore del Chief Executive Officer sono:

- lo stile di narrazione del CEO storytelling, o del leadership storytelling se riferito ad altri membri del top management (Denning, 2005; Harris e Barnes, 2005; König *et al.* 2011);
- il CEO blog (Terilli e Arnorsdottir, 2008) ed il CEO brand (Bailey, 2010; Bates, 2011) o leadership brand (Ulrich e Smallwood 2007; Rampersad, 2009).

Tali risorse si qualificano come firm-specific, a maggior ragione quando si riferiscono alle caratteristiche personali del CEO, non di rado proprietario e/o fondatore dell'impresa. Per ovvii motivi, tale figura ha un legame speciale con l'organizzazione, particolarmente forte e durevole, che rende pienamente consonanti e distintive le risorse di comunicazione riferibili direttamente al CEO. Tali risorse, avendo un'evidente connessione con il business aziendale, rappresentano, infatti, parte integrante della strategia di corporate communication.

Soprattutto quando è anche fondatore, il CEO svolge un ruolo simbolico come leader spirituale ed emozionale dell'organizzazione (van Riel e Fombrun 2007), facendo leva su qualità personali e professionali (propensione all'innovazione e al rischio, carisma, commitment, ecc.). La mission e la vision di un'organizzazione diventano proiezione delle idee, della personalità, delle aspirazioni del suo fondatore (Demattè e Corbetta, 1993).

Per quanto riguarda il concetto di CEO storytelling, König *et al.* (2011) hanno introdotto l'espressione di "CEO narrative communication", ovvero la tendenza dell'amministratore delegato ad utilizzare storie, analogie e linguaggio metaforico per esprimere sentimenti e pensieri. In quest'accezione, essere uno Chief Executive Officer significa essere uno "Chief Story Teller".

Il top management può raccontare ai propri interlocutori sia storie che hanno per oggetto l'organizzazione a cui appartiene (corporate story), sia storie riferite

alla propria sfera privata (leader story). In particolare, il CEO utilizza la narrazione per esprimere la propria vision, difendere le proprie azioni e raccontare eventi personali, spesso connessi anche alle attività svolte nell'impresa. Le storie raccontano particolari episodi del vissuto quotidiano che rivelano la forza o la vulnerabilità dell'individuo e mostrano ciò che il leader ha appreso dall'esperienza (Denning, 2005).

BOX N.2

IL CEO storytelling: il discorso a Stanford di Steve Jobs

Steve Jobs è stato un grande comunicatore e storyteller d'eccellenza. Il celebre discorso, nel 2005, rivolto ai neolaureati dell'Università di Stanford è diventato il testamento spirituale di un leader visionario, una parabola di vita che ha condizionato il destino della sua azienda. La storia della Apple, successi ed insuccessi, si mescola, infatti, con la storia del suo fondatore. Il discorso rappresenta un esempio magistrale di CEO storytelling, ben architettato e suddiviso in tre storie, in ognuna delle quali Jobs parla di se stesso e della sua filosofia di vita, che è diventata la filosofia dei prodotti Apple.



Nella prima storia, “Unire i puntini”, Jobs intreccia eventi di vita privata con le sorti del suo lavoro. Racconta che quando abbandonò il Reed College non aveva la minima idea di come si sarebbe prospettato il suo futuro, ma cominciò a coltivare le sue passioni, iscrivendosi per caso ad un corso di calligrafia. Lì imparò a distinguere i caratteri, il Serif e il Sans Serif, e prese confidenza con le spaziature tra differenti combinazioni di lettere. Questi studi, anni dopo, furono fondamentali per la progettazione del primo computer Macintosh “Se non avessi mai lasciato il college e non avessi poi partecipato a quel singolo corso, il Mac non avrebbe probabilmente mai avuto la possibilità di gestire caratteri differenti o font spaziati in maniera proporzionale” (Jobs, 2005).

Nella seconda parte del discorso, “Amore e Perdita”, Steve narra dell'estromissione dalla Apple e dei suoi tentativi di rinascita. “Ero stato respinto, ma ero sempre innamorato. E per questo decisi di ricominciare da capo” (Jobs, 2005). Nel giro di pochi anni, fondò due società: NeXT e Pixar. In una straordinaria successione di eventi, Apple comprò NeXT e così Jobs fu richiamato dalla multinazionale. Steve sottolinea, dunque, l'importanza di amare fortemente il proprio lavoro: ciò è fondamentale per sentirsi soddisfatti della propria vita. Per il CEO della Apple, infatti, non bisogna mai accontentarsi o arrendersi, ma continuare a cercare la strada giusta da intraprendere.

Nell'ultima storia Jobs parla della morte, affermando che il ricordo costante di dover morire lo ha supportato nell'affrontare le grandi decisioni della sua vita. Pertanto, incoraggia i ragazzi a non sprecare il proprio tempo, ma a vivere ogni giorno come se fosse l'ultimo, inseguendo le proprie passioni. “Abbiate il coraggio di seguire il vostro cuore e la vostra intuizione. In qualche modo loro sanno che cosa volete realmente diventare” (Jobs, 2005). Infine, conclude il discorso con un significativo messaggio ai laureati, un augurio sincero ed emozionante, prendendo spunto da una famosa citazione della rivista “The whole earth catalog”: “siate affamati, siate folli”. Jobs invita tutti a rincorrere i propri sogni e a coltivare sempre la curiosità, lo studio e la ricerca.

Le tematiche del leadership storytelling possono, nel dettaglio, riguardare: errori e fallimenti, ostacoli e sfide personali, inaspettate opportunità, rischi affrontati, premi ricevuti, decisioni e relative conseguenze, lezioni apprese, consigli, ecc. (Harris e Barnes, 2005).

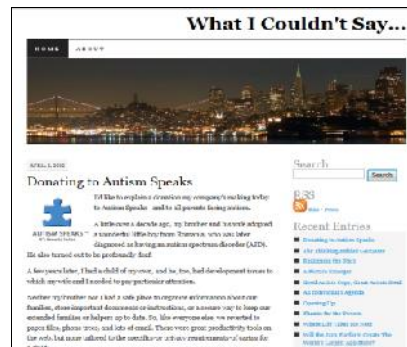
Il top management utilizza la tecnica dello storytelling nella comunicazione con tutti gli stakeholder dell'organizzazione. I racconti hanno l'obiettivo di rendere i leader di un'organizzazione più vicini ai propri pubblici di riferimento, creando emozioni positive intorno alla loro immagine e rafforzando il senso di empatia verso i loro comportamenti (box n. 2)

Un'ulteriore risorsa di comunicazione è rappresentata dal CEO blog, format informatico per la comunicazione online del CEO. Tale strumento permette all'amministratore delegato di un'organizzazione il costante ascolto dei differenti stakeholder group (Schultz e Kitchen, 2004).

Nel dettaglio, il CEO blog rappresenta una sorta di diario personale adottato dal CEO non solo per esprimere il proprio punto di vista sulle strategie intraprese dall'organizzazione in cui opera o sulle questioni inerenti il settore di appartenenza, ma anche per raccontare storie di vita quotidiana e "dar voce" ai propri pensieri. Pertanto, i blog rappresentano per i membri del top management un'importante opportunità per comunicare con i pubblici, sfatando il mito di persone inavvicinabili e distanti. Le attività di comunicazione di un blogger CEO non solo posizionano l'impresa come un'organizzazione innovativa e interessata alle esigenze della collettività, ma contribuiscono a rafforzare la percezione positiva del CEO da parte degli stakeholder in quanto attivamente impegnato nello scambio comunicativo con i propri pubblici (box n.3). In questa prospettiva, il CEO blog può costituire un importante strumento a supporto di common process rule volti a favorire una comunicazione bidirezionale e un dialogo interattivo con i diversi stakeholder group, nonché a sviluppare un processo di scoperta e condivisione di nuove idee e soluzioni.

BOX N.3 Il CEO blog di Jonathan Schwartz

Jonathan Schwartz, ex CEO della Sun Microsystems, è considerato uno dei primi CEO blogger al mondo. Egli ha creato il suo blog nel 2004 con l'obiettivo non solo di farsi conoscere, ma soprattutto di prestare ascolto alle esigenze di tutti i pubblici dell'azienda. "Credo che il ruolo principale di ogni leader sia quello di comunicare [...]. Attraverso il mio blog, io posso raggiungere direttamente importanti comunità: dipendenti, clienti, partner" (Schwartz, 2007). Per Schwartz, l'emergere dei blog ha comportato un cambiamento significativo nel modo di relazionarsi con gli utenti. Mediante il suo personal blog, egli ha cercato di veicolare un'immagine familiare del leader e della sua azienda, sempre pronti a dialogare e a confrontarsi con le opinioni della gente, in piena ottica del riconosciuto orientamento alla trasparenza.



I post di Schwartz, dai contenuti riflessivi, solitamente riguardavano l'azienda e il settore tecnologico, ma comprendevano anche il racconto di episodi di vita privata. Inoltre, Schwartz ha fatto del blogging un'iniziativa strategica per Sun, creando un "blogging program" che ha coinvolto ben 3000 dipendenti, ognuno con il proprio blog, e che si è posto quale scopo quello di diffondere la cultura e i valori dell'azienda. Il blog, infatti, è riuscito a dare autenticità e credibilità al marchio Sun e al suo CEO meglio di quanto avrebbe potuto fare una campagna pubblicitaria. Schwartz dava valore più ai feedback e ai commenti postati sul suo blog che a qualsiasi altro tipo di copertura mediatica.

Quando nel 2010 Schwartz si è dimesso dall'incarico di CEO della Sun Microsoft, ha deciso comunque di continuare a scrivere sul suo blog, concentrandosi maggiormente sulle sue esperienze personali, e rivelando alcuni dei retroscena delle decisioni assunte alla Sun. "Penso di aver detto praticamente tutto quello che avrei potuto dire in qualità di CEO di Sun Microsystems. Le cose più interessanti erano quelle che non ho potuto dire. Ed è ciò che questo blog (forse un libro) intende fare" (Schwartz, 2010).

Nel contesto attuale, il brand di un'organizzazione è, infine, strettamente legato all'immagine del CEO la quale costituisce, insieme alla brand image del prodotto, una parte consistente dell'immagine aziendale complessiva (Power, 2005). Il CEO, infatti, può costruire nel tempo un vero e proprio CEO brand (Power, 2005; Bailey, 2010; Bates, 2011)²². Il personal brand è la sintesi di tutte le aspettative e le percezioni che esso suscita nella mente degli stakeholder ogni volta che questi

²² In particolare, il leadership brand (Ulrich e Smallwood, 2007) è costituito da cinque "P": a) "persona", la reazione dei pubblici alla vision, ai valori e alle attitudini del leader; b) "product", l'insieme delle esperienze, competenze e qualifiche conseguite; c) "packaging", elementi "di contorno" che contribuiscono all'apparenza personale; d) "promotion", le modalità di promozione della propria leadership; e) "permission", senso di legittimità del proprio lavoro (Hodgkinson, 2005).

ascoltano o vedono il nome di una persona (Rampersad, 2009). In modo specifico, quindi, un amministratore delegato crea il proprio CEO brand nel momento in cui dà vita ad una distintiva leadership culture in grado di plasmare i valori dell'intera organizzazione.

BOX N.4

Il personal brand di Steve Jobs

Steve Jobs ha sempre puntato sull'identificazione tra il brand di Apple e se stesso, self-made man, sviluppando un personal brand che ha contribuito in modo significativo al successo della multinazionale. Jobs può essere considerato un vero e proprio "human logo", ovvero un segno, un "oggetto simbolico" volto a veicolare significati e immagini che riflettono la vision dell'azienda (Peacock, 2007). In questa prospettiva, il CEO di Apple rappresenta, anche dopo la sua morte, la principale fonte di capitale immateriale della Apple in grado di creare valore per gli stakeholder (Arvidsson, 2006).



L'icona di Jobs personifica attraverso il suo stile di vita le caratteristiche distintive dei prodotti Apple. I core value del leader visionario sono alla base della brand identity dell'azienda, costituendo i principali aspetti del suo DNA: la creatività, la cura per i dettagli, la passione, la ricerca per la perfezione, il coraggio, l'eleganza, la capacità di reinventarsi, la tenacia, l'innovazione. La personalità di Jobs, la sua coerenza e semplicità, si evince anche dal suo abbigliamento "iconico" che ha creato uno stile unico e inconfondibile. Ad ogni presentazione ufficiale Jobs indossava un dolcevita nero di Issey Miyake, jeans Levi 501e scarpe da ginnastica New Balance 991. Jobs ha costruito il suo brand nel tempo grazie soprattutto ad un tessuto di narrazioni incentrate sulla sua vita privata, sulle sue passioni e sulle sue idee. Il personal brand di Steve Jobs è, infatti, il frutto della sua innata capacità di comunicare con tutti i pubblici dell'azienda. Egli ha motivato i dipendenti a sperimentare modalità alternative di pensiero, coniato gli slogan "Pirates. Not the Navy!", "Think Different": concetti che esprimono la filosofia della Apple e del suo fondatore (Elliot e Simon, 2011). Steve, inoltre, ha saputo trasformare se stesso in una divinità, creando una tribù di sostenitori e conferendo un alone mitico alle sue esperienze e ai prodotti dell'azienda. Il suo statuto di mito vivente, nonché il suo capitale reputazionale, ha esercitato un potere irrazionale non solo sulla fidelizzazione dei consumatori al marchio aziendale, ma anche sul mercato finanziario. Il legame inscindibile tra i due brand è, infatti, confermato dalle fluttuazioni delle azioni della Apple al variare delle condizioni fisiche di Jobs. Quando, nell'agosto 2011, Jobs fu costretto dalla malattia a rassegnare le dimissioni dall'incarico di CEO, i titoli in borsa scesero del 5 %. Lo stesso è accaduto pochi giorni dopo la sua scomparsa, nell'ottobre 2011, con un calo del 3.7 % delle azioni sulla borsa di Francoforte.

Il brand del CEO si esprime principalmente attraverso un insieme di elementi simbolici e intangibili derivanti, ad esempio, dalle attitudini personali, dalle esperienze vissute, dalle competenze e dalla cultura acquisita. Il valore del brand di un amministratore delegato è influenzato dal modo in cui le persone

percepiscono l'autorevolezza e il carisma del leader: ciò dipende soprattutto dall'efficacia dei flussi comunicativi attivati dal CEO che devono essere il più possibile autentici e credibili. La credibilità nella comunicazione costituisce, infatti, un fattore essenziale al fine di costruire un forte personal brand e consolidare la fiducia nei stakeholder.

Il management branding, oltre ad affermare l'immagine personale, mira, comunque, ad "humanize the face of the corporation", in quanto soprattutto il leader assume un ruolo decisivo nel rappresentare l'organizzazione. Un CEO brand positivo non solo può supportare la decisione di acquisto di un bene/servizio da parte dei consumatori e favorire un buon rendimento nel mercato azionario dell'azienda, ma può anche motivare ed incoraggiare i dipendenti (Bailey, 2010).

Alcuni esempi di affermati CEO brand sono: Bill Gates di Microsoft, Stephen Jobs di Apple (box n.4), Donald Trump di Trump Organization, Richard Branson di Virgin, Michael Dell di Dell Inc.

2.6. CEO communication e corporate sustainability

Il CEO rappresenta il maggior responsabile nell'implementazione delle attività di sostenibilità aziendale (Epstein, 2008). Alcuni autori, infatti, associano la "E" di CEO alla parola "ethics", creando l'acronimo "Chief Ethics Officer": un'espressione che enfatizza l'importanza del rispetto da parte dell'amministratore delegato degli standard etici di sostenibilità (Modzelewski 1990; Sims e Brinkmann 2002). Le performance sociali di un'azienda sono influenzate dal ruolo del CEO nelle pratiche di corporate social responsibility (Waldman *et al.*, 2006; Hansen e Reichwald, 2008; McKinsey Company, 2010). Uno studio portato avanti dall' United Nations Global Compact and Accenture (2010) rivela che la sostenibilità è la tematica "top of mind" per molti CEO nell'ambito internazionale (93%)²³.

²³ Come attore chiave nell'ambito dell'organizzazione, il CEO è il responsabile nello stabilire gli obiettivi economici, sociali ed ambientali della corporate strategy (Kotler e Lee 2005).

La CEO communication è connessa alle tre “P” del modello del “Triple Bottom Line” (tab. 4) (Elkington, 1998):

- profit. Le abilità comunicative, il carisma e le capacità visionarie del CEO sono fattori fondamentali al fine di garantire una buona profittabilità per l’organizzazione (Peters e Waterman, 1982; Bennis e Nanus 1985; Tichy e Devanna 1986; Bass e Avolio, 1994). Inoltre, le condotte etiche del CEO e una positiva reputazione personale possono consentire un maggior investimento da parte degli investitori nelle quote finanziarie dell’azienda (Beatty e Ritter 1986; Gaines-Ross, 2000);
- people. La charismatic communication del CEO plasma i significati, costruisce fiducia, rafforza la reputazione sociale dell’azienda e gestisce le relazioni con gli stakeholder al fine di supportare la crescita sostenibile dell’azienda (Grunig *et al.*, 2002);
- planet. I CEO di molte organizzazioni sono attivamente coinvolti nelle pratiche di sostenibilità ambientale, agendo come sostenitori della tutela del pianeta (Preston 2001). Una leadership etica influenza la percezione degli stakeholder riguardo l’impegno dell’azienda nello sviluppo sostenibile (Fama 1980; Karuna 2009).

Tab. 4. *CEO communication and the Triple Bottom Line*

CEO COMMUNICATION AND TBL		
PROFIT	PEOPLE	PLANET
Visionary leadership	Charismatic leadership	-----
Ethical leadership		

Fonte: Siano *et al.*, 2013.

La leadership etica del CEO, in particolare, ha un forte impatto sulle tre dimensioni della sostenibilità: economica, sociale e ambientale. Il CEO costruisce una comunicazione credibile, quando con le azioni concrete riesce a mantenere le

promesse e gli impegni ai pubblici sincere (Gaines Ross, 2000). “People trust leaders when their words and deeds match” (Kouzes e Posner, 2007, p. 41).

La comunicazione del CEO nelle organizzazioni sostenibili è implementata al fine di comunicare con diversi stakeholder: consumatori, dipendenti, investitori, alter organizzazioni (tab.5). Lo scopo è quello di veicolare i principi etici a cui si ispira la corporate culture dell’azienda, nonché coinvolgere i membri dell’organizzazione e i pubblici esterni nelle attività e nelle pratiche di sostenibilità aziendale²⁴.

Tab. 5. *CEO Communication: objectives and tools*

Stakeholder	Objectives	Communication means	
		Specific	Common
Consumers and customers	Improve consumer information, through social media; provide incentives to change consumer behaviors; develop an innovation agenda that shapes sustainability principles.	Social media, blog and social network.	Annual report, newsletter, brochure, cd/dvd-rom, sustainability report, CSR report, events (convention, open-day), internet (intranet), phone-fax, mail, web-site.
Employees	Invest in the training of the employees on sustainability issues; shape educational curricula and partner with academic institutions; communicate progress on sustainability issues to employees.	Training tools, house magazine, convention.	
Investors and analysts	Financial reforms that enable sustainability activity to be incorporated into valuations by investors; communicate progress to investors.	Letters in the sustainability report.	
Environment	Adopt collaborative approaches to shaping regulation; develop industry standards that preempt formal regulation.	Non-financial reports, social responsibility report.	

Fonte: Siano *et al.*, 2013.

I principali mezzi di comunicazione adottati dal CEO sono: annual report, newsletter, brochure, cd/dvd-rom, sustainability report, CSR report, eventi (convention, open-day), internet (intranet), phone-fax, mail, web-site. In

²⁴ “The actions that CEOs identified as important to communicate with consumers are the innovative use of social media platforms to make information both more understandable and more accessible to consumers. In this way, they improve consumer information, provide incentives to change consumer behaviors and finally develop an innovation agenda that shapes sustainability principles. To communicate on sustainability issues to employees, the CEOs invest in the training on sustainability issues and shape educational curricula and partner with academic institutions. Financial reforms that enable sustainability activity are incorporated into CEO communication. Finally, CEOs adopt collaborative approaches to shaping regulation and develop industry standards that preempt formal regulation” (Siano *et al.*, 2013, p. 6).

particolare, il CEO sintetizza i principi di sostenibilità aziendale nel corporate sustainability report attraverso una lettera formale inviata agli stakeholder in cui evidenzia le performance economiche, sociali ed ambientali raggiunte dall'impresa (De Wolf *et al.*, 2012)²⁵.

²⁵ Il ruolo del messaggio inviato dal CEO è fondamentale per rendere credibile il report, per costruire fiducia e contribuire alla costruzione di un'immagine ed una reputazione positiva dell'organizzazione (Ferns *et al.*, 2008).

Capitolo 3

Corporate reputation e CEO reputation

Sommario Cap. 3: 3.1. Dall'immagine alla reputazione. – 3.1.1. Misurazione della corporate reputation. – 3.2. Ruolo del CEO nella gestione della reputazione aziendale. – 3.3. CEO reputation: dimensioni e caratteristiche. – 3.4. Credibilità nella CEO communication ai fini di una positiva CEO reputation. – 3.5. Ruolo ed influenza della CEO reputation nella corporate reputation.

3.1. Dall'immagine alla reputazione

La globalizzazione, le forti aspettative dei clienti e la crescente necessità per le imprese di differenziare i prodotti rispetto alla concorrenza hanno reso i beni intangibili sempre più importanti nell'ottenere un durevole vantaggio competitivo (Nakra, 2000). Il valore dei beni immateriali è stato, infatti, riconosciuto sia nell'accounting che nelle altre letterature accademiche di management e di marketing. Gli studi si sono soffermati sul valore economico del capitale umano, del brand name, della relazione con il cliente e, in modo particolare, sulla gestione della corporate reputation (Chatterjee *et al.* 1992; Fombrun, 1996; Dowling, 2001).

Prima di analizzare il concetto di corporate reputation, è opportuno considerare lo spostamento del focus dall'immagine alla reputazione negli studi di corporate communication, il quale può essere visto come un vero e proprio cambiamento di tipo paradigmatico (Kuhn, 1996). Il tradizionale scopo della comunicazione aziendale, consistente nella creazione di una positiva immagine dell'organizzazione, risulta infatti ormai superato. La corporate image si riferisce al modo in cui i pubblici percepiscono l'organizzazione in un certo istante²⁶. In quanto apparenza esteriore, l'immagine è frutto di un'elaborazione “a tavolino” (immagine “costruita”), priva spesso di un rapporto realistico con l'effettiva identità dell'organizzazione (Finn, 1961; Baccarani e Golinelli, 1992)²⁷. Essa può così limitarsi ad un singolo episodio di percezione e ad operazioni di pura facciata, concentrandosi sul modo in cui un'organizzazione vuole apparire oltre le sue reali caratteristiche, per distinguersi dai competitor. Il rischio di operazioni di pura “cosmesi” si concretizza tutte le volte che alle promesse dei benefit di

²⁶ La corporate image è l'immagine dell'organizzazione nella mente dei pubblici, vale a dire come l'organizzazione è percepita da questi ultimi in un dato momento (Markwick e Fill, 1997).

²⁷ L'immagine può derivare dal tentativo di creazione di un'identità falsa e artificiale di un'organizzazione, nascondendo all'esterno le vere caratteristiche dell'organizzazione (Markwick e Fill, 1997). Lo scollamento tra apparenza esteriore e realtà ha ripercussioni negative nel medio-lungo periodo (Preece *et al.*, 1995).

prodotto non facciano poi seguito comportamenti coerenti e azioni concrete.

Al contrario dell'immagine, la corporate reputation è la risultante di una serie di percezioni in un dato periodo di tempo e comporta giudizi degli stakeholder basati sulla valutazione della condotta dell'organizzazione e dei suoi membri²⁸. La reputazione è una risorsa costituita da un insieme di caratteristiche attribuite ad un'organizzazione che riflette la storia delle condotte e delle azioni da questa poste in essere (Weigelt e Camerer, 1988). È perciò basata su una previsione della capacità e della volontà dell'organizzazione di ripetere in futuro comportamenti tenuti e performance conseguite in passato (Rindova *et al.*, 2005).

La corporate reputation può essere definita, infatti, come il risultato di un giudizio condiviso, socialmente espresso dagli stakeholder, che si basa sulle attività dell'organizzazione e sulla sua capacità di soddisfare le aspettative e di creare valore per gli stakeholder (Fombrun e van Riel, 2004).

Argenti e Druckenmiller (2004) sostengono che le organizzazioni riconoscano sempre di più l'importanza della reputazione aziendale per il raggiungimento degli obiettivi di business. Una reputazione positiva costituisce un asset intangibile di grande valore in quanto contribuisce al successo aziendale (Hall, 1992), supporta il premium pricing e la qualità del prodotto, aiuta la selezione del personale, migliora l'accesso alle risorse finanziari, attrae gli investitori e inibisce la mobilità dei rivali.

La reputazione è una risorsa che riflette la storia delle azioni poste in essere dall'organizzazione nel corso del tempo (Weigelt e Camerer, 1988), è frutto quindi della sommatoria di più immagini percepite dai pubblici in più momenti (Fombrun e van Riel, 1997)²⁹. La reputazione è fondata su fattori concreti, già realizzati e percepibili da parte dei pubblici, che si prestano ad essere rendicontati attraverso appositi documenti (v. environmental report, sustainability report, CSR

²⁸ La dimensione storica della reputazione, ovvero la sua forte dipendenza dalle performance passate dell'azienda e dei suoi prodotti – più che dagli sforzi comunicazionali da questa attuati –, la sua maggiore durevolezza e la rilevanza della stima e del prestigio sottesi alla sua formazione, sono fra i più importanti motivi che hanno contribuito a distinguerla e a farla preferire al concetto di corporate image. Dunque, un capitale reputazionale positivo, strettamente legato al commitment aziendale, si sedimenta lentamente nel corso degli anni, consolidando la fiducia degli stakeholder e traducendosi conseguentemente in un miglioramento dei risultati economici, finanziari e competitivi dell'impresa nel lungo periodo (Mazzei e Gambetti, 2006).

²⁹ Non a caso, negli studi e nella letteratura di strategic management, la corporate reputation viene considerata fondamentale risorsa aziendale ai fini della sostenibilità del vantaggio competitivo dell'impresa nel corso del tempo (Fertik, 2014).

report). Il giudizio sulla reputazione è più stabile e durevole rispetto a quello sotto il profilo dell'immagine, che può invece mutare in tempi relativamente brevi (Markwick e Fill, 1997)³⁰.

Una buona reputazione aziendale, ottenuta grazie ad un'adeguata comunicazione svolge la funzione di attrattore di risorse chiave presso gli stakeholder dai quali l'organizzazione dipende. L'organizzazione può trarre vantaggi da una positiva reputazione non solo per le possibilità di accesso alle risorse chiave e di attrazione delle stesse ma anche per le modalità secondo le quali avviene l'acquisizione delle risorse. In effetti, una favorevole reputazione permette di acquisire le risorse in modo vantaggioso, grazie al fatto che gli elementi fiduciari ad essa associati alimentano aspettative positive nei confronti dell'organizzazione.

La buona reputazione favorisce, in tal senso, la fiducia, la fedeltà, il consenso, la collaborazione e il sostegno dei dipendenti, dei partner, dei clienti, degli investitori e degli azionisti (Fombrun, 1996; van Riel e Fombrun, 2007)³¹.

Le organizzazioni ben repute riscuotono consenso e interesse da parte dei clienti (fedeltà nell'acquisto dei prodotti), dipendenti, collaboratori e consulenti (motivazione e impegno nelle attività lavorative), investitori (sostegno con finanziamenti), e così via.

Le organizzazioni con una forte reputazione sono maggiormente in grado di affrontare e superare situazioni di crisi che danneggerebbero molto più pesantemente le organizzazioni più deboli (Fombrun e van Riel, 2004).

³⁰ Sono numerosi i fattori endogeni (controllabili dall'organizzazione) ed esogeni che possono influenzare la reputazione aziendale. Ma è necessario comprendere che essa si costruisce sulle fondamenta del "comportamento percepito", volontario o involontario, dell'azienda in un arco temporale non breve, necessario affinché i portatori d'interesse possano conoscere a fondo l'impresa e sviluppare nei suoi confronti un giudizio consolidato e stabile (Pastore e Vernuccio, 2006).

³¹ La buona reputazione costituisce per l'organizzazione un prezioso capitale fiduciario utilizzabile non solo al presente ma anche in futuro, a condizione però che esso non venga depauperato a seguito di comportamenti dannosi, non etici o socialmente irresponsabili da parte dei membri dell'organizzazione (Siano *et al.*, 2010).

3.1.1. Misurazione della corporate reputation

La reputazione, intesa come espressione sintetica delle conoscenze, esperienze e sensazioni attribuite ad un'impresa, rappresenta oggi una materia di crescente attenzione da parte delle grandi aziende e della comunità scientifica. Il corporate reputation rating mira a fornire un'idea della percezione complessiva che gli stakeholder hanno maturato nel tempo circa la reputazione dell'organizzazione. Esistono vari magazine della business community che conducono periodicamente indagini sulla reputazione delle organizzazioni: "Most admired companies" di "Fortune", a cui hanno fatto seguito "Britain's most admired companies" di "Management Today", "Europe's most respected companies" del "Financial Times" e "Asia's most admired companies" di "Asian Business". Le tecniche di rilevazione delle riviste di settore tendono ad avere un focus esclusivo sulle opinioni espresse da manager, consulenti ed esperti del settore economico-finanziario³².

La più grande organizzazione a livello mondiale specificatamente dedicata all'analisi di tale tematica è il Reputation Institute (RI), ente operativo in 27 Paesi, nei quali realizza studi e ricerche sistematiche sulla reputazione delle principali imprese internazionali³³. Il Reputation Institute ha sviluppato il Reputation Quotient (RQ) (Fombrun *et al.*, 2000); sulla base di quest'ultimo, il Reputation Institute ha creato il RepTrak™ System, che rappresenta, per l'appunto, un'evoluzione dell'RQ ed è attualmente tra gli indici più attendibili per la valutazione della corporate reputation.

In particolare, nella metodologia del Reputation Institute la reputazione viene considerata come un circolo virtuoso che traduce le percezioni positive degli stakeholder in comportamenti di sostegno da parte degli stessi, favorendo quindi i risultati di business dell'azienda e consentendole di realizzare i propri obiettivi strategici. A partire dal 2006, il Reputation Institute di New York, in cooperazione con i RI presenti in numerose nazioni, ha implementato "the Global

³² La particolare sensibilità degli intervistati riguardo le performance economico-finanziarie rende queste ultime i principali, se non unici, elementi di valutazione (Fombrun e Shanley, 1990).

³³ "Reputation Institute (RI) has been studying the dynamics of corporate reputations since 1997. Annual studies of corporate reputation were conducted by Reputation Institute with Harris Interactive between 1999 and 2005 using the Reputation Quotient, an instrument developed by Charles Fombrun with Harris Interactive" (www.reputationinstitute.com).

Pulse project”: un progetto che ha come finalità quella di misurare, in modo dettagliato, la reputazione di 600 maggiori imprese in 27 Paesi del mondo ³⁴. Tale programma è basato sul punteggio rilevato dal modello RepTrak™ Pulse™, il quale fornisce una valutazione complessiva della reputazione aziendale, considerando la stima, la percezione positiva, la fiducia e l’ammirazione dei consumatori per un’azienda ³⁵.

Il RepTrak™ System è basato su quattro key concept (trust, admiration, esteem/respect e good feeling) che determinano una reputazione favorevole. Quest’ultima si riconosce, infatti, in base al grado di fiducia, ammirazione e stima (Fombrun, 1996) e in virtù dell’intesa che si instaura tra le parti. I quattro concetti-chiave hanno valenza essenzialmente di tipo emotional e trovano una spiegazione “razionale” in sette dimensioni previste dal modello. Questi key concept rispecchiano l’emotional appeal dell’organizzazione e sono misurati sulla base delle percezioni degli stakeholder in relazione a sette dimensioni, qui di seguito indicate ³⁶:

- i prodotti e servizi. Riguarda le percezioni dei pubblici sull’affidabilità dell’organizzazione nel mantenere nel tempo standard qualitativi elevati di beni e servizi e di soddisfare costantemente i propri clienti;
- l’innovazione. Tale dimensione indica la predisposizione dell’organizzazione a sviluppare nuovi beni/servizi per il mercato e la sua capacità di adattamento ai cambiamenti;
- la governance. In questa categoria si valuta l’attitudine dell’organizzazione a

³⁴ I Paesi in collaborazione con il Reputation Institute di New York includono: Australia, Danimarca, Francia, Germania, Italia, Giappone, Svezia, U.K., U.S.A. “If management is concerned about its reputation and potential damage to it, it must be able to evaluate its reputation. Evaluation allows management to track the reputation and determine whether it is changing over time or how much of an impact a crisis has had on it” (Coombs, 2008, p.247).

³⁵ “The Reputation Institute research has enabled the development and improvement of the previous model of reputation analysis. Statistical analysis and focus groups have shown that a company’s reputation can be optimally rated based on four questions about: admiration and respect, trust, good feelings, esteem” (Keller *et al.*, 2008, p. 528). “Annual survey of a large sample consumers (approx. 60000) are asked to evaluate the 600 largest companies in the world” (Cornellissen, 2008, p. 75).

³⁶ Queste sette dimensioni sono ricavate da studi qualitativi e quantitativi svolti a partire dal 1999, in contesti *cross-cultural*, basandosi su ricerche svolte in aree geografiche diverse (Fombrun *et al.*, 2000).

- comportarsi in maniera etica e trasparente in tutti i rapporti di business;
- la citizenship. Questa dimensione valuta le percezioni dei diversi stakeholder relativamente alla responsabilità sociale (ad es. rispetto delle esigenze dei dipendenti e della comunità locale di appartenenza), nonché alla responsabilità ambientale (salvaguardia dell'ecosistema naturale) dell'organizzazione. In questo caso, nella sostanza, la citizenship corrisponde alla corporate social responsibility;
 - le performance. In questa categoria si fanno rientrare le percezioni dei pubblici circa la profittabilità dell'impresa e le sue prospettive di sviluppo;
 - l'ambiente di lavoro (workplace). È la dimensione che valuta il benessere organizzativo e la gestione delle risorse umane, intesa come capacità di offrire pari opportunità e riconoscimenti equi ai propri dipendenti;
 - la leadership. Rappresenta la capacità dell'organizzazione nel manifestare, tramite il suo leader e i top manager, una chiara visione del ruolo che potrà svolgere e degli obiettivi che potrà raggiungere.

Ciascun stakeholder group attribuisce maggior rilevanza a determinate dimensioni del modello. Ad esempio, per i dipendenti risultano più rilevanti le dimensioni del workplace e della citizenship. Per gli investitori le dimensioni più importanti risultano essere, invece, la performance e la governance.

Anche in Italia è stato realizzato il Global Pulse Project personalizzato per i committenti italiani, ed è così strutturato:

- Global Report: comprende la classifica delle 200 aziende e dei settori con la più alta reputazione al mondo ed indicazioni sulle dimensioni che determinano tale successo;
- Country Report: analisi delle componenti che influenzano la reputazione aziendale in Italia e classifica delle maggiori 25 aziende italiane;
- Industry Report: analisi delle 7 macrodimensioni per il settore specifico dell'azienda cliente; relazione tra Corporate Reputation e Corporate Image;
- Company Report (solo su richiesta): analisi approfondita dell'azienda cliente e confronto con uno o più competitor.

3.2. Ruolo del CEO nella gestione della reputazione aziendale

Fombrun (2000) considera di cruciale importanza la gestione della reputazione aziendale per ottenere e mantenere il sostegno quotidiano degli stakeholder, ma soprattutto per superare situazioni di crisi. “Thus, reputation does not occur by chance, it relates to leadership, management, organizational operations, quality of products and services, and - crucially - relationships with stakeholders [...] the reputation is the sum of predictable behaviours, relationships and two-way communication undertaken by an organization as judged affectively and cognitively by its stakeholders over a period of time” (Watson, 2007, p. 372).

Pertanto diviene fondamentale l’operato svolto dal Chief Executive Officer, ovvero la persona che detiene il maggiore potere esecutivo all’interno dell’organizzazione (Bates, 2011).

Alcune indagini nella business community dimostrano come il CEO sia considerato il principale responsabile nella gestione della reputazione aziendale. Kitchen e Laurence (2003) evidenziano tale aspetto nella loro ricerca, sottolineando la differente percezione del grado di responsabilità del CEO in Paesi diversi: la funzione del CEO nella corporate reputation è particolarmente sentita negli USA, Paesi Bassi e Canada³⁷ (tab.1).

Il ruolo del CEO è fondamentale nella gestione del reputational risk, considerati i risultati dell’indagine intrapresa dall’ Economist Intelligence Unit (2005) (fig. 1)³⁸.

³⁷ La survey “Corporate Reputation: An Eight-Country Analysis”, diretta da Kitchen e Laurence (2003), considera le opinioni di 1000 business executives nell’ambito di otto Paesi di riferimento: USA, Belgio, Canada, Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi, United Kingdom.

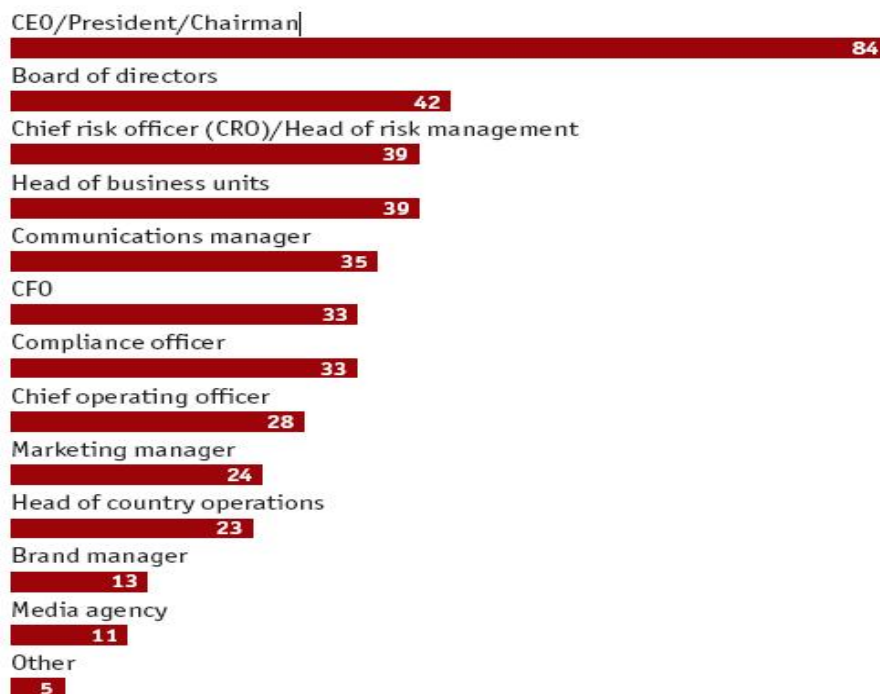
³⁸ “Reputation: risk of risks”, è il quarto di una serie di report dell’Economist Intelligence Unit’s Global Risk Briefing, un programma di ricerca mirato a dirigenti incaricati della gestione dei rischi aziendali. La ricerca si basa su un sondaggio di 269 risk manager di alto livello, di cui il 36% provengono da società nel settore dei servizi finanziari.

Tab.1. *Who in your Company is Primarily Responsible for Managing your Company's Corporate Reputation?*

	USA n=61 (%)	Belgium n=51 (%)	Canada n=50 (%)	France n=50 (%)	Germany n=51 (%)	Italy n=52 (%)	Netherlands n=50 (%)	UK n=101 (%)
CEO	77	41	58	42	37	14	62	37
Managing Director	NA	2	-	-	18	19	-	26
Chairman/ Vice- Chairman	NA	10	2	4	4	17	4	10
General Manager	NA	16	6	12	12	-	14	-
CMO- Chief Marketing Officer	5	2	2	16	4	17	-	8
CEO-Chief Communic ations Officer	3	12	2	16	4	-	10	-
President	NA	-	18	2	4	4	2	2
Regional CEO/Regio nal Manager	NA	-	-	-	4	2	4	-
CFO-Chief Financial Officer	2	-	-	2	2	-	2	1
COO-Chief Operating Officer	3	2	-	-	-	-	2	1
All share the responsibili ty	NA	4	4	6	8	2	-	11
Other	6	10	2	-	4	19	-	1
None of the above	3	2	2	-	-	6	-	3

Fonte: Kitchen e Laurence, 2003, p. 115.

Fig.1. *Which of the following have major responsibility for managing reputational risk within your company?*



Fonte: Economist Intelligent Unit, 2005, p. 16.

L'84% dei rispondenti indica il CEO, insieme al Presidente, quale figura responsabile in tale ambito. La responsabilità è condivisa dal board of director, secondo l'42%. Solo il 39% attribuisce il ruolo al CRO o head of risk management e il 35% al manager di comunicazione.

Anche altri autori (Murray e White, 2005; van der Jact, 2005) sostengono il ruolo rilevante del CEO nel management della corporate reputation. Il CEO è lo "stewards of reputation" per il periodo in cui è in carica (Murray e White, 2005).

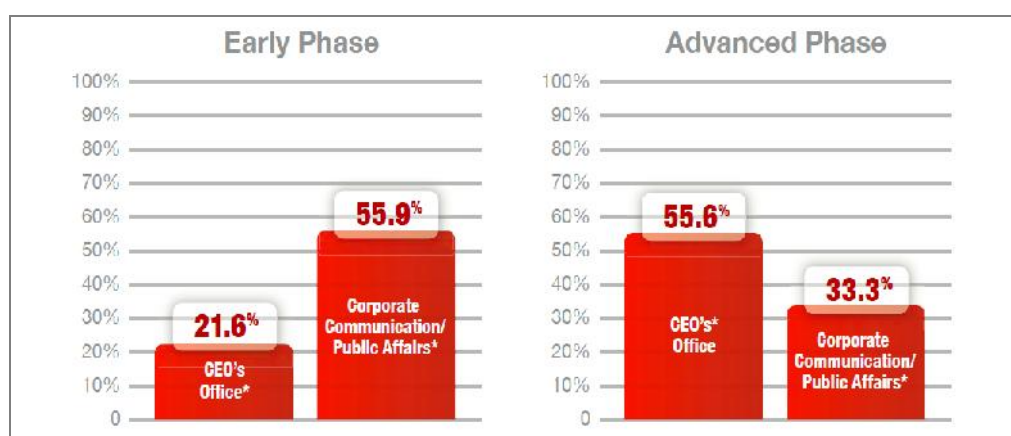
JACT van der (2005) pone in luce quanto il ruolo di leadership del CEO sia connesso non solo alla reputazione aziendale, ma anche alla gestione della corporate communication.

La figura che detiene la maggiore responsabilità nella gestione della reputazione viene definita in termini di Chief Reputation Officer: oltre al CEO, il CRO può essere il chief operating officer, il chief marketing officer, o il chief communications officer. In particolare, considerando un'indagine del Reputation

Institute, le organizzazioni possono essere contraddistinte da due fasi, a seconda del loro impegno nella gestione della reputazione (Reputation Institute, 2012):

- early phase. Il concetto di management della reputazione è ancora relativamente nuovo ed inesplorato. Si è compresa l'entità dell'impatto sul business della reputazione ma la gestione di quest'ultima non è così profondamente radicata nell'ambito dell'organizzazione. Ad esempio, relativamente pochi executive delle imprese che vivono questa fase hanno effettivamente trovato un modo per integrare la gestione della reputazione nella pianificazione strategica o creato un comitato direttivo per valutare i problemi connessi a tale ambito;
- advanced phase. Le aziende con un approccio più avanzato alla gestione della reputazione sono consapevoli che la reputazione abbia un impatto a livello di business, analizzano e misurano la corporate reputation presso tutti gli stakeholder e integrano i fattori reputazionali nella visione aziendale di lungo termine. Molte aziende costituiscono un consiglio/dipartimento orientato alla gestione della reputazione.

Fig.2. *CEOs take responsibility for reputation in advanced phase companies*



Fonte: Reputation Institute, 2012.

Il CEO assume maggiori responsabilità nella gestione della reputazione quando le aziende adottano un approccio più avanzato alla reputazione; mentre durante il periodo di un'early phase rilevante in tale ambito è la funzione di Corporate

Communications/Public Affairs (fig. 2). Ciò è particolarmente rilevante negli Stati Uniti: secondo quasi tre quarti di CRO americani, i CEO definiscono la strategia di reputazione (Reputation Institute, 2012).

Il CEO, quindi, è considerato il principale responsabile nella gestione della reputazione aziendale (Kitchen, Laurence, 2003; Murray, White, 2005; van der Jagt, 2005; Gaines-Ross, 2008): egli, oltre a garantire il coordinamento delle diverse funzioni organizzative, si occupa dello sviluppo della strategia del reputational risk, monitorando in anticipo le minacce esterne e gestendo la reputazione in condizioni di crisi (E.I.U., 2005). Il CEO assume un ruolo strategico anche nel recupero della reputazione durante e dopo una crisi. “After the crisis has come and gone, the hard work of restoring a company’s damaged reputation rests on the CEO’s shoulders” (Gaines Ross, 2008, p.31)

3.3. CEO reputation: dimensioni e caratteristiche

I CEO, nonché tutti i leader con una certa autorevolezza nell’ambito di un’organizzazione, costruiscono nel corso del tempo una propria reputazione personale, la quale può essere intesa come “l’identità percepita dagli stakeholder, che riflette la complessa combinazione delle salienti caratteristiche personali, i successi, i comportamenti dimostrati, le immagini osservate in un certo periodo di tempo (Ferris *et al.*, 2003, p. 215)”, “that serves to reduce the uncertainty regarding expected future behavior of that leader” (Hall, 2004, p. 518).

Se un CEO ha una storia di promesse mantenute e scelte coerenti nel corso del tempo, i pubblici percepiscono un impegno serio, coerente e continuativo. Il commitment diventa, così, un affidabile indizio per i pubblici circa la condotta passata (Markwick e Fill, 1997; Siano, 2001), ma anche della presumibile affidabile condotta futura. Un comportamento credibile nell’ambito della relazione con i pubblici e una sua elevata capacità di raggiungere i risultati, rappresentano elementi fondamentali da cui deriva la fiducia (Andaleeb, 1992; Ganesan, 1994). Comportamenti improntati all’onestà e alla sostenibilità favoriscono la fiducia, la credibilità e la stima verso un CEO. In particolare, il concetto di reputazione e quello di fiducia sono strettamente connessi:

rappresentano cioè due facce della stessa medaglia. La fiducia rappresenta un sostituto dell'informazione (Vicari, 1991; Baccarani, 1991), per il fatto che riduce lo sforzo di selezione dell'alternativa preferita, nell'ambito di una ampia gamma di opzioni. Quando gli stakeholder sviluppano un certo grado di fiducia verso un CEO, così come accade verso un'organizzazione, successivamente cercano conferme nei loro modelli cognitivi e comportamentali (Vicari, 1992) e, quando le riscontrano, continuano ad esprimere una valutazione positiva. La fiducia e la reputazione si mantengono in vita, dunque, con la soddisfazione di precise aspettative (Baccarani, 1995).

Possono essere considerati due aspetti della CEO reputation: una prospettiva riferita alle sue abilità (*ability perspective*) e una prospettiva connessa all'immagine (*symbolic image perspective*) (Lee, 2006).

La prima prospettiva sostiene che la CEO reputation riflette le singole capacità degli amministratori delegati (Gibbons e Murphy, 1992; Johnson *et al.*, 1993) che hanno un'influenza sulle performance aziendali, sulla stabilità lavorativa e sulla propria compensazione (Gibbons e Murphy 1992). La reputazione rappresenta, quindi, la percezione da parte del mercato dell'abilità del CEO di garantire il successo a lungo termine e la sopravvivenza della sua azienda. Gli amministratori delegati con alta reputazione dimostrano competenza, integrità, affidabilità, carisma, ecc. (Park e Berger, 2004).

La prospettiva riferita all'immagine simbolica afferma che la reputazione del CEO è soprattutto l'immagine percepita del CEO dagli stakeholder: azionisti, consiglio di amministrazione, analisti e potenziali investitori (Malmendier e Tate, 2005). Tale reputazione deriva anche dall'immagine del CEO creata attraverso i media, "[i]n the process of attributing a firm's actions and performance to its CEOs, journalists create celebrity CEOs" (Hayward *et al.*, 2004, p. 645). In questa prospettiva, Malmendier e Tate (2005), Hamilton e Zeckhauser (2004) dimostrano che lo status di celebrità di cui godono alcuni amministratori delegati non solo influenza il valore delle imprese, ma anche i livelli degli stipendi dei leader.

Nonostante le molte differenze tra immagine e reputazione, deve essere sottolineata una caratteristica che accomuna i due concetti: essi esistono nella

mente degli stakeholder come risultato della loro percezione e del loro giudizio soggettivo (Fombrun e Shanley, 1990; Gray e Balmer, 1998). Un CEO, come un'organizzazione, può tentare di governare e gestire solo indirettamente la reputazione, mediante il miglioramento dei propri comportamenti e delle proprie comunicazioni.

Come nel caso di beni intangibili in generale, è difficile trovare dei proxy (indicatori) adeguati per la misurazione della reputazione, ciò giustifica l'esiguo numero di studi empirici in tale direzione (Lee, 2006). I proxy ampiamente utilizzati nelle ricerche precedenti e nella letteratura in materia di CEO reputation sono i seguenti (tab. 2):

- CEO media prominence/ press coverage in modo non negativo. Tali indicatori denotano la reputazione del CEO e la misurano attraverso articoli di business che contengono il nome del CEO (Milbourn, 2003; Hamilton e Zeckhauser, 2004; Francis *et al.*, 2004). Quando la press coverage per l'amministratore delegato è alta vuol dire che il CEO è generalmente percepito dai media come un leader di successo, rispetto agli amministratori delegati ai quali i media danno meno importanza (Hayward e Hambrick, 1997). I CEO più rispettabili dovrebbero anche essere nominati dai business press (database del Dow Jones Retrieval Service Execucomp in Compustat, Factiva database) con frequenza maggiore. L'idea, quindi, è che un amministratore delegato citato in pubblicazioni di business più spesso rispetto agli altri possieda una reputazione positiva. Ad esempio, una citazione sulla stampa finanziaria rappresenterebbe un indicatore affidabile per la valutazione delle capacità del CEO (Milbourn, 2003). Sebbene gli amministratori delegati siano di solito menzionati per i loro attributi positivi, è concepibile che potrebbero anche essere citati per aspetti negativi, ad esempio, scandali, errori, ecc. In tal caso, un maggior numero di articoli potrebbe non tradursi in una maggiore reputazione. Tuttavia, in un'analisi più dettagliata, Francis *et al.* (2004) dimostrano che la copertura mediatica è generalmente associata a citazioni favorevoli sul CEO. Di conseguenza, tali indagini testimoniano che

la presenza di citazioni negli articoli di business è correlata a valutazioni in media positive per il CEO (Park e Berger, 2004);

- il mandato del CEO. Il mandato del CEO può essere definito come il numero di anni in carica dal primo anno dopo la nomina (Hui, 2003). Questo indicatore è basato sull'ipotesi che il mercato percepisce con più incertezza le capacità professionali di un nuovo CEO (Gibbons e Murphy, 1992), in particolare l'abilità di fornire previsioni credibili e promesse. L'interpretazione economica ritiene che più lungo è il mandato di un CEO maggiori sono le valutazioni positive da parte del consiglio di amministrazione sulle sue capacità e competenze, anche in ragione del fatto che il CEO è sopravvissuto alle precedenti decisioni di licenziamento (Milbourn, 2003). Le ricerche suggeriscono che la reputazione di un CEO è meno sviluppata durante i primi anni della sua permanenza in carica (Hui, 2003);
- CEO award: sono i premi delle prestigiose rassegne stampa (Johnson *et al.* 1993; Malmendier e Tate, 2005), per esempio “amministratore delegato dell'anno” o “miglior manager”, assegnati da diverse riviste economiche: Business Week, Financial World, Forbes, Industry Week, Chief Executive, Electronic Business. I vincitori dei premi CEO di queste riviste di business diventano status symbol e possiedono una grande reputazione nel mondo degli affari;
- insider or outsider: questo indicatore verifica se il CEO è stato nominato dall'interno o dall'esterno dell'azienda, dove la nomina dei CEO esterni è associata ad una reputazione più alta (Milbourn, 2003). Himmelberg e Hubbard (2000) prendono in considerazione anche questa misura nella loro analisi della valutazione delle performance. L'interpretazione di questo indicatore si basa sull'idea che le capacità necessarie per diventare CEO dall'esterno devono essere maggiori rispetto a quelle di un candidato interno che possiede una migliore conoscenza del funzionamento aziendale. Un CEO assunto dall'esterno dell'azienda ha più probabilità di introdurre nuove strategie di business, nuove pratiche e nuove politiche di divulgazione rispetto ad un successore interno (Denis e Denis 1995; Huson *et al.*,1999). Gli

investitori ed il mercato sono, però, più incerti della credibilità di un CEO assunto al di fuori dell'azienda;

- le performance registrate dall'azienda nel periodo del mandato in carica del CEO. Positive performance aziendali dovrebbero essere associate ad un'alta reputazione del CEO (Milbourn, 2003).

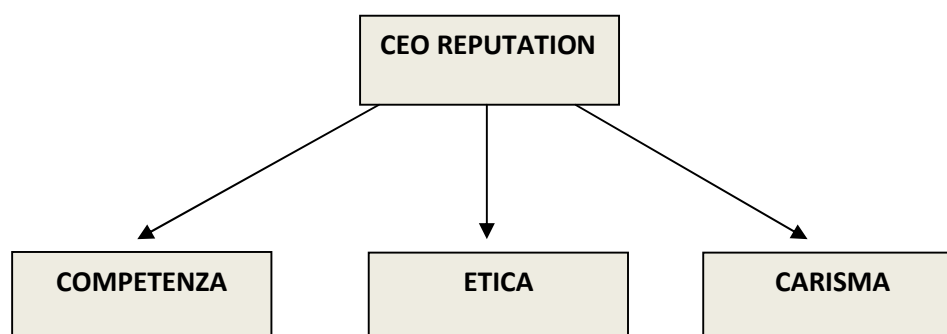
Tab.2. *Le variabili della CEO Reputation*

VARIABILI DELLA CEO REPUTATION	CONTRIBUTI IN LETTERATURA
Media prominence/press coverage/ media exposure	The number of business-related articles that contain the CEO's name (Milbourn, 2003; Hamilton and Zeckhauser, 2004; Francis <i>et al.</i> , 2004; Park and Berger, 2004, Karuna 2006, 2009; Lee, 2006). Greater press coverage suggests that the CEO is generally perceived by the media as a more successful leader, compared to CEOs whose press coverage is less (Hayward and Hambrick, 1997).
CEO award	CEO awards come from the prestigious business press (Johnson <i>et al.</i> 1993; Malmendier and Tate 2005). The winners of CEO awards from business magazines have become superstars and highly reputed in the business community (Lee, 2006).
CEO tenure	CEO tenure as the number of calendar years from the first year after the CEO was promoted to the position (Hui, 2003). A longer CEO tenure implies that the firm's board has historically been inclined to retain this executive (Milbourn, 2003).
Insider or outsider	Outside appointments are associated with having a higher reputation (Milbourn, 2003) A CEO hired from outside the firm is more likely to introduce new business strategies, new practices and new disclosure policies than an internal successor (Denis and Denis, 1995, Huson <i>et al.</i> , 1999; Hui, 2003).
Industry-adjusted firm performance during the CEO's tenure	Generating favorable performance (relative to the firm's industry) while at the CEO helm should be associated with a higher reputation (Milbourn, 2003).
CEO age	CEO age is a proxy for the market's uncertainty of a CEO's credibility (Hui, 2003).

Fonte: ns elaborazione

Pochi studi sono stati dedicati allo sviluppo della costruzione della reputazione del CEO e alle sue dimensioni. A tal riguardo, Sohn (2009) individua tre dimensioni della reputazione CEO: competenza, etica e carisma (fig.3).

Fig.3. *Le dimensioni della CEO reputation*



Fonte: adattata da Sohn, 2009.

La competenza include l'esperienza del CEO, il senso degli affari, le capacità decisionali, l'efficienza e le competenze amministrative. La competenza riflette la percezione e la valutazione della capacità di un CEO nel raggiungere gli obiettivi di performance aziendale. Il buon leader deve (Park e Berger, 2004): 1) saper posizionare l'azienda ad fine di raggiungere buone performance finanziarie; 2) creare le giuste connessioni tra l'ambiente esterno e quello interno dell'azienda; 3) gestire i social network aziendali cercando di motivare i dipendenti; 5) formare un team di leadership; 6) definire e impostare gli obiettivi; 7) stabilire le priorità; 8) gestire efficacemente "l'inatteso". La competenza del CEO (capacità decisionale, ecc.) è una dimensione della reputazione del CEO che diviene spesso oggetto di discussione da parte dei media (Park e Berger, 2004). I CEO hanno delle competenze distinte dagli altri senior executive leader in quanto (Personnel Decisions International (PDI), 2009):

- hanno una capacità maggiore nel comprendere informazioni ambigue e complesse;
- prendono decisioni e assumono responsabilità di leadership;
- sono maggiormente persuasivi nel convincere i pubblici;
- hanno un'esperienza maggiore nell'affrontare situazioni ad alto rischio.

La dimensione etica della reputazione del CEO prevede la conformità alle norme sociali e ai valori morali. Pertanto, la componente etica si associa spesso in letteratura alle qualità personali dell'onestà, sincerità, integrità, moralità, correttezza, benevolenza, responsabilità (Chun, 2006). Watson (2007) sottolinea come la reputazione possa rappresentare una risorsa per superare una crisi aziendale solo se vi sia una leadership etica dell'amministratore delegato, infatti pratiche non etiche dei leader hanno un impatto negativo sulle organizzazioni.

Il concetto di carisma riflette principalmente il fascino personale e può essere definito come "relationship characterized by specific leader behaviors (such as communicating high expectations, making sacrifices, etc.) and subordinates' responses (such as trust and admiration for the leader, etc.)" (Fanelli e Grasselli, 2005, p. 813). Il modo in cui comunica il CEO è strettamente associato agli aspetti del suo carisma.

3.4. Credibilità nella CEO communication ai fini di una positiva CEO reputation

Il CEO, nel relazionarsi con i pubblici esterni ed interni dell'azienda, deve comunicare in modo trasparente e soprattutto credibile: la credibilità nella comunicazione rappresenta al giorno d'oggi uno dei fattori più rilevanti per la costruzione della reputazione del CEO. Un amministratore delegato costruisce una reputazione credibile quando mantiene gli impegni assunti e rilascia accurate previsioni sul futuro dell'azienda (Jennings, 1987; Williams, 1996). Ohanian (1990) individua tre dimensioni del portavoce credibile:

1. attrattività (eleganza, bella immagine);
2. affidabilità (onestà, sincerità);
3. competenza (esperienza e qualifiche).

Il concetto di credibilità nella reputazione è strettamente legato a quello di authentic leadership, definita da Avolio e Luthan (2006, p.242) "as a positive

construct, descriptive words include genuine, reliable, trustworthy, real and veritable”. In particolare, secondo un’indagine del 2004 della Bates communication, l’autenticità e la credibilità della comunicazione del leader possono essere valutate in base a diversi criteri (Bates, 2011):

- vision: abilità del leader di prevedere il futuro e comunicare efficacemente la vision;
- listening: apertura e ascolto ad ogni idea e feedback;
- giving feedback: dare risposte alle domande/aspettative dei pubblici;
- emotional intelligence: abilità nel comunicare empatia e compassione, relazionarsi con le persone a livello umano;
- clarity: abilità nel diffondere idee e comunicare in modo chiaro e convincente;
- knowledge: avere conoscenza del settore;
- managerial skill: capacità di allocare le risorse in modo efficace e efficiente;
- follow through: portare a termine l’obiettivo di comunicazione.

In qualità di portavoce pubblico e volto dell’organizzazione, l’amministratore delegato è responsabile della comunicazione di tutte le informazioni attinenti all’azienda. Anche nella letteratura accademica sulla crisi aziendale, le ricerche hanno sottolineato il ruolo del CEO come spokesperson (Ferns *et al.*, 2008). La strategia più efficace per restaurare la propria reputazione e la reputazione aziendale dopo una situazione di crisi è chiedere scusa ufficialmente. Le scuse del CEO sono alla base per la costruzione di un rapporto fiduciario con gli stakeholder interni ed esterni in quanto mostrano che l’amministratore delegato si comporta in modo sincero e trasparente e si assume le responsabilità per gli errori commessi (Burson-Marsteller, 2004).

Il top management, quindi, deve saper rispondere in modo adeguato, credibile e tempestivo alle aspettative di comunicazione di tutti gli stakeholder, essendo consapevole che una buona gestione della corporate communication ha un impatto positivo sulla reputazione personale, nonchè sul capitale reputazionale dell’organizzazione. In una survey del 2002 diretta da Chief Executive Magazine e Hill & Knowlton, i CEO analizzati hanno infatti affermato che, per migliorare

la reputazione dell'azienda, l'azione più efficace da intraprendere è comunicare ai consumatori e ai dipendenti (Bates, 2011).

3.5. Ruolo ed influenza della CEO reputation sulla reputazione aziendale

La condotta dei membri dell'organizzazione, in questo caso i comportamenti, le comunicazioni attivate da parte del CEO, diventa un fattore determinante ai fini della corporate reputation³⁹. Un numero crescente di ricerche indica che una buona reputazione del Chief Executive Officer è importante per il successo aziendale così come i più recenti sistemi di gestione di informazione (Klein, 1999, p. 32).

Diversi studi evidenziano, infatti, l'esistenza di una stretta relazione tra la reputazione del CEO e la corporate reputation (van Riel, 1999; Gaines-Ross, 2000, 2003; Kitchen e Laurence, 2003; Murray e White, 2005). "The person who embodies the mission and purpose of an organization is the CEO. The most successful CEO are perfectly aligned with the mission and purpose of the organization" (Bates S., 2011, p.24). Personificando i valori e la cultura aziendale, il CEO rappresenta "the face and the voice" dell'organizzazione, di conseguenza la sua reputazione svolge un ruolo determinante nella valutazione delle performance aziendali da parte degli stakeholder interni ed esterni⁴⁰.

Il profilo del CEO, sebbene potenzialmente possa influire su tutte le categorie del quoziente di reputazione (RQ) di Fombrun (2000) (emotional appeal, products and services, financial performance, vision and leadership, workplace environment, social responsibility), ha un forte impatto sulla percezione della vision e della leadership. Anche prendendo come riferimento le dimensioni della reputazione secondo l'analisi del Reputation Institute, la CEO reputation può

³⁹ La reputazione implica una valutazione rispetto alle condotte effettivamente implementate nel corso del tempo (Fombrun e Shanley, 1990). La reputazione è, pertanto, radicata in aspetti coerenti e consolidati, con particolare riferimento ai comportamenti dell'organizzazione e dei suoi membri (Herbig e Milewicz, 1995). Le condotte (azioni e fatti) e le attività di comunicazione poste in essere dai membri aziendali sono considerati, insieme alle esperienze dirette degli stakeholder e alla comunicazione da parte di terzi (opinion leader, media tradizionali e digitali/social media, passa-parola, competitor, ecc.), fonti della corporate reputation.

essere collocata nel fattore relativo alla “Leadership”, in particolare all’ “Appealing Leader”.

Il CEO è il leader della visione aziendale e della strategia⁴¹. La reputazione del CEO è un fattore determinante per il successo a lungo termine e la sopravvivenza di un’impresa (Fuller e Jensen, 2002). Rindova *et al.* (2005) hanno descritto lo “spillover effect” della buona reputazione di un amministratore delegato sulla reputazione aziendale come il “trasferimento di una valutazione positiva da un oggetto sociale ad un altro” (p. 103). Lo stretto legame tra la CEO reputation ed il successo aziendale è stato sostenuto anche da studi empirici (Shane e Cable, 2002; Rindova *et al.*, 2005). Negli Stati Uniti, un’indagine di Burson-Marsteller (2003) su 1.155 amministratori delegati, dirigenti, analisti finanziari, investitori istituzionali, media e funzionari di governo ha evidenziato che la reputazione del CEO svolge un ruolo rilevante nella valutazione complessiva di un’organizzazione: l’importanza del CEO nella reputazione aziendale è aumentata dal 40% nel 1997 al 48% nel 2002 (Gaines-Ross, Cakim, 2002, p. 33) ed oltre il 90% degli analisti finanziari ha raccomandato ai loro clienti titoli in base alla reputazione del CEO (Gaines-Ross, 2003).

Secondo un’analisi del GCI Group, condotta su 250 studenti di economia negli Stati Uniti e nel Regno Unito, il 76% degli intervistati ha associato la reputazione di un’azienda al suo CEO (Feldman, 2004, p. 24). Anche in un sondaggio intrapreso da Hill & Knowlton in otto Paesi (USA, Canada, Belgio, Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi, e Regno Unito) gli amministratori delegati si sono classificati come il terzo fattore più importante nell’influenzare la corporate reputation, dopo i clienti e i dipendenti (Kitchen e Laurence, 2003.). La reputazione del CEO, in termini di impatto sulla corporate reputation, ha una rilevanza maggiore in Italia, seguita dal Canada e dagli Stati Uniti (tab.3). La reputazione del CEO ha meno impatto sulla reputazione aziendale in Belgio, Gran Bretagna, e Francia.

⁴¹ Il CEO incarna l’organizzazione stessa, contribuendo così a plasmare l’identità e l’immagine dell’impresa (Pincus *et al.*, 1991 Grunig, 1993). Dipendenti, clienti, investitori e media prendono il CEO come punto di riferimento al fine di comprendere il valore, la personalità e l’etica aziendale. “CEO leadership style determines the vision, culture, and formal policies of an organization” (Dowling, 2001, p. 53), favorendo la creazione della corporate reputation.

Tab.3. *What Percentage of your Company's Corporate Reputation is based on the CEOs Reputation?*

	USA n=61 (%)	Belgium n=51 (%)	Canada n=50 (%)	France n=50 (%)	Germany n=51 (%)	Italy n=52 (%)	Netherlands n=50 (%)	UK n=101 (%)
0	2	-	2	2	-	-	2	6
1-24	21	45	16	48	26	10	30	31
25-49	21	29	16	8	26	8	18	26
50-74	27	18	46	26	28	33	30	26
75-100	27	8	20	10	14	50	18	7

Fonte: Kitchen e Laurence, 2003, p.114.

La reputazione degli amministratori delegati diventa fondamentale perfino nella scelta dei successori in carica. In particolare in Germania e in Italia è importante che il successore abbia buone qualità nel proteggere e migliorare la reputazione aziendale (Kitchen e Laurence, 2003). Gibbons e Murphy (1992) sottolineano, infatti, che il mercato percepisce con più incertezza le capacità di un nuovo amministratore delegato. Per tal motivo, egli dovrà: a) interagire in modo efficace con gli stakeholder, b) costruire rapidamente alleanze strategiche sia con il Consiglio, sia con il senior management team, c) definire una strategia coerente.

Recenti studi hanno analizzato gli effetti della reputazione del CEO in diversi campi di indagine: CEO reputation e stock-based compensation/stock-based performance measures (Milbourn, 2003; Karuna, 2006); CEO Reputation in relazione alle performance aziendali e job retention (Lee, 2006); CEO reputation e internal corporate governance (Karuna, 2010); CEO reputation e corporate reputation crisis (Sohn, 2009). Per esempio, alcune ricerche mostrano che gli amministratori delegati con una reputazione positiva sono dotati di stock-based pay-performance sensitivities più forti (Milbourn, 2003). I CEO più rispettabili hanno anche una maggiore forza contrattuale con le loro imprese e sono in grado di negoziare un minor controllo (Hermalin e Weisbach, 1998).

Inoltre, diversi studi dimostrano gli effetti di una reputazione favorevole del CEO sulle reazioni e gli atteggiamenti degli stakeholder durante periodi di crisi aziendale (Sohn, 2009). Infine, gli stakeholder spesso prendono in considerazione la reputazione del CEO anche al fine di valutare la probabilità di successo delle loro quote in azienda (Grossman e Stiglitz, 1980; Fombrun, 1996; Hamilton e Zeckhauser, 2004).

Le ricerche analizzate testimoniano che i valori, i comportamenti e i tratti della personalità dei CEO possono definire il modo in cui una vasta gamma di stakeholder – gli investitori, i potenziali azionisti, gli analisti finanziari e del settore, i dipendenti, i clienti – percepisce la realtà aziendale. Gli amministratori delegati, quindi, per garantire una migliore percezione del brand o del prodotto dell'impresa, devono creare e mantenere nel tempo una reputazione quanto più possibile coerente con la reputazione aziendale.

Tuttavia, la stretta relazione tra la corporate reputation e la CEO reputation potrebbe rappresentare anche un fattore di rischio per l'azienda: un solo errore commesso dall'amministratore delegato può distruggere la reputazione dell'organizzazione (Fry, 1997). Kartalia (1999) afferma, infatti, che per la costruzione della reputazione sono sufficienti 30 anni, ma essa può essere "spazzata via" in soli 30 secondi.

Capitolo 4

Metodologia della ricerca

Sommario Cap. 4: 4.1. Premessa metodologica. – 4.2. Paradigmi nella ricerca metodologica. – 4.2.1. Positivismo. – 4.2.2. Interpretativismo. – 4.2.3. Differenze tra il positivismo e l'interpretativismo. – 4.3. Research position. – 4.4. Disegno della ricerca. – 4.5. Letteratura di riferimento: considerazioni. – 4.6. Obiettivi e domande di ricerca. – 4.7. Costruzione della base empirica. – 4.8. Web survey e tecniche di analisi statistica adottate.

4.1. Premessa metodologica

Ogni ricerca empirica, soprattutto nel campo delle ricerche sociali, dovrebbe seguire un rigore metodologico, ossia il rispetto di procedure conoscitive considerate valide da esperti e dalla comunità scientifica⁴². L'approccio metodologico in un lavoro di ricerca scientifica riveste, infatti, un ruolo fondamentale e soprattutto il “metodo” (o metodologia di ricerca adottata) non può essere ricondotto alla mera applicazione di un procedimento preconfezionato.

L'essenza del metodo risiede nella “scelta delle tecniche da applicare, nella capacità di modificare tecniche esistenti adattandole ai propri specifici problemi e di immaginarne delle nuove” (Gasperoni e Marradi, 1996 p. 627). La scelta tra gli strumenti e le modalità di ricerca e di studio disponibili è sempre in funzione degli obiettivi posti in essere dalla ricerca⁴³. Il metodo consiste, quindi, nell'adozione di un insieme di procedimenti caratterizzati dalla ripetibilità, controllabilità e pubblicità del processo di ricerca (Cipolla, 1988; Statera, 1997). Il discorso sul metodo, ovvero la metodologia, si riferisce all'analisi delle possibilità e dei limiti di validità ed attendibilità di tali procedimenti durante lo svolgimento della ricerca empirica.

Ogni ricerca ha un obiettivo cognitivo: vuole cioè migliorare, approfondire, articolare la conoscenza intorno ad un certo argomento (Marradi, 1996)⁴⁴. La

⁴² La metodologia è lo “studio – meglio ancora la logica - del metodo: essa cioè si riferisce a quella parte della logica che ha per oggetto le regole, i principi metodici, le condizioni formali che stanno alla base della ricerca scientifica e che consentono di ordinare, sistemare accrescere le nostre conoscenze” (Corbetta, 1999, p. 9).

⁴³ “Ogni ricerca è un lungo sentiero con molti bivi e diramazioni, e ad ogni bivio deve essere presa una decisione [...]. Nessuna regola, nessun algoritmo può dire qual è la decisione giusta [...]. Più il ricercatore concepisce il metodo come una sequenza rigida di passi, più decisioni prenderà senza riflettere e senza rendersene conto (Kriz, 1988, p. 81 e 131).

⁴⁴ Il compito del ricercatore-metodologo è scegliere il percorso da seguire, tenendo conto della natura dei sentieri esistenti, del tempo a disposizione, delle risorse e in particolare del grado di addestramento/predisposizione dei suoi collaboratori a gestire le varie tecniche. In questo il suo compito somiglia alla combinazione dei fattori produttivi che l'imprenditore effettua in presenza di restrizioni e di vincoli, disponendo di risorse limitate e di economie esterne.

ricerca sociale ad esempio si occupa di raccogliere e interpretare dati allo scopo di rispondere a domande concernenti i diversi aspetti della società (Bailey, 1995). Essa si avvale della ricerca empirica, ovvero vincolata a conoscenze fattuali acquisite sul campo o in laboratorio, quali osservazioni, questionari, interviste, documenti, esperimenti (Ricolfi, 1997).

La ricerca si sviluppa sotto forma di un processo cognitivo che necessita di nuove idee e non si deve limitare ad essere un semplice processo di validazione di idee già formulate, ma necessariamente deve aprirsi a nuovi stimoli e informazioni che consentano di resistere alle pressioni delle interpretazioni premature e permettano di aumentare la complessità degli schemi concettuali (Bailyn, 1977; Blaikie e Stacy, 1982). Le considerazioni finora emerse servono ad evidenziare come, nel corso del tempo, ci si sia allontanati dallo schema metodologico induttivo, secondo cui le ipotesi sono tutte verificabili e la scienza è certa e sempre veritiera. L'approccio induttivo entra in crisi definitivamente nella seconda metà del secolo scorso per opera dell'epistemologo austriaco Karl Popper. Secondo l'approccio molto diffuso ispirato a un razionalismo critico (Popper, 1944), la funzione della ricerca sarebbe essenzialmente quella di modificare o sostituire una teoria preesistente in modo da rendere la nuova teoria compatibile con i fatti che hanno messo in crisi la teoria precedente, cosicché la ricerca si sviluppa seguendo la sequenza problemi-teorie-critiche⁴⁵.

Secondo la visione di Popper, la teoria non è altro che una possibile spiegazione di un fenomeno, ovvero spiegazione sistematica dei fatti e delle leggi osservate in un particolare aspetto della vita.

Le teorie sono composte da due elementi imprescindibili: i concetti e le proposizioni. Il concetto è un "ritaglio" operato in un flusso di esperienze infinito

⁴⁵ Le critiche di Popper all'impostazione classica partono dalle considerazioni che non esistono "fatti puri", l'induzione è un mito e le ipotesi non possono mai venire definitivamente verificate dato che la scienza è destinata a rimanere per sempre un sapere congetturale che non può mai raggiungere la certezza di aver raggiunto la verità (Popper, 1944). Questa visione di Popper della ricerca è però inadeguata a rendere conto di ciò che effettivamente avviene nel campo delle scienze sociali (Ricolfi, 1997), dove la ricerca empirica non nasce e non si sviluppa a partire da problemi (aspettative o azioni deluse, teorie in crisi), ma semplicemente a partire da domande, ovvero da bisogni di conoscenza esplicitamente tradotti in insiemi di interrogazioni sulla realtà. Contrariamente a un'idea molto diffusa, la finalità dell'attività scientifica sarebbe, secondo alcuni autori, non spiegare il reale ma rispondere a interrogativi sul reale (Boudon e Lazarsfeld, 1969).

in estensione, in profondità e infinitamente mutevole (Marradi, 2007). “Grazie alla capacità di formare concetti, l’uomo “raccolge e rappresenta in categorie ciò che si perderebbe altrimenti nella caotica molteplicità dell’esperienza” (Pellizzi, 1954, p. 376). I concetti sono le pietre con cui si costruisce la teoria; si tratta di elementi astratti che non si possono osservare direttamente e rappresentano le proprietà che il ricercatore si propone di indagare (classi di fenomeni in un dato campo di ricerca). Le variabili costituiscono la controparte empirica dei concetti; mentre infatti questi ultimi rimangono nel campo della teoria, le variabili, grazie alle definizioni operative, consentono l’osservazione e la misurazione pratica.

Un insieme di concetti, collegati tra loro, forma una proposizione che, pertanto, è definibile come l’insieme tra due o più concetti. Infine, una o più proposizioni costituiscono una teoria. I due tipi più rilevanti di proposizioni sono: le ipotesi e le generalizzazioni empiriche.

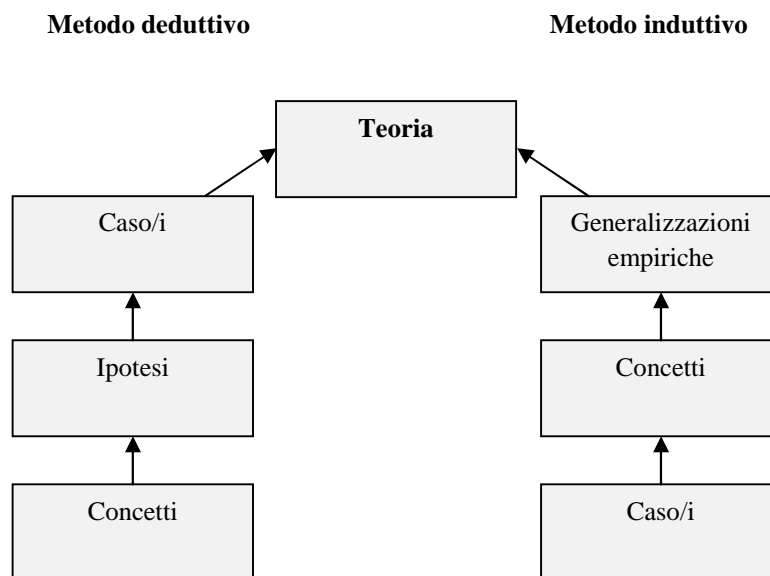
L’ipotesi è una proposizione che implica una relazione tra due o più concetti, che si colloca ad un livello inferiore di astrazione e generalità rispetto alla teoria e che permette una traduzione della teoria in termini empiricamente controllabili (Corbetta, 1999). Le ipotesi possono essere monovariate, se si riferiscono ad un solo carattere della realtà sotto esame o multivariate (o relazionali) se riguardano un rapporto tra due (bivariate) o più caratteri della realtà sotto esame.

Un’ipotesi deve, quindi, collegare i concetti della teoria, per definizione non osservabili, a eventi comportamentali osservabili: deve cioè essere operazionalizzabile. Una buona ipotesi non utilizza direttamente i costrutti, ma le loro definizioni operative. Le ipotesi devono possedere le seguenti caratteristiche:

- essere abbastanza esplicite da consentire la successiva costruzione degli strumenti di rilevazione empirica;
- essere sufficientemente aparte da consentire un eventuale ripensamento nel corso della ricerca;
- essere strutturate in modo da permettere un’agevole analisi ed interpretazione dei dati.

Secondo Statera (1997) per teoria scientifica si intende un insieme di ipotesi esplicative che valgono a dar conto di ricorrenze empiricamente rilevate, ovvero di leggi sperimentali. La legge, al contrario, descrive delle regolarità nella successione di eventi empiricamente osservati; la legge è riassunta da una più ampia teoria. La teoria è, dunque, un sistema generale di leggi che non può essere empiricamente riscontrata se non desumendo da essa i suoi asserti, detti anche proposizioni o ipotesi. Tali asserti sono affermazioni che si riferiscono a un aspetto della realtà e hanno come caratteristica quella di avere un riscontro empirico immediato. Un asserto è una legge quando afferma una regolarità empirica.

Fig. 1. *Metodo induttivo VS metodo deduttivo*



Fonte: adattata da Mari, 1994.

Le ipotesi sono collegate al metodo deduttivo e le generalizzazioni empiriche al metodo induttivo. Le ipotesi sono spiegazioni provvisorie e non ancora provate del fenomeno che devono essere sottoposte a verifica per essere validate o falsificate. Secondo questo approccio, il ricercatore formula, innanzitutto, un'ipotesi in merito ad alcuni concetti e solo successivamente la sottopone a verifica mediante l'applicazione ad uno o più casi specifici. Questo metodo si definisce deduttivo e prevede il passaggio, attraverso un'influenza, da un principio

generale ad una soluzione particolare. Le generalizzazioni empiriche sono spiegazioni del fenomeno derivanti dallo studio di uno o più casi reali. La comprensione del fenomeno, ottenuta mediante rilevazione empirica, rappresenta la base per una successiva generalizzazione dei risultati. Questo approccio è definito induttivo e si fonda sull'analisi di alcune situazioni specifiche per l'individuazione dei concetti che spiegano un determinato fenomeno (fig. 1).

4.2. Paradigmi nella ricerca metodologica

Uno dei primi step di una ricerca, generalmente, è la scelta di un paradigma attraverso cui indagare un fenomeno. Il concetto di paradigma, infatti, è di notevole importanza per l'implementazione di tutte le ricerche (Gummesson, 2000). Esso può essere inteso come “universally recognized scientific achievements that for a time provide model solutions to a community of practitioners” (Kuhn, 1996, p. IX). Il paradigma è una prospettiva teorica condivisa e riconosciuta dagli scienziati e si basa su acquisizioni precedenti che dirigono la ricerca nella scelta delle questioni rilevanti da studiare, nella formulazione delle ipotesi e nei metodi e nelle tecniche di ricerca necessarie all'indagine (Corbetta, 1999).

Secondo Gummesson (2000, p.18), “a paradigm is used to represent peoples value judgments, norms, standards, frames of reference, perspectives, ideologies, myths, theories and approved procedures that govern their thinking and action”. Il paradigma è una guida che fornisce agli scienziati un modello fatto di teorie, metodi e criteri. Il paradigma è qualcosa di più ampio di una teoria, è una visione del mondo, una griglia di lettura che precede l'elaborazione teorica.

La ricerca sociale si basa su due paradigmi opposti, ciascuno dei quali si differenzia per il modo di indagare il mondo: il positivismo e l'interpretativismo. Entrambe le scuole di filosofia sono influenti nella gestione aziendale e nelle ricerche di mercato (Gummesson, 2000; Easterby-Smith *et al.*, 2002). Le principali differenze tra i due paradigmi emergono dalle risposte che forniscono per la principale problematica da affrontare nella scienza sociale: la realtà

(sociale) esiste (ontologia)? È conoscibile (epistemologia)? Come può essere conosciuta (metodologia)? (Corbetta, 1999).

4.2.1. Positivismo

La sociologia positivista si fonda sull'assunto che esista una realtà sociale oggettiva, costante e indipendente dal singolo. Essa si presenta come un'entità empirica esterna all'uomo e quindi conoscibile nella sua reale essenza (Burrell e Morgan, 1979). Tale realtà sociale è analizzata utilizzando gli apparati concettuali, le tecniche di osservazione e misurazione, gli strumenti di analisi matematica e i procedimenti di inferenza delle scienze naturali. Il primo sociologo esponente dell'approccio positivista è Durkheim, la cui teoria esamina i fatti sociali come effettivamente esistenti al di fuori delle coscienze individuali e studiabili oggettivamente. Secondo questo paradigma, l'obiettivo della ricerca sociale è arrivare alla formulazione di categorie di causa-effetto che spiegano la realtà e rivelano la verità oggettiva (Girod-Siviglia e Perret, 2001). La metodologia positivista prevede, quindi, esperimenti e manipolazioni della realtà, con osservazioni e distacco tra l'osservatore e l'osservato; il suo modo di procedere è prevalentemente induttivo (dal particolare al generale). Le tecniche utilizzate sono quantitative (esperimenti, statistica). I ricercatori positivisti mantengono una distanza dall'oggetto della ricerca (Carson *et al.*, 2001), si focalizzano su "description and explanation", esplorando il tema di ricerca attraverso la scoperta di oggetti esterni (Corbetta, 1999).

4.2.2. Interpretativismo

L'interpretativismo è un paradigma specifico delle scienze sociali secondo cui la realtà sociale non può essere conosciuta di per sé ma solo attraverso l'interpretazione. Tale approccio, ponendosi agli antipodi del positivismo, non cerca di spiegare la realtà, ma di comprenderla (Bryman, 2001). Infatti, la sua ontologia prevede il costruttivismo e il relativismo (realtà multiple), secondo i quali non esiste una realtà oggettiva. Ogni individuo produce una sua realtà, e solo

questa realtà è conoscibile; le singole realtà individuali e quelle condivise tra i gruppi sociali variano tra le diverse culture e quindi non esiste una realtà sociale universale valida per tutti.

La ricerca sociale viene intesa come una scienza interpretativa che ricerca il significato, piuttosto che come una scienza sperimentale in cerca di una legge. Il mondo reale può essere conosciuto attraverso appropriati processi interpretativi del ricercatore (Carson *et al.*, 2001). La metodologia prevede, difatti, l'interazione tra studioso e studiato, perché solo in questo modo è possibile comprendere il significato attribuito dal soggetto alla propria azione. Secondo questo paradigma, lo scopo della ricerca sociale è la comprensione del comportamento individuale. L'ontologia interpretativista presuppone l'esistenza di molteplici realtà che sono socialmente costruite e si concentra sulla comprensione del comportamento, piuttosto che la previsione di esso. Le tecniche sono, quindi, qualitative e soggettive e il metodo usato è quello dell'induzione (dal particolare al generale).

4.2.3. Differenze tra il positivismo e l'interpretativismo

I criteri chiave che differenziano i due paradigmi sono (Carson *et al.*, 2001, p.9):

- nel positivismo il ricercatore è indipendente, mentre nel paradigma interpretativo il ricercatore è coinvolto nella ricerca;
- nel positivismo vengono utilizzati grandi campioni d'indagine, nel paradigma interpretativo poche unità di analisi;
- nel positivismo predominano le "theory testing", mentre la ricerca di tipo interpretativo si concentra sulla generazione di teorie o "theory building".

Facendo riferimento all'ultimo aspetto, è bene sottolineare che il "testare una teoria" rappresenta l'obiettivo della ricerca nell'approccio deduttivo, che pone in essere un processo di analisi empirica di una ipotesi dedotta da una teoria esistente (Carson *et al.*, 2001; Bryman, 2004). La teoria rappresenta in questo caso una guida per la costruzione delle ipotesi, che servono poi a inquadrare la raccolta dei

dati. Nell'approccio induttivo adottato dalla scuola interpretativista, lo sviluppo di una teoria è un processo a seguito di una prima fase di post-osservazione. L'induzione è una generalizzazione: dai dati a conclusioni generali, da premesse su oggetti esaminati a conclusioni su oggetti che non sono stati esaminati. Si parte dall'osservazione dei dati per indurre la costruzione di teorie.

Il positivismo e il paradigma interpretativo (costruttivismo) differiscono sia per l'ontologia, sia per l'epistemologia. La pretesa ontologica del paradigma positivista indica chiaramente che la realtà è oggettivamente determinata e i fenomeni sociali sono considerati come fatti esterni al di là dell'influenza degli attori sociali (Bryman, 2004). Di conseguenza, l'epistemologia si basa sulla credenza secondo cui la conoscenza del mondo sociale può essere giustificata attraverso i sensi (Smith *et al.*, 1996). L'interpretativismo si contrappone al positivismo. Ontologicamente, secondo l'interpretativismo la realtà è socialmente costruita e gli attori sociali hanno un loro ruolo nel modellare le entità esterne (Bryman, 2004). Epistemologicamente, la conoscenza può essere acquisita attraverso la percezione degli attori sociali con attente procedure interpretativiste (Carson *et al.*, 2001).

Le diverse posizioni filosofiche implicano diverse considerazioni anche sulle metodologie, per quanto riguarda il focus della ricerca, il ruolo del ricercatore e la tecnica adottata per la ricerca. Una differenza principale tra il positivismo e l'interpretativismo è il focus della ricerca: nel positivismo prevale un'enfasi sui fatti piuttosto che sui comportamenti umani, mentre l'interpretativismo prende in considerazione la comprensione del comportamento umano. Circa il ruolo del ricercatore nella conduzione della ricerca, nel positivismo gli osservatori sono indipendenti dal processo di validazione o falsificazione empirica (Smith *et al.*, 1996) e la ricerca è disciplinata secondo i principi ispiratori della ricerca. Al contrario, l'approccio interpretativista accentua il coinvolgimento dell'osservatore nell'osservazione e i processi interpretativi personali (Carson *et al.*, 2001).

Un'altra differenza fra i due approcci deriva dalle tecniche utilizzate per la ricerca: nel positivismo le tecniche sono quantitative mentre nell'interpretativismo qualitative. L'approccio quantitativo e l'approccio qualitativo sono due diverse

strategie di ricerca, che comportano orientamenti distintivi per lo svolgimento della ricerca⁴⁶.

Secondo Bryman (2004), un approccio quantitativo è caratterizzato principalmente dall'enfasi sulla quantificazione nella raccolta e nell'analisi dei dati; comporta un approccio deduttivo, è orientato al "theory testing" e si basa sulla convinzione che le realtà esterne non possono essere influenzate dall'azione degli attori sociali. Al contrario, l'approccio qualitativo comporta un ragionamento induttivo che genera la teoria da osservazioni e valorizza il ruolo degli attori sociali nel costruire e modellare i fenomeni sociali (Bryman, 2004)⁴⁷.

4.3. Research position

La presente ricerca ha una natura esplorativa con un approccio quantitativo per l'analisi dei dati. Nello studio in oggetto, l'analisi della letteratura è fondamentale per definire le principali domande di ricerca nel campo di indagine, queste ultime verranno poi sottoposte a verifica mediante la raccolta e l'esame dei dati.

Sebbene spesso la ricerca esplorativa è assimilata al ragionamento induttivo, l'esplorazione e la descrizione sono abbondantemente presenti anche in molta ricerca considerata quantitativa. Si pensi a come diverse inchieste condotte tramite questionari con risposte chiuse siano descrittive, impegnate ad esplorare un fenomeno poco conosciuto. Qualunque tipo di ricerca utilizza continuamente entrambi i metodi, facendo delle deduzioni (passando dalle idee ai dati) e delle induzioni (passando dai dati alle idee).

Il presente lavoro adotta un approccio di tipo descrittivo, volto alla rilevazione e descrizione dei fatti nella loro fenomenicità, nei loro modi di darsi, di rivelarsi al

⁴⁶ La distinzione quantità-qualità è, comunque, ormai anacronistica ed è frutto della antica contrapposizione tra questi due paradigmi – positivista-neopositivista da un lato e costruttivista-cognitivista dall'altro – che la rendono inadeguata a rappresentare l'effettivo svolgimento di una ricerca. Così da più parti si invoca il definitivo abbandono di questa dicotomia a favore di soluzioni più flessibili e meno ideologiche.

⁴⁷ Marradi propone una nuova classificazione delle attività di ricerca in: famiglia sperimentale, famiglia della matrice dati e insieme non standard. Tralasciando la famiglia sperimentale, in cui ricadono percorsi di ricerca tipici delle scienze fisiche, la distinzione che coinvolge la ricerca sociale e di mercato è quella tra famiglia della matrice dati e insieme non standard. La prima racchiude tutti gli approcci che si basano su forme di organizzazione dei dati altamente formalizzate (matrice dati, tecniche statistiche di analisi dei dati); l'altra racchiude tutti gli approcci non direttivi, bio-grafici, ermeneutici (Marradi, 1995).

conoscente, ma non procede ulteriormente per modificarli⁴⁸. A tal fine, è stata strutturata una web survey, ovvero un'inchiesta consistente nel porre ad un campione di soggetti di una popolazione un certo numero di domande su fenomeni e questioni da investigare. L'approccio quantitativo è idoneo per la natura del presente studio che mira a raccogliere dati sulle prassi e le attività degli amministratori delegati nel campo della gestione della comunicazione e della reputazione aziendale⁴⁹. Nell'analisi quantitativa, le osservazioni sono compiute su campioni della popolazione, i dati raccolti sono di carattere numerico e vengono statisticamente analizzati, i risultati sono presentati con tabelle o grafici e servono a validare, ampliare o confutare un modello teorico-ipotesi che è alla base della ricerca⁵⁰.

4.4. Disegno della ricerca

Il momento in cui si assumono le decisioni per progettare le differenti procedure operative da adottare nel corso dell'indagine è definito disegno di ricerca. Nell'ambito della riflessione metodologica, il disegno della ricerca rappresenta una delle fasi più importanti di un'indagine empirica, infatti, riguarda la definizione dell'unità di analisi, del campione di indagine, della definizione operativa attraverso cui raccogliere e registrare le informazioni. Nella formulazione del disegno della ricerca sociale rientrano, quindi, molte "scelte ragionate": si definiscono gli obiettivi cognitivi della ricerca; occorre individuare l'oggetto dello studio, si decide la tecnica di rilevazione dei dati e si predispongono le procedure e gli strumenti conoscitivi che si reputano maggiormente adeguati agli scopi dell'analisi⁵¹.

⁴⁸ La caratteristica fondamentale della ricerca descrittiva è costituita dal fatto che essa non presuppone ipotesi da verificare, semmai queste vengono formulate a conclusione della descrizione per mettere in atto una vera e propria sperimentazione.

⁴⁹ Nel caso della ricerca quantitativa, il rapporto è strutturato in fasi logicamente sequenziali, secondo un'impostazione sostanzialmente deduttiva, che si muove nel contesto della giustificazione, cioè di sostegno, tramite i dati empirici, della teoria precedentemente formulata sulla base della letteratura (Corbetta, 1999).

⁵⁰ Secondo Ricolfi (1997) le caratteristiche fondamentali delle ricerche quantitative sono : l'impiego della matrice dei dati (livello di standardizzazione elevato); il ricorso a definizioni operative per la costruzione delle variabili; l'impiego della statistica per l'analisi dei dati.

⁵¹ "Si prospetta manualisticamente una dicotomia fra disegno della ricerca esplicativa e disegno della ricerca descrittiva. In realtà, la dicotomia è utile solo a scopi funzionali, non riflettendo che

Nella figura che segue (fig. 2), si riporta una rappresentazione di un iter di una ricerca che ha guidato lo studio in oggetto.

Fig. 2. *Iter di una ricerca empirica*



Fonte: adattata da Ricolfi, 1997.

Da un punto di vista dell'impostazione metodologica, il disegno della ricerca, ossia la definizione della macro-area da porre sotto analisi, dovrebbe rappresentare la fase "zero" di ogni lavoro di indagine scientifica per la propedeuticità che riveste. È la fase, infatti, che più rispecchia la formazione scientifica di base e il campo di specializzazione del ricercatore. Nel disegno di ricerca si definiscono l'unità di analisi e l'ambito specifico di analisi. Per unità di analisi si intende il tipo di oggetto\referente\fenomeno del quale si raccolgono le informazioni. Può essere costituita da individui (unità di analisi individuale),

una diversità di situazioni in cui il ricercatore può venirsi a trovare. Possono infatti darsi due grandi categorie di problemi, fra loro logicamente diversi, da affrontare allorchè si intraprende la elaborazione del progetto di ricerca. Il ricercatore può infatti essere interessato ad esplorare e descrivere un dato fenomeno o comportamento sociale, misurando precisamente una o più variabili dipendenti in una popolazione o in un campione rappresentativo di essa, ovvero può riproporsi di dar conto di una fenomeno o comportamento già noto e sufficientemente descritto nelle sue principali caratteristiche, individuandone le cause o comunque inferendone l'accadimento da leggi e teorie; peraltro, il punto di partenza può essere costituito proprio da queste leggi e teorie e lo scopo può essere quello di sottoporle a verifica, o meglio a conferma empirica. Logicamente, il secondo tipo di ricerca è comunque esplicativo, il primo tipo indicato viene invece normalmente definito descrittivo" (Statera, 1997, p. 74).

aggregati territoriali (unità di analisi ecologica), gruppi\istituzioni, eventi, prodotti culturali. L'ambito determina i confini spazio-temporali di una ricerca.

L'unità di analisi della suddetta ricerca è composta dagli amministratori delegati di 150 aziende presenti nel territorio italiano, prese in esame nel rapporto Mediobanca del 2013 sulle "Principali Società Italiane". L'ambito spazio temporale si inserisce nel contesto italiano dell'anno 2013 (maggio-ottobre), periodo in cui è stata condotta la ricerca.

Il metodo usato consiste in un approccio di tecniche standard (quantitative) per la raccolta delle informazioni e per l'analisi dei dati.

Il passo successivo è stato scegliere le teorie di base e dei concetti già trattati in letteratura che sono stati utilizzati come chiave di lettura e filo conduttore dell'analisi e che sono serviti alla costruzione della base empirica. L'esigenza di focalizzare l'analisi su fenomeni o problemi ben definiti ha portato, poi, alla circoscrizione dell'oggetto da indagare nell'ambito del campo di ricerca.

Per quanto riguarda l'analisi empirica e, quindi, il reperimento e la successiva analisi dei dati, il problema ha riguardato la scelta della tecnica di raccolta più funzionale alla migliore soluzione del problema cognitivo affrontato. La raccolta dei dati può avere un diverso grado di strutturazione dei processi di rilevazione a seconda del livello di alterazione della realtà provocato dal ricercatore⁵². Nella fase della raccolta delle informazioni sono state concretamente raccolte tutte le informazioni su cui è poggiata l'intera ricerca. L'analisi dei dati è servita ad esaminare le informazioni attraverso l'impiego di procedure, formali ed informali, allo scopo di stabilire asserti o nessi tra asserti, che sono serviti a costituire l'ossatura del "discorso" di ricerca. Le tecniche di analisi statistica adottate nella ricerca sono state:

- analisi monovariata (analisi della distribuzione di una singola variabile);

⁵² La raccolta delle informazioni è spesso la fase del disegno della ricerca più mortificata, nel senso che si attribuisce scarsa importanza alla raccolta dei dati (Marradi, 1987). È pertanto necessario rivolgere un'adeguata attenzione alla fase di raccolta delle informazioni per evitare di incorrere in ricerche definite con la sigla GIGO (garbage in garbage out). L'espressione significa letteralmente "spazzatura dentro (o 'dai'), spazzatura fuori (o 'ricevi')" e con essa si intende dire che se i dati sottoposti a qualsiasi procedura statistica sono spazzatura [...] si otterrà come risultato delle analisi altra spazzatura (Di Franco, 2001).

- analisi bivariata (analisi congiunta di due o tre variabile per valutare la loro relazione di associazione o indipendenza).

Il ricercatore, dopo aver riflettuto sulla relazione esistente tra i suoi risultati e le ricerche condotte precedentemente, dovrà adottare i modi più adatti a comunicare i suoi risultati agli altri ricercatori (interventi a dibattiti/seminari, pubblicazioni). L'esposizione dei risultati è l'ultima fase del disegno di ricerca e serve a rendere chiari gli step compiuti, attraverso la comunicazione dei più importanti risultati ottenuti in modo da stabilire un raccordo con la letteratura in materia e eventualmente suggerire nuove sviluppi e opportunità di studi futuri.

4.5. Letteratura di riferimento: considerazioni

Lo studio attento della letteratura di leadership d'impresa e di corporate communication ha evidenziato il ruolo del CEO come principale "corporate communicator" dell'impresa (Koch, 1994; Bennis, 1997; Zorn, 2001; Kitchen e Laurence, 2003; Argenti *et al.*, 2005).

I flussi di comunicazione attivati dal CEO variano in relazione ai differenti destinatari coinvolti e alle loro esigenze: le principali tecniche di comunicazione adottate sono principalmente le public relation, poiché danno un contributo significativo allo sviluppo di una strategia di comunicazione basata sulla costruzione e il mantenimento di un solido capitale reputazionale. Relativamente ai mezzi di comunicazione online, sebbene l'amministratore delegato riconosca le grosse potenzialità dei social media nell'attuale contesto competitivo, la sua partecipazione appare tuttora limitata (PRWeek/Burson-Marsteller, 2006; 2008; Uberceo, 2009; Weber Shandwick, 2010).

I leader aziendali devono saper rispondere in modo adeguato e tempestivo alle aspettative di comunicazione di tutti gli stakeholder, essendo consapevoli che una buona gestione della corporate communication ha un impatto positivo sul capitale reputazionale dell'organizzazione. Secondo alcuni autori, infatti, il CEO è il maggior responsabile della reputazione aziendale (Kitchen e Laurence, 2003; Murray e White, 2005; van der Jagt, 2005; E.I.U., 2005, Gaines-Ross, 2008): egli,

oltre a garantire il coordinamento delle diverse funzioni organizzative, si occupa dello sviluppo della strategia del reputational risk, monitorando in anticipo le minacce esterne e gestendo la reputazione in situazioni di crisi

Diverse indagini nell'ambito accademico e nella business community evidenziano, inoltre, l'esistenza di una stretta relazione tra la reputazione del CEO e la corporate reputation (van Riel, 1999; Kitchen e Laurence, 2003; Murray e White, 2005; Gaines-Ross, 2000, 2002). Personificando i valori e la cultura aziendale, il CEO rappresenta "the face and the voice" dell'organizzazione, di conseguenza la sua reputazione svolge un ruolo determinante nella valutazione delle performance aziendali da parte degli stakeholder.

4.6. Obiettivi e domande di ricerca

La suddetta ricerca, partendo dagli studi e dalle considerazioni precedentemente esposte, ha l'obiettivo di analizzare il ruolo del CEO nella corporate communication e il grado di coinvolgimento di tale soggetto nella gestione della reputazione dell'impresa attraverso le opinioni e le attività degli amministratori delegati delle aziende presenti nel territorio italiano. Inoltre, mira ad investigare la relazione esistente tra la corporate reputation e la CEO reputation.

Sulla base dell'analisi della letteratura in materia e dei suddetti obiettivi, si è cercato di identificare le domande di ricerca che hanno guidato il percorso di indagine. Nel processo scientifico, l'individuazione della domanda/problema su cui lavorare può essere determinata dalla necessità o dal desiderio dei ricercatori di sottoporre a verifica delle teorie formali o di esaminare teorie già affermate; altre volte può accadere che le domande derivino da osservazioni casuali o indagini condotte a scopo didattico al fine di rivelare una lacuna nelle conoscenze pregresse. Nel presente studio, le domande di ricerca (tab.1) sono dirette ad approfondire aspetti di un campo di indagine non ancora investigato nel contesto italiano. Si cerca, infatti, di verificare le considerazioni e i risultati di diverse indagini derivanti dall'ambito accademico e dalla business community a livello internazionale.

Tab. 1. *Domande di ricerca e topic per la valutazione*

Domande di ricerca	Main Topic
1. Qual è il ruolo del CEO nella corporate communication?. Quali attività svolge? Quali delega?	<ul style="list-style-type: none"> - tipologia degli obiettivi della comunicazione aziendale attivata dal CEO - tipologia delle attività di comunicazione in cui il CEO è maggiormente impegnato - tipologia delle attività di comunicazione maggiormente delegate - tipologia delle attività di comunicazione in cui il CEO viene supportato dal manager di comunicazione
2. Quali mezzi di comunicazione adotta il CEO, in relazione ai diversi stakeholder?	<ul style="list-style-type: none"> - tipologia dei mezzi di comunicazione maggiormente adottati dal CEO per ciascuno stakeholder group - tipologia dei social media personali maggiormente adottati dal CEO - tipologia delle informazioni/messaggi veicolati dal CEO attraverso i social media personali
3. Che ruolo ha il CEO nella gestione della corporate reputation? Quali attività svolge? Quali delega?	<ul style="list-style-type: none"> - grado di responsabilità del CEO nella gestione della reputazione aziendale (auto percezione) - tipologia delle attività relative alla gestione della reputazione aziendale in cui il CEO è maggiormente impegnato - tipologia delle attività di gestione della reputazione aziendale maggiormente delegate - tipologia delle attività adottate dal CEO per un'ottimale gestione della reputazione aziendale
4. Secondo le opinioni dei CEO, esiste una relazione tra corporate reputation e CEO reputation?	<ul style="list-style-type: none"> - percezione del significato di CEO reputation - tipologia delle qualità personali del CEO che maggiormente influiscono sulla costruzione di una positiva CEO reputation - tipologia delle attività che maggiormente influiscono sul miglioramento della CEO reputation - influenza della reputazione del CEO sulla reputazione aziendale (auto percezione)

Fonte: ns elaborazione

4.7. Costruzione della base empirica

La ricerca parte da un'accurata revisione della letteratura in materia e dall'analisi delle indagini condotte dalla business community, per comprendere il livello di avanzamento degli studi sul tema della leadership communication, della CEO communication e del ruolo del CEO nella gestione della reputazione aziendale.

L'unità di analisi della presente indagine comprende gli amministratori delegati delle aziende presenti nel territorio italiano, prese in esame nel rapporto Mediobanca del 2013 sulle "Principali Società Italiane" nei settori industria e servizi, banche e assicurazioni. I dati del rapporto si riferiscono agli esercizi 2011 e 2012 e considerano 2527 società italiane che hanno raggiunto un fatturato annuo di almeno 50 milioni di euro.

La procedura di selezione delle imprese da includere nel campione è avvenuta in due fasi secondo una procedura non probabilistica, scelta obbligata data la natura esplorativa dell'indagine⁵³. Nella prima fase sono state selezionate, dal rapporto Mediobanca, le prime cinquanta aziende annoverate nel ranking del Reputation Institute (RepTrak Pulse Italia del 2013). In questo modo si è garantita la presenza nel campione di imprese che si contraddistinguono per una reputazione aziendale positiva.

Nella seconda fase sono stati applicati alcuni criteri di selezione alle 2477 Imprese di Mediobanca, ovvero sono state escluse le aziende operanti nel settore business to business, e le aziende rappresentanti "rami" di gruppo, le quali presentano una notorietà molto bassa presso il general public. A seguito di questa procedura di selezione, la popolazione risultante comprendeva circa 500 imprese. Dalla popolazione così determinata si è estratto in maniera casuale un campione di imprese. Dunque, il campionamento di tale indagine è di 150 imprese (v. appendice 2). L'ambito spazio temporale dell'indagine si riferisce al contesto

⁵³ Un campionamento si dice non probabilistico quando per ciascun caso, la probabilità di essere incluso nel campione non è nota. Nel campionamento non probabilistico: non si possono stimare le probabilità d'inclusione nel campione; i risultati non sono generalizzabili alla popolazione e si fa affidamento al giudizio soggettivo del ricercatore. Tale tipo di campionamento è generalmente utilizzato nelle ricerche di mercato e nelle web-suvery, è una tecnica che presenta un'alta percentuale di rischio relativa alla possibilità di distorcere la rappresentatività della popolazione (Amaturo, 2012).

italiano dell'anno 2013 (maggio-ottobre), periodo in cui è stata condotta la ricerca.

Tab.2: *Schema delle tematiche investigate con l'uso del questionario*

Sezioni	Tematiche del questionario
Informazioni generali	<ul style="list-style-type: none"> - fondatore o meno dell'azienda - anni di incarico nell'azienda in qualità di CEO - settore merceologico dell'azienda - fatturato annuo dell'azienda
Ruolo del CEO nella corporate communication	<ul style="list-style-type: none"> - principali obiettivi della comunicazione aziendale attivata dal CEO - attività di comunicazione in cui il CEO è maggiormente impegnato - attività di comunicazione in cui il CEO viene supportato dal lavoro del manager di comunicazione
Mezzi di comunicazione adottati dal CEO	<ul style="list-style-type: none"> - mezzi di comunicazione maggiormente adottati dal CEO per ciascuno stakeholder group - mezzi di comunicazione online (aziendali) attraverso cui il profilo e le opinioni/attività del CEO sono maggiormente visibili - social media personali maggiormente adottati dal CEO - informazioni/messaggi veicolati attraverso i social media personali del CEO
Ruolo del CEO nella gestione della corporate reputation	<ul style="list-style-type: none"> - grado di responsabilità del CEO nella gestione della reputazione aziendale (auto percezione) - attività relative alla gestione della reputazione aziendale in cui il CEO è maggiormente impegnato - attività adottate dal CEO per un'ottimale gestione della reputazione aziendale
Reputazione del CEO e corporate reputation	<ul style="list-style-type: none"> - percezione del significato di CEO reputation - qualità personali del CEO che maggiormente influiscono sulla costruzione di una positiva CEO reputation - attività che maggiormente influiscono sul miglioramento della CEO reputation - aspetti e attività che secondo il CEO influiscono di più sulla reputazione aziendale (tra cui la CEO reputation) - relazione di influenza tra la corporate reputation e la CEO reputation

Fonte: ns elaborazione

A livello metodologico, la peculiarità degli obiettivi di ricerca e del campione analizzato e l'intento di condurre un'indagine descrittiva sulle attività, ruoli, atteggiamenti e opinioni dei CEO delle aziende presenti nel contesto italiano, hanno suggerito l'adozione di un approccio quantitativo e il ricorso ad un'indagine empirica. A tale scopo è stata progettata una web-survey per

raccogliere le informazioni e i dati mediante l'utilizzo di un questionario, suddiviso in cinque sezioni e strutturato principalmente con domande formulate secondo la tecnica della "scelta tra risposte multiple" (v. appendice 3). Le tematiche generali investigate con l'uso del questionario, visibili nella schematizzazione proposta (tab.2), si riferiscono ai topic dell'indagine e alle sezioni sviluppate.

4.8. Web survey e tecniche di analisi statistica adottate

Dal punto di vista metodologico, l'indagine web-based è stata scelta per consentire ai CEO di indicare le loro risposte in un ambiente "familiare", di immediato e semplice utilizzo che, non comportando un eccessivo dispendio di tempo, invogliasse maggiormente il campione a rispondere al questionario rispetto agli altri canali alternativi (telefono, posta, e-mail).

Le indagini online impiegano come strumento di raccolta delle informazioni il web, perciò assumono il nome di "web-based survey". Le indagini web-based sono pubblicate attraverso questionari strutturati e si caratterizzano per essere sincrone in quanto le risposte degli intervistati vengono raccolte in tempo reale e archiviate nei database grazie al supporto delle tecnologie digitali. La tecnologia cawi (computer-assisted web interviewing) è alla base dei questionari delle ricerche online, vale a dire l'insieme delle procedure di intervista via web assistita da dispositivi di connessione alla rete.

Le ricerche web-based possono utilizzare diverse piattaforme applicative, linguaggi di programmazione, materiali video ed audio digitali per progettare il questionario da pubblicare in rete. Generalmente il questionario online può essere pubblicato a schermo intero o all'interno di finestre di varie dimensioni (pop-up survey), si compone di una sequenza di domande che possono essere di varia natura (aperte, chiuse, singole, multiple, scale ed ordinamenti) e con cui si interagisce per mezzo di soluzioni grafiche interattive come ad esempio bottoni, liste a tendina, riquadri, matrici di pulsanti, frecce, ecc. (Accoto, 2007).

Le ricerche online denominate anche e-research, rappresentano uno strumento nuovo nel campo delle indagini di mercato (Nadilo, 1998; Franch, 1999; Franch *et al.*, 2000). Lo stato attuale della letteratura in materia evidenzia soprattutto i

vantaggi e gli svantaggi che si ottengono ricorrendo a questo tipo di ricerche e le attenzioni metodologiche che è indispensabile avere se si conducono indagini via web. Una ricerca online basata sulla somministrazione di questionari prevede le seguenti fasi principali:

- scelta del campione;
- disegno e testing del questionario;
- scelta del metodo di contatto;
- invio del questionario e degli eventuali solleciti;
- raccolta e analisi dei dati.

La web survey della presente ricerca è stata creata servendosi del sito internet hosting: www.surveymonkey.com che ha permesso di creare e inserire il questionario direttamente online. I CEO sono stati contattati principalmente tramite email: queste ultime contenevano, oltre alla lettera di presentazione dell'indagine in oggetto (v. appendice 1), il link di collegamento alla piattaforma online sulla quale compilare il questionario.

I contatti personali email dei CEO sono stati raccolti attraverso un lungo lavoro di ricerca sui siti aziendali, sulla piattaforma del forum di “Comunicazione Italiana”, sui canali di social network personali (Linkedin, Facebook, Twitter) e mediante telefonate ed email ai responsabili aziendali (General Manager, Chief Marketing Officer, Chief Communications Officer, Chief Financial Officer) vicini al top management dell'impresa. Attraverso un software apposito (pop-up survey), la survey ha raccolto i dati delle risposte dei CEO.

II dati emersi dalla survey sono stati esaminati mediante tecniche di analisi monovariata e bivariata utilizzate con il software SPSS⁵⁴.

L'analisi monovariata rappresenta il primo step che conduce verso forme più complesse di analisi, è infatti un'analisi puramente descrittiva dei fenomeni. Essa considera solo una variabile per volta, studiando la distribuzione dei dati fra le modalità di quella variabile, rilevando e calcolando i valori caratteristici di tale

⁵⁴ SPSS, acronimo di “Statistical Package for Social Science”, è un software di statistica, la cui prima versione è stata realizzata nel 1968, permette di svolgere numerose operazioni che con i programmi di calcolo classici non è possibile effettuare.

distribuzione. La distribuzione dei dati tra le modalità di una variabile si chiama distribuzione di frequenza. L'analisi monovariata fornisce informazioni sulla distribuzione di frequenza di ogni variabile, consentendo anche di individuare errori nel caricamento dei dati.

L'analisi bivariata si occupa di analizzare contemporaneamente due variabili per ciascuna unità studiata. Osservando due caratteri, genericamente chiamati X ed Y, si rileveranno due modalità per ciascuna unità statistica. Le distribuzioni di frequenze ottenute saranno, quindi, bidimensionali e non monodimensionali come nel caso di indagini che riguardano un solo carattere.

Capitolo 5

Analisi dei dati della web survey

Sommario Cap. 5: 5.1. Descrizione del campione: informazioni generali. – 5.2. Ruolo del CEO nella corporate communication. – 5.2.1. Obiettivi della CEO communication. – 5.2.2. Impegno del CEO nella corporate communication. – 5.2.3. Grado di impegno nelle attività di comunicazione e anzianità di servizio. – 5.2.4. Supporto dei manager di comunicazione alla CEO communication. – 5.3. Utilizzo dei mezzi di comunicazione. – 5.3.1. Utilizzo dei mezzi di comunicazione online. – 5.4. Ruolo del CEO nella gestione della reputazione aziendale. – 5.4.1. Impegno del CEO nella gestione della reputazione aziendale. – 5.4.2. Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale e anzianità di servizio. – 5.4.3. Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale e nelle attività di corporate communication. – 5.4.4. Impegno dei CEO nella corporate sustainability. – 5.5. Reputazione del CEO. – 5.5.1. CEO reputation e reputazione aziendale: influenza percepita. – 5.5.2. Influenza percepita della reputazione del CEO sull'impresa, anzianità di servizio e grado di impegno nelle attività di comunicazione. – 5.5.3. Influenza percepita della reputazione del CEO sull'impresa e grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale.

5.1. Descrizione del campione: informazioni generali

L'unità di analisi dell'indagine comprende gli amministratori delegati di 150 aziende presenti nel territorio italiano, prese in esame nel rapporto Mediobanca del 2013 sulle "Principali Società Italiane" nei settori industria e servizi, banche e assicurazioni. L'ambito spazio temporale della ricerca si riferisce al contesto italiano dell'anno 2013 (maggio-ottobre), periodo in cui è stata condotta l'indagine (v. cap. 4, par. 4.7).

La web survey ha rilevato ed analizzato le risposte di 93 amministratori delegati, campione effettivo dei CEO che hanno partecipato all'indagine. Dall'esame dei risultati si evince il 63% di completezza delle informazioni, ovvero 59 CEO su 93 hanno fornito risposte accurate per ogni sezione del questionario veicolato mediante la piattaforma online.

La prima sezione del questionario contiene una descrizione delle caratteristiche dei Chief Executive Office intervistati (fondatori o meno, anni di incarico) e delle organizzazioni per cui lavorano (settore di appartenenza, fatturato annuo). Come si evince dalla tabella 1, la maggior parte dei CEO (80,6%) è rappresentata da amministratori delegati non fondatori dell'impresa in cui operano, solo il 19,4% si dichiara anche fondatore.

Tab.1. *Lei rappresenta uno dei fondatori dell'impresa in cui opera?*

Fondatore	V.A.	%
Si	18	19,4
No	75	80,6
Totale	93	100,0

La maggior parte degli intervistati (69,9%) riveste l'incarico nell'azienda da almeno due anni: in particolare il 37,6% "da due a cinque anni" e il 32,3%, "da sei a dieci anni". Solo l'8,6% del campione è stato designato amministratore delegato dell'organizzazione attuale da "meno di un anno", mentre il 21,5% esercita tale ruolo "da più di dieci anni" (tab.2). In sintesi, gli intervistati hanno buona conoscenza del contesto imprenditoriale in cui svolgono attività di leadership.

Tab.2. *Da quanti anni Lei riveste l'incarico di amministratore delegato (CEO) dell'impresa in cui opera?*

Anni di incarico	V.A.	%
Meno di un anno	8	8,6
Da due a cinque anni	35	37,6
Da sei a dieci anni	30	32,3
Più di dieci anni	20	21,5
Totale	93	100,0

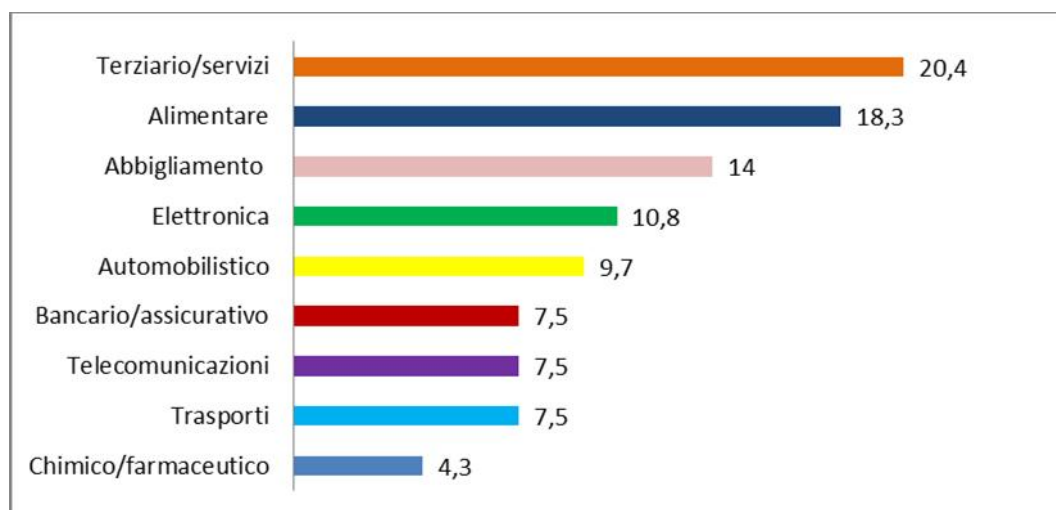
Analizzando i dati della precedente tabella, si è potuta dedurre l'anzianità di servizio dei CEO. Questi ultimi, in base alla loro "longevità" (anni di incarico) nell'azienda in cui operano attualmente, sono stati classificati in (tab.3):

- 1) CEO non longevi, ovvero CEO che esercitano tale ruolo da uno a cinque anni (46,2%);
- 2) CEO longevi, che lavorano in una data organizzazione da più di sei anni (53,8%).

Tab.3. *Anzianità di servizio dei CEO*

Anni di incarico	V.A.	%
Fino a 5 anni (CEO non longevi)	43	46,2
Da sei anni in su (CEO longevi)	50	53,8
Totale	93	100,0

Le imprese in cui operano gli amministratori delegati appartengono a diversi settori merceologici (fig.1). In particolare, si evidenzia una percentuale maggiore di rispondenti nei settori “terziario/servizi” (20,4%), “alimentare” (18,3%) e di “abbigliamento” (14,0%). La più bassa percentuale si osserva, invece, relativamente al settore “chimico/farmaceutico” (4,3%).

Fig.1. *In quale dei seguenti settori opera la Sua azienda?*

Come chiarito precedentemente nella scelta del campione, sono stati inseriti nell’indagine gli amministratori delegati delle aziende che presentano un fatturato annuo di almeno 50 milioni di euro (90,3%). Tuttavia, l’analisi di una domanda di controllo presente nel questionario ha mostrato che alcuni intervistati hanno dichiarato valori inferiori rispetto alla soglia stabilita (il 7,5% “meno di 10 milioni di euro”, il 2,2% “tra 10 e 50 milioni di euro”) (tab.4).

Tab.4. *In quale dei seguenti valori si inserisce il fatturato annuo della Sua azienda?*

Fatturato aziendale	V.A.	%
Meno di 10 milioni di euro	7	7,5
Tra 10 e 50 milioni di euro	2	2,2
Più di 50 milioni di euro	84	90,3
Totale	93	100

5.2. Ruolo del CEO nella corporate communication

La seconda sezione del questionario della web survey è dedicata all'analisi del ruolo del CEO nelle attività di corporate communication. Di seguito verranno indagati: gli obiettivi della comunicazione aziendale attivata dal CEO, l'impegno del CEO nella corporate communication, la relazione esistente tra tale grado di impegno e l'anzianità di servizio, il supporto dei manager di comunicazione alla CEO communication, l'utilizzo dei mezzi di comunicazione offline e online.

È bene precisare che i rispondenti totali diventano, a causa delle risposte mancanti, 70 anziché 93.

5.2.1. Obiettivi della CEO communication

La tabella 5 pone in luce i principali obiettivi della comunicazione attivata dagli amministratori delegati: “migliorare l'immagine dell'azienda” (62,9%) e “diffondere agli stakeholder i valori fondamentali dell'organizzazione” (57,1%).

Quasi la maggioranza degli intervistati sostiene che la corporate communication dei CEO sia orientata alla “creazione di relazioni fiduciarie e durature con gli stakeholder (creare corporate reputation)” (48,6%) e al coinvolgimento degli stessi in una visione condivisa e partecipativa dell'azienda (44,3%). Le attività di comunicazione del CEO hanno un ruolo efficace, seppur in percentuale minore, anche nella gestione delle situazioni di crisi (28,6%) e nel rafforzare la reputazione del top management dell'impresa (27,1%).

Tab.5. *Quali sono i principali obiettivi della comunicazione aziendale attivata dal CEO?*

Obiettivi della comunicazione del CEO	V.A.	% casi	% risposte
Migliorare l'immagine dell'azienda	44	62,9	23,4
Diffondere agli stakeholder i valori fondamentali dell'organizzazione	40	57,1	21,3
Favorire la creazione di relazioni fiduciarie e durature con gli stakeholder (creare corporate reputation)	34	48,6	18,1
Coinvolgere gli stakeholder creando una visione condivisa e partecipativa dell'azienda	31	44,3	16,5
Favorire una migliore gestione delle situazioni di crisi	20	28,6	10,6
Rafforzare il ruolo e la reputazione del top management dell'azienda	19	27,1	10,1
Totale	70	...	100,0

I CEO fondatori tendono a valorizzare maggiormente le finalità della comunicazione connesse a fattori reputazionali (“favorire la creazione di relazioni fiduciarie e durature con gli stakeholder” – 64,3%), rispetto ai CEO non fondatori che supportano di più un orientamento all'immagine (69,6%) (tab.6). Inoltre, i CEO fondatori forniscono un valore maggiore all'obiettivo relativo a “rafforzare il ruolo e la reputazione del top management dell'azienda” (35,7%).

Tab.6. *Obiettivi della CEO communication in relazione all'essere fondatori dell'impresa in cui si opera*

Obiettivi della comunicazione del CEO	Fondatore aziendale	
	Si	No
Diffondere agli stakeholder (pubblici dell'azienda) i valori fondamentali dell'organizzazione	50,0%	58,9%
Coinvolgere gli stakeholder creando una visione condivisa e partecipativa dell'azienda	42,9%	44,6%
Rafforzare il ruolo e la reputazione del top management dell'azienda	35,7%	25,0%
Favorire la creazione di relazioni fiduciarie e durature con gli stakeholder	64,3%	44,6%
Migliorare l'immagine dell'azienda	35,7%	69,6%
Favorire una migliore gestione delle situazioni di crisi	21,4%	30,4%

5.2.2. Impegno del CEO nella corporate communication

Come si evince dalla tabella 7, i CEO tendono a non delegare le attività di comunicazione. Quelle in cui gli amministratori delegati risultano essere attivamente impegnati sono: “diffondere la missione e la vision dell’organizzazione” (84%), “rafforzare nei dipendenti il senso di appartenenza all’organizzazione” (68,6%), “agire come volto e portavoce dell’azienda (corporate communicator)” (64,3%), “assumere decisioni in merito agli obiettivi strategici di comunicazione” (64,3%). I CEO, quindi, mostrano particolare attenzione alle attività di comunicazione istituzionale e comunicazione interna dell’organizzazione.

Anche le investor relation (“fornire agli investitori notizie accurate sulle performane dell’azienda”) hanno un ruolo sufficientemente rilevante nelle attività di comunicazione dei CEO (attivamente impegnato 57,1%; mediamente impegnato 15,7%), seppur il 27% dei rispondenti sostenga di delegarle a terzi.

I CEO, inoltre, sono mediamente impegnati nelle azioni di consumer relation, “creare rapporti stabili con la clientela”, e nelle attività relative alla corporate sustainability communication, “comunicare agli stakeholder le iniziative di sostenibilità dell’organizzazione” (entrambi: attivamente impegnato 42,9%; mediamente impegnato 37,1%).

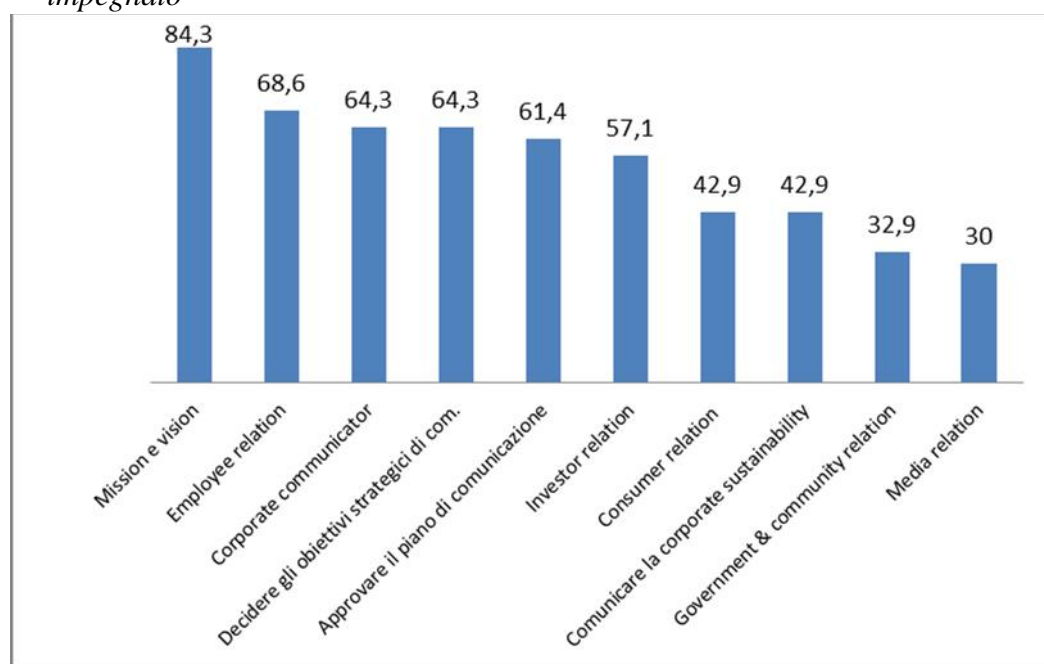
Le attività che nel complesso sono maggiormente delegate a terze persone riguardano le media relation (“gestire le relazioni con i media” 32,9%) e le government-community relation (“costruire un dialogo costante con gli attori della P.A. e delle comunità” 31,4%).

Infine, dalle risposte fornite, è interessante notare il ruolo centrale dei CEO nell’“assumere decisioni in merito agli obiettivi strategici” (attivamente impegnato 64,3%; mediamente impegnato 35,7%): questa, infatti, è l’unica attività nell’ambito della batteria proposta che non ha ricevuto alcuna risposta nell’opzione “delegata a terzi” (0%). I CEO assumono ampie responsabilità anche nell’ “approvare il piano di comunicazione” (attivamente impegnato 61,4%; mediamente impegnato 32,9%).

Tab.7. *In quali di queste attività di comunicazione Lei è maggiormente impegnato?*

Attività di comunicazione	Attivamente impegnato	Mediamente impegnato	Attività delegate a terzi
	%	%	%
Gestire le relazioni con i media (giornalisti)	30,0	37,1	32,9
Rafforzare nei dipendenti il senso di appartenenza all'organizzazione	68,6	28,6	2,9
Fornire agli investitori notizie accurate sulle performance dell'azienda	57,1	15,7	27,1
Costruire un dialogo costante con gli attori della P.A. e delle comunità	32,9	35,7	31,4
Creare rapporti stabili con la clientela	42,9	37,1	20,0
Diffondere la mission e la vision dell'organizzazione	84,3	11,4	4,3
Agire come volto e portavoce dell'azienda ("corporate communicator")	64,3	24,3	11,4
Approvare il piano di comunicazione	61,4	32,9	5,7
Comunicare agli stakeholder (pubblici dell'azienda) le iniziative di sostenibilità dell'organizzazione	42,9	37,1	20,0
Assumere decisioni in merito agli obiettivi strategici di comunicazione	64,3	35,7	,0

Fig.2. *Le principali attività di comunicazione in cui il CEO è attivamente impegnato*



La figura 2 mette in luce, in modo più chiaro, le principali attività di comunicazione in cui i CEO sono attivamente impegnati.

Combinando le risposte degli intervistati alla batteria della tabella 7, è stato costruito un indice che rileva il grado di impegno dei CEO nelle attività di comunicazione (tab.8). Dai risultati emersi, è possibile distinguere tre tipologie di CEO:

- 1) CEO “corporate communicator”, ovvero CEO pro-attivi nella comunicazione aziendale; in questa categoria ricade quasi la metà dei CEO (44,3%);
- 2) CEO moderati, in cui l’approccio alla gestione delle attività di comunicazione è ragionato e ponderato (42,9%);
- 3) CEO deleganti, in cui si tende ad affidare a terzi le attività di comunicazione (12,9%).

Tab.8. *Grado di impegno del CEO nelle attività di comunicazione*

Grado di impegno del CEO nelle attività di comunicazione	V.A.	%
Basso (CEO deleganti)	9	12,9
Medio (CEO moderati)	30	42,9
Alto (CEO corporate communicator)	31	44,3
Totale	70	100,0

I CEO fondatori dell’impresa in cui svolgono tale incarico sembrano essere più impegnati nelle attività di comunicazione, ricoprendo il ruolo di “corporate communicator” (57,1%) (tab. 9).

Tab. 9. *Grado di impegno nelle attività di comunicazione in relazione all'essere fondatori dell'impresa in cui si opera*

Fondatore aziendale	Grado di impegno nelle attività di comunicazione			Totale
	Basso (CEO deleganti)	Medio (CEO moderati)	Alto (CEO corporate communicator)	
Si	7,1%	35,7%	57,1%	100%
No	14,3%	44,6%	41,1%	100%
Totale	12,9%	42,9%	44,3%	100%

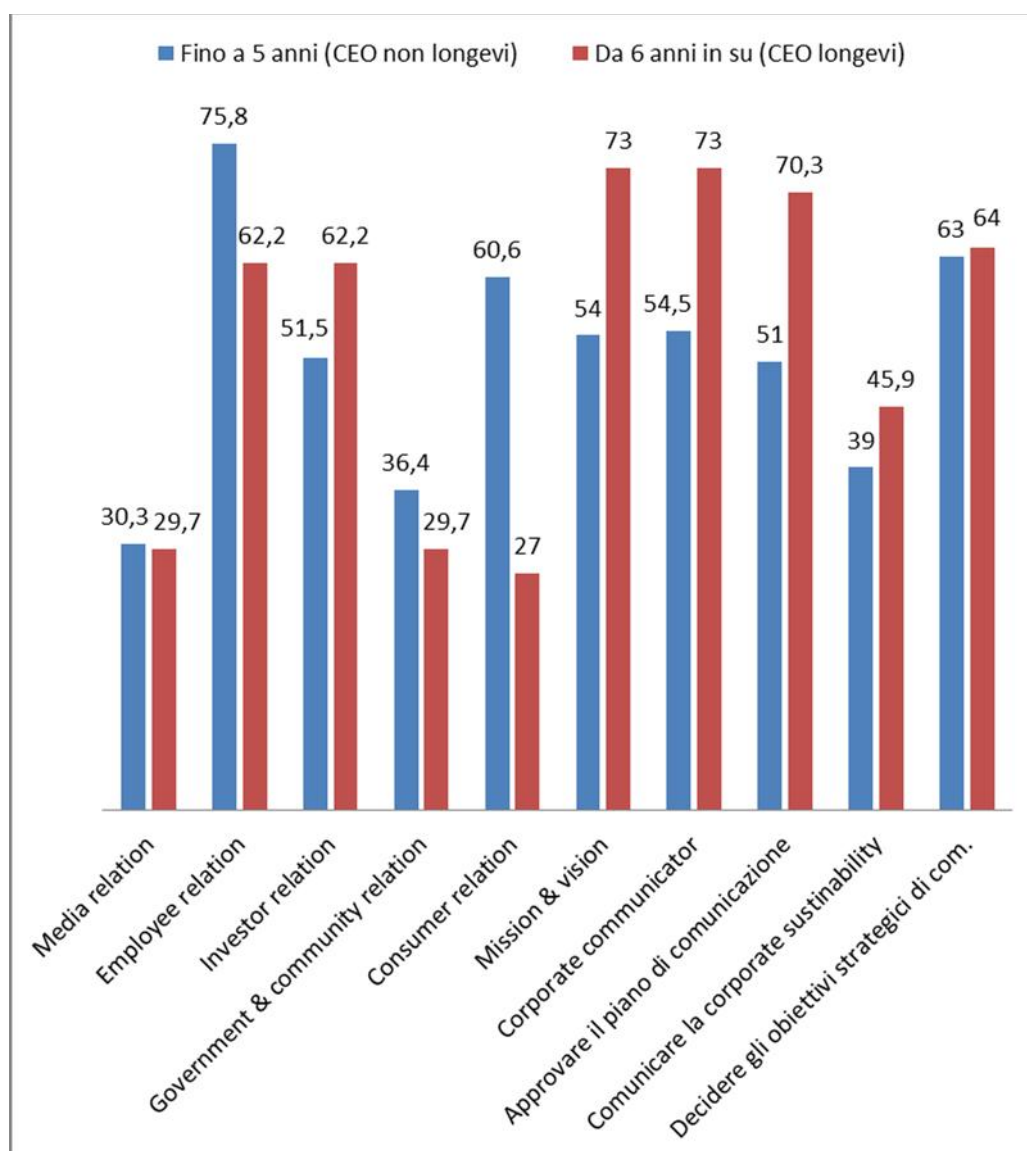
5.2.3. Grado di impegno nelle attività di comunicazione e anzianità di servizio

La tabella 10 mostra una relazione, seppur non intensa, tra l'anzianità di servizio del CEO e il suo grado di impegno nelle attività di comunicazione: sono impegnati di più nelle attività di comunicazione i CEO longevi (48,6%).

Tab.10. *Grado di impegno nelle attività di comunicazione per Anzianità di Servizio*

Anzianità di Servizio	Grado di impegno nelle attività di comunicazione			Totale
	Basso (CEO deleganti)	Medio (CEO moderati)	Alto (CEO corporate communicator)	
Sotto i cinque anni (CEO non longevi)	15,2%	45,5%	39,4%	100%
Sopra i cinque anni (CEO longevi)	10,8%	40,5%	48,6%	100%
Totale	12,9%	42,9%	44,3%	100%

Fig. 3. *Impegno attivo dei CEO nelle attività di comunicazione in relazione all'anzianità dell'incarico*



La figura 3 pone in relazione l'anzianità dell'incarico con le diverse attività di comunicazione in cui il CEO è attivamente impegnato:

- relativamente alle relazioni instaurate con i diversi stakeholder dell'organizzazione, i CEO con anni di incarico fino a 5 anni (non longevi) sono più impegnati nelle attività di employee (75,8%), consumer (60,6%), government e community (36,4%), media (30,3%) relation rispetto ai CEO longevi; quest'ultimi sembrano essere più interessati alle attività di comunicazione dirette agli investitori dell'organizzazione (62,2%);

- i CEO longevi, con maggior esperienza nella realtà aziendale in cui operano, sembrano essere anche i maggiori corporate communicator. Nel corso degli anni, infatti, essi intensificano l'attività di diffusione della corporate mission e della corporate vision ai pubblici di riferimento (73%), rafforzano il loro ruolo di decisori per quanto concerne l'approvazione del piano di comunicazione (70,3%), e sono più impegnati nella comunicazione delle iniziative di corporate sustainability (45,9%).

In sintesi, i CEO, nei primi anni della loro attività in una determinata organizzazione, cercano innanzitutto di creare e consolidare, attraverso efficaci attività di comunicazione, il tessuto relazionale con gli stakeholder dell'azienda in cui operano. In una fase successiva, i CEO si impegnano maggiormente nelle attività di comunicazione istituzionale, diretta alla globalità dei pubblici.

Nel dettaglio, per avvalorare quanto detto in precedenza, la tabella 11 incrocia l'"anzianità di servizio" con una delle attività in cui i CEO sono maggiormente impegnati e che meglio esprime il ruolo del CEO nella comunicazione d'impresa: "agire come volto e portavoce dell'azienda (corporate communicator)".

In generale, la maggioranza dei CEO (sia quelli non longevi, che longevi) è attivamente impegnata in tale attività. Tuttavia, sono i CEO che hanno maturato più anni di attività e, quindi, una maggiore un'esperienza lavorativa nell'azienda in cui esercitano tale funzione, a dare maggior peso al ruolo di corporate communicator dell'organizzazione (73%).

Tab.11. *Agire come volto e portavoce dell'azienda (corporate communicator) per Anzianità di Servizio*

Anzianità di Servizio	Agire come volto e portavoce dell'azienda ("corporate communicator")			Totale
	Attivamente impegnato (CEO corporate communicator)	Mediamente impegnato (CEO moderato)	Attività delegate a terzi (CEO delegante)	
Fino a 5 anni (CEO non longevi)	54,5%	33,3%	12,1%	100%
Da sei anni in su (CEO longevi)	73,0%	16,2%	10,8%	100%
Totale	64,3%	24,3%	11,4%	100%

5.2.4. Supporto dei manager di comunicazione alla CEO communication

I CEO vengono supportati dai manager di comunicazione soprattutto nelle attività relative all' "instaurare e gestire le relazioni con gli stakeholder" (68,6%), prestare ascolto alle loro richieste e rispondere loro attraverso gli strumenti di comunicazione più appropriati (67,1%) (tab. 12).

Il supporto in altre attività, quali "stimolare la partecipazione degli stakeholder nell'ambito dei social media e delle community aziendali", "favorire la creazione di un'immagine positiva dell'amministratore delegato (CEO)", "trasferire ai membri dell'organo di governo (Presidente, CEO, ecc.) le indicazioni sulle aspettative degli stakeholder", rivela percentuali non considerevoli, ma comunque discrete (rispettivamente 38,6%; 35,7% e 22,9%).

Infine, il 35,7% dei CEO sostiene che, ai fini di una migliore immagine personale, sia apprezzabile il supporto dei manager di comunicazione.

Tab.12. *In quali delle seguenti attività viene supportato dal lavoro del manager di comunicazione?*

Attività di comunicazione di supporto	V.A.	% casi	% risposte
Instaurare e gestire le relazioni con gli stakeholder	48	68,6	29,4
Ascoltare gli stakeholder e rispondere loro attraverso gli strumenti di comunicazione più appropriati	47	67,1	28,8
Stimolare la partecipazione degli stakeholder nell'ambito dei social media e delle community aziendali	27	38,6	16,6
Favorire la creazione di un'immagine positiva dell'amministratore delegato (CEO)	25	35,7	15,3
Trasferire ai membri dell'organo di governo (Presidente, CEO, ecc.) le indicazioni sulle aspettative degli stakeholder	16	22,9	9,8
Totale	70	...	100,0

5.3. Utilizzo dei mezzi di comunicazione

La terza parte del questionario è dedicata all'analisi dei mezzi di comunicazione, offline e online, maggiormente adottati dai CEO. In questa sezione hanno risposto 64 CEO su 93, con il 31,2% di risposte mancanti.

Nella tabella 13 è possibile identificare i mezzi di comunicazione utilizzati in modo più frequente dai CEO. Relativamente ai flussi di comunicazione diretti ai dipendenti dell'organizzazione, il 68,8% dei CEO tende ad utilizzare maggiormente la documentazione ufficiale dell'azienda e a partecipare agli eventi (meeting, videoconferenze). Nel contesto online, apprezzabile è l'uso del sito web aziendale (51,6%), mentre risultano essere totalmente inutilizzati i social media personali dei CEO.

Nell'area della marketing communication, il sito web risulta il mezzo di comunicazione più adottato dagli amministratori delegati (60,9%), seguito dalle interviste (53,1%) e dai social media aziendali (46,9%). Soltanto il 12% dei CEO sostiene di intervenire nel corso di eventi organizzati per i clienti dell'azienda, e il

15% di utilizzare i social media personali. Quest'ultima percentuale è, comunque, la più alta se confrontata con l'adozione di tali mezzi di comunicazione nelle relazioni con gli altri stakeholder group.

Analogamente alla comunicazione interna, anche nei flussi di comunicazione rivolti ai partner, gli amministratori delegati preferiscono servirsi della documentazione ufficiale dell'organizzazione (62,5%). Per relazionarsi con tali pubblici, i CEO si avvalgono anche del sito aziendale (46,9%) e dell'organizzazione di eventi (46,3%). Limitato è ancora l'utilizzo dei social media personali (4,7%).

Nelle community relation, i mezzi di comunicazione più utilizzati dai CEO sono rispettivamente i comunicati stampa (56,3%), gli eventi (51,6%) e le interviste (43,8%). Anche nella comunicazione con le comunità di riferimento, gli amministratori delegati adottano non in modo rilevante i mezzi di comunicazione online ("sito web aziendale": 28,1%; "social media aziendali": 7,8%; "social media personali": 1,6%).

Nell'instaurare e gestire le relazioni con i media, i CEO comunicano principalmente attraverso i comunicati stampa (84,4%) e le interviste (59,4%). Solo il 37,5% degli intervistati dichiara di partecipare agli eventi e il 34,4% di usare il sito aziendale al fine di rapportarsi con i giornalisti.

Relativamente all'area della financial communication, gli amministratori delegati si avvalgono dell'utilizzo della documentazione ufficiale aziendale e partecipano ad eventi pubblici, allo scopo di comunicare al meglio con gli investitori e gli azionisti dell'organizzazione (entrambi i mezzi di comunicazione hanno raggiunto il 57,8% delle risposte). I CEO fanno un buon uso dei comunicati stampa (48,4%), mentre ancora non rilevante appare la loro presenza sul sito aziendale (29,7%). Scarso l'utilizzo dei social media, sia aziendali (7,8%), che personali (3,1%). Infine, i CEO, nel contattare gli enti governativi e relazionarsi con essi, adottano maggiormente la documentazione aziendale (62,5%), i comunicati stampa (43,8%) e gli eventi (40,6%).

Tab.13. *Mezzi di comunicazione maggiormente adottati dal CEO per ciascuno stakeholder group*

Stakeholder group	Mezzi di comunicazione	V.A.	% casi	% risposte
dipendenti	Comunicati stampa	9	14,1	5,6
	Documentazione ufficiale aziendale (lettere, ecc.)	44	68,8	27,2
	Pubblicazioni aziendali (libri, ecc.)	13	20,3	8,0
	Eventi (meeting, videoconferenze, ecc.)	44	68,8	27,2
	Interviste (quotidiani, radio, tv, ecc.)	4	6,3	2,5
	Sito web aziendale	33	51,6	20,4
	Social media aziendali (blog, social network)	15	23,4	9,3
	Social media personali (blog, social network)	0	,0	,0
consumatori	Comunicati stampa	29	45,3	16,5
	Documentazione ufficiale aziendale (lettere, ecc.)	13	20,3	7,4
	Pubblicazioni aziendali (libri, ecc.)	13	20,3	7,4
	Eventi (meeting, videoconferenze, ecc.)	8	12,5	4,5
	Interviste (quotidiani, radio, tv, ecc.)	34	53,1	19,3
	Sito web aziendale	39	60,9	22,2
	Social media aziendali (blog, social network)	30	46,9	17,0
	Social media personali (blog, social network)	10	15,6	5,7
partner	Comunicati stampa	19	29,7	12,5
	Documentazione ufficiale aziendale (lettere, ecc.)	40	62,5	26,3
	Pubblicazioni aziendali (libri, ecc.)	12	18,8	7,9
	Eventi (meeting, videoconferenze, ecc.)	29	45,3	19,1
	Interviste (quotidiani, radio, tv, ecc.)	11	17,2	7,2
	Sito web aziendale	30	46,9	19,7
	Social media aziendali (blog, social network)	8	12,5	5,3
	Social media personali (blog, social network)	3	4,7	2,0
comunità	Comunicati stampa	36	56,3	24,3
	Documentazione ufficiale aziendale (lettere, ecc.)	19	29,7	12,8
	Pubblicazioni aziendali (libri, ecc.)	8	12,5	5,4
	Eventi (meeting, videoconferenze, ecc.)	33	51,6	22,3
	Interviste (quotidiani, radio, tv, ecc.)	28	43,8	18,9
	Sito web aziendale	18	28,1	12,2
	Social media aziendali (blog, social network)	5	7,8	3,4
	Social media personali (blog, social network)	1	1,6	,7

media	Comunicati stampa	54	84,4	29,7
	Documentazione ufficiale aziendale (lettere, ecc.)	16	25,0	8,8
	Pubblicazioni aziendali (libri, ecc.)	11	17,2	6,0
	Eventi (meeting, videoconferenze, ecc.)	24	37,5	13,2
	Interviste (quotidiani, radio, tv, ecc.)	38	59,4	20,9
	Sito web aziendale	22	34,4	12,1
	Social media aziendali (blog, social network)	13	20,3	7,1
	Social media personali (blog, social network)	4	6,3	2,2
investitori	Comunicati stampa	31	48,4	20,5
	Documentazione ufficiale aziendale (lettere, ecc.)	37	57,8	24,5
	Pubblicazioni aziendali (libri, ecc.)	13	20,3	8,6
	Eventi (meeting, videoconferenze, ecc.)	37	57,8	24,5
	Interviste (quotidiani, radio, tv, ecc.)	7	10,9	4,6
	Sito web aziendale	19	29,7	12,6
	Social media aziendali (blog, social network)	5	7,8	3,3
	Social media personali (blog, social network)	2	3,1	1,3
Enti governativi	Comunicati stampa	28	43,8	20,6
	Documentazione ufficiale aziendale (lettere, ecc.)	40	62,5	29,4
	Pubblicazioni aziendali (libri, ecc.)	11	17,2	8,1
	Eventi (meeting, videoconferenze, ecc.)	26	40,6	19,1
	Interviste (quotidiani, radio, tv, ecc.)	16	25,0	11,8
	Sito web aziendale	13	20,3	9,6
	Social media aziendali (blog, social network)	1	1,6	,7
	Social media personali (blog, social network)	1	1,6	,7

La tabella 14 sintetizza quali sono i principali stakeholder con i quali i CEO interagiscono maggiormente in base all'utilizzo degli specifici mezzi di comunicazione:

- i comunicati stampa vengono adottati soprattutto nelle relazioni che i CEO instaurano con i media, le comunità e gli investitori;
- la documentazione ufficiale dell'azienda viene utilizzata dai CEO principalmente nelle employee, partner e government relation;
- le pubblicazioni aziendali sono presenti in particolar modo nei flussi di comunicazione che i CEO rivolgono agli investitori, ai consumatori e ai dipendenti;

- l'organizzazione di eventi è frequente nelle employee relation, investor relation e community relation dei CEO;
- le interviste agli amministratori delegati sono maggiormente utilizzate nei rapporti con i media, i consumatori e le comunità;
- il sito web aziendale viene adottato al fine di comunicare soprattutto con i consumatori, i dipendenti e i partner dell'organizzazione;
- i social media aziendali vengono impiegati principalmente per veicolare messaggi ai consumatori, ai dipendenti e ai media;
- i social media personali, anche se in modo limitato, vengono adottati per interagire con i consumatori, i media e i partner dell'azienda.

Tab.14. *L'utilizzo dei mezzi di comunicazione offline e online*

Mezzi di comunicazione	Stakeholder group	
Comunicati Stampa	-Media: 84,4% -Comunità: 56,3% -Investitori: 48,4%	-Consumatori: 45,3% -Enti governativi: 43,8% -Partner: 29,7% -Dipendenti: 14,1%
Documentazione ufficiale aziendale (lettere)	-Dipendenti: 68,8% -Partner: 62,5% -Enti governativi: 62,5%	-Investitori: 57,8% -Comunità: 29,7% -Media: 25% -Consumatori: 20,3%
Pubblicazioni aziendali (libri)	-Investitori: 20,3% -Consumatori: 20,3% -Dipendenti: 20,3%	-Media: 17,2% -Partner: 18,8% -Enti governativi: 17,2% -Comunità: 12,5%
Eventi	-Dipendenti: 68,8% -Investitori: 57,8% -Comunità: 51,6%	-Partner: 45,3% -Enti governativi: 40,6% -Media: 37,5% -Consumatori: 12,5%
Interviste	-Media: 59,4% -Consumatori: 53,1% -Comunità: 43,8%	-Enti governativi: 25% -Partner: 17,2% -Investitori: 10,8% -Dipendenti: 6,3%
Sito web aziendale	-Consumatori: 60,9% -Dipendenti: 51,6% -Partner: 46,9%	-Media: 34,4% -Investitori: 29,7% -Comunità: 28,1% -Enti governativi: 20,3%
Social media aziendali	-Consumatori: 46,9% -Dipendenti: 23,4% -Media: 20,3%	-Partner: 12,5% -Comunità: 7,8% -Investitori: 7,8% -Enti governativi: 1,6%
Social media personali	-Consumatori: 15,6% -Media: 6,3% -Partner: 4,7%	-Investitori: 3,1% -Comunità: 1,6% -Enti governativi: 1,6% -Dipendenti: 0%

5.3.1. Utilizzo dei mezzi di comunicazione online

La tabella 15 evidenzia le risposte dei CEO relativamente ai mezzi di comunicazione online aziendali maggiormente adottati per veicolare informazioni circa il proprio profilo personale (curriculum, attività, ecc.) o opinioni, idee, scelte effettuate dagli stessi. I dati mostrano il principale utilizzo del sito web aziendale, per quanto riguarda sia la pubblicazione di video, messaggi e lettere da parte dell'amministratore delegato (46,9%), sia la diffusione di informazioni relative alla biografia personale (42,2%).

L'uso dei social media aziendali non rileva percentuali alte, i più utilizzati fra questi sono il blog aziendale 10,9%, facebook e twitter (entrambi al 9,4%). Rilevante è il dato secondo cui il 28% dei CEO dichiara di non utilizzare nessuno dei mezzi di comunicazione online aziendali menzionati nell'indagine.

Tab.15. *Attraverso quali mezzi di comunicazione online (aziendali) il Suo profilo e le Sue opinioni/attività sono maggiormente visibili?*

Mezzi di comunicazione online (aziendali)	V.A.	% casi	% risposte
Sito web aziendale (video, messaggi, lettere da parte del CEO)	30	46,9	30,6
Sito web aziendale (biografia del CEO)	27	42,2	27,6
Blog aziendale	7	10,9	7,1
Facebook aziendale	6	9,4	6,1
Twitter aziendale	6	9,4	6,1
YouTube aziendale	3	4,7	3,1
Pinterest aziendale	1	1,6	1
Google+ aziendale	0	,0	,0
Nessuno di questi	18	28,1	18,4
Totale	64	...	100,0

I CEO sono ancora restii all'adozione di social media personali: quasi il 50% dei rispondenti (48,4 %) non fa uso di questi mezzi di comunicazione. Limitato è l'utilizzo di LinkedIn (28,1%), Twitter (21,9%) e Facebook (12,5%). Solo 5 amministratori delegati su 64 dichiara di avere un proprio blog personale, e 4 di utilizzare il canale di YouTube. Google+ e Pinterest presentano una percentuale del 1,6% (tab.16).

Tab.16. *Quali dei seguenti social media personali Lei utilizza di più?*

Social media personali	V.A.	% casi	% risposte
CEO LinkedIn	18	28,1	22,0
CEO Twitter	14	21,9	17,1
CEO Facebook	8	12,5	9,8
CEO blog	5	7,8	6,1
CEO YouTube	4	6,3	4,9
CEO Google+	1	1,6	1,2
CEO Pinterest	1	1,6	1,2
Nessuno di questi	31	48,4	37,8
Totale	64	...	100,0

Dai risultati della tabella 17 risulta che i CEO longevi tendono maggiormente a non utilizzare i social media personali (59,4%), tra questi ultimi il più adottato è Twitter. I CEO con anzianità di servizio fino a 5 anni, invece, sono più propensi all'uso di tali mezzi di comunicazione, utilizzando di più LinkedIn.

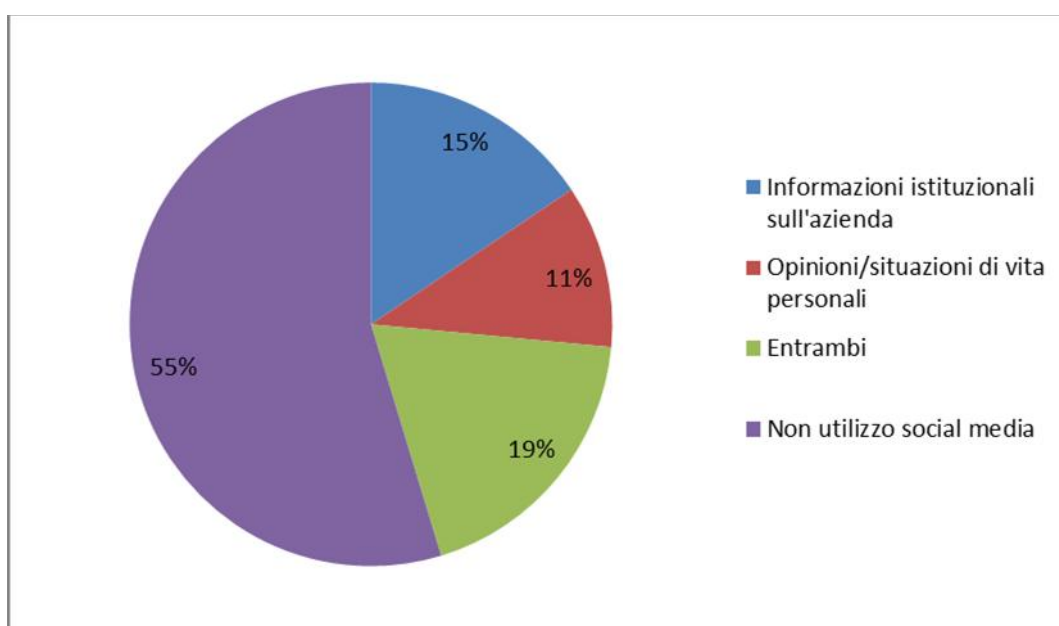
Anche i corporate communicator e i CEO che percepiscono una forte influenza della loro reputazione sulla corporate reputation (v. par. 5.1) utilizzano di più i social media personali, adottando maggiormente LinkedIn e Twitter.

Tab. 17. *Social media personali utilizzati dai CEO in relazione all'anzianità di servizio*

Social media personali	Anzianità di Servizio	
	fino a 5 anni (CEO non longevi)	da sei anni in su (CEO longevi)
CEO blog	12,5%	3,1%
CEO Facebook	12,5%	12,5%
CEO Twitter	12,5%	31,3%
CEO LinkedIn	34,4%	21,9%
CEO YouTube	3,1%	9,4%
CEO Google+	0,0%	3,1%
CEO Pinterest	3,1%	0,0%
Nessuno di questi	37,5%	59,4%

La riluttanza nell'utilizzo dei social media personali è evidente anche nei dati mostrati dalla figura 4, in cui il 55% degli amministratori delegati afferma ancora di non adottare nelle proprie comunicazioni tali mezzi. Tuttavia, i pochi CEO che dichiarano di utilizzarli, sostengono di veicolare attraverso di essi soprattutto notizie istituzionali dell'azienda in cui operano (15%), piuttosto che messaggi relativi a opinioni/situazioni di vita personali (11%). Entrambe le informazioni vengono diffuse mediante i social media dal 19% dei CEO.

Fig. 4. *Informazioni veicolate dai CEO attraverso i social media personali*



5.4. Ruolo del CEO nella gestione della reputazione aziendale

In questa sezione, che rileva le risposte alla web survey di 63 CEO (con una percentuale delle risposte mancanti del 32,3%), viene indagato il ruolo dell'amministratore delegato nella gestione della reputazione aziendale, analizzando: l'impegno del CEO in tale attività, la relazione tra il grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale con l'anzianità di servizio e con il grado di impegno nelle attività di comunicazione. Inoltre, viene dedicata un'analisi più approfondita all'impegno degli amministratori delegati nelle attività di corporate sustainability.

Il CEO risulta essere il maggior responsabile nella gestione della reputazione aziendale (74,6%). Solo il 12,7% e il 9,5% attribuisce tale ruolo rispettivamente al Presidente e al Chief Communications Officer; infine il 3,2% al General Manager (tab.18). Il vice presidente, il Chief Marketing Officer, il Chief Financial Officer e il Chief Risk Officer non vengono menzionati.

Tab.18. *Chi, tra le seguenti figure professionali, rappresenta il maggior responsabile della gestione della reputazione aziendale?*

Figure professionali	V.A.	%
CEO (Chief Executive Officer)	47	74,6
Presidente	8	12,7
General Manager (Chief Operating Officer)	2	3,2
Chief Communications Officer	6	9,5
Totale	63	100,0

I CEO con maggiore anzianità di servizio appaiono più consapevoli circa il loro ruolo nella gestione della reputazione aziendale (83,9%). La maggioranza dei CEO che ha fino a 5 anni di incarico sostiene la responsabilità del CEO in tale attività (65,6 %), ma tende ad attribuire il ruolo anche ad altre figure professionali (tab.19).

Tab. 19. *Responsabilità nella gestione della reputazione aziendale per Anzianità di Servizio*

Anzianità di Servizio	Figure professionali responsabili della gestione della reputazione aziendale				Totale
	CEO (Chief Executive Officer)	Presidente	General Manager (Chief Operating Officer)	Chief Communications Officer	
Fino a 5 anni (CEO non longevi)	65,6%	15,6%	6,3%	12,5%	100%
Da sei anni in su (CEO longevi)	83,9%	9,7%		6,5%	100%
Totale	74,6%	12,7%	3,2%	9,5%	100%

La tabella 20 dimostra che anche i CEO pro-attivi nelle attività di comunicazione (corporate communicator) sono consapevoli del proprio ruolo di responsabili della gestione della reputazione aziendale (84%). Lo stesso vale per la categoria dei CEO moderati (76,7%). I CEO “deleganti” attribuiscono lo stesso grado di responsabilità nella corporate reputation management sia al CEO, che ai Chief Communication Officer (37,5%).

Tab. 20. *Responsabilità nella gestione della reputazione aziendale per Grado di impegno nelle attività di comunicazione*

Grado di impegno nelle attività di comunicazione	Figure professionali responsabili della gestione della reputazione aziendale				Totale
	CEO (Chief Executive Officer)	Presidente	General Manager (Chief Operating Officer)	Chief Communications Officer	
Basso (CEO deleganti)	37,5%	25%		37,5%	100%
Medio (CEO moderati)	76,7%	13,3%	3,3%	6,7%	100%
Alto (CEO corporate communicator)	84,0%	8%	4%	4%	100%
Totale	74,6%	12,7%	3,2%	9,5%	100%

5.4.1. Impegno del CEO nella gestione della reputazione aziendale

Analizzando, nel dettaglio, le funzioni aziendali in cui l'amministratore delegato assume un ruolo centrale, i risultati della tabella 21 mostrano un impegno attivo da parte dei CEO nel diffondere la vision dell'organizzazione agli stakeholder (82,5%), monitorare il raggiungimento delle performance finanziarie dell'impresa e motivare i dipendenti nello svolgimento delle loro attività (entrambe 81%). Le prime due attività non risultano, infatti, minimamente delegate a terzi. Apprezzabile è anche la responsabilità dell'amministratore delegato nel diffondere nell'ambito della governance d'impresa un comportamento etico e trasparente (69,8%).

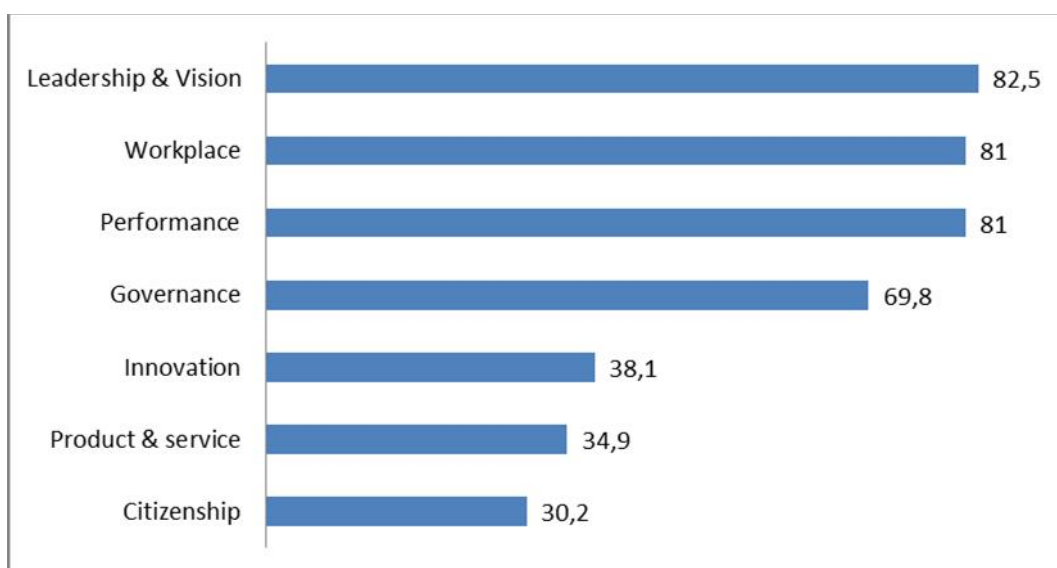
Nel gestire la corporate reputation, i CEO delegano maggiormente le attività relative al monitoraggio della soddisfazione dei clienti, attraverso il controllo della qualità dei prodotti (28,6%), mentre sono mediamente impegnati nella gestione delle iniziative di sostenibilità aziendale (54%) e nel fornire il proprio contributo a nuove soluzioni innovative dei prodotti e servizi dell'azienda (47,6%).

Tab. 21. *In quali di queste attività relative alla gestione della reputazione aziendale, Lei è maggiormente impegnato?*

Attività per la gestione della reputazione aziendale	Attivamente impegnato	Mediamente impegnato	Attività delegate a terzi
	%	%	%
Diffondere all'interno e all'esterno dell'azienda la vision dell'organizzazione	82,5	17,5	,0
Motivare e stimolare i dipendenti nello svolgimento delle loro attività	81,0	17,5	1,6
Supportare e gestire le iniziative di sostenibilità aziendale	30,2	54,0	15,9
Garantire, attraverso il controllo della qualità dei prodotti, la soddisfazione dei clienti	34,9	36,5	28,6
Diffondere un comportamento trasparente ed etico della governance aziendale	69,8	22,2	7,9
Monitorare il raggiungimento delle performance finanziarie dell'azienda	81,0	19,0	,0
Prospettare soluzioni innovative per i prodotti / servizi dell'azienda	38,1	47,6	14,3

La figura 5 evidenzia le attività di gestione della reputazione aziendale in cui i CEO si dimostrano attivamente impegnati, seguendo lo schema delle sette dimensioni della reputazione analizzate dal Reputation Institute. I CEO sono attivi principalmente nelle attività relative ai fattori: Leadership & Vision (82,5%), Workplace e Performance (81%).

Fig.5. *Impegno attivo dei CEO nelle attività di gestione della corporate reputation*



Nell'analisi dei risultati della tabella 21, è stato costruito un indice di riferimento relativamente all'impegno profuso dai CEO nella gestione della reputazione. È stato, quindi, possibile distinguere due tipologie di CEO (tab. 22):

- 1) leader pro-attivi , ovvero Chief Reputation Officer (CRO) (66,7%);
- 2) CEO moderati (33,3%).

Interessante notare che, in questo caso, a differenza del grado di impegno nelle attività di comunicazione, non è stato rilevato alcun dato riferibile al profilo del "CEO delegante".

Tab.22. *Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale*

Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale	V.A.	%
Medio (CEO moderati)	21	33,3
Alto (CRO)	42	66,7
Totale	63	100,0

Inoltre, l'essere un CEO fondatore dell'impresa in cui si opera non influenza il grado di impegno nelle attività di gestione della reputazione aziendale (tab. 23).

Tab. 23. *Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale in relazione all'essere fondatori dell'impresa in cui si opera*

Fondatore aziendale	Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale		Totale
	Medio (CEO moderati)	Alto (CRO)	
Si	35,7%	64,3%	100%
No	32,7%	67,3%	100%
Totale	33,3%	66,7%	100%

Al fine di garantire un'ottimale gestione della corporate reputation, il 54% dei CEO svolge attività di coordinamento delle diverse funzioni presenti in azienda (tab. 24). Il ruolo del CEO è apprezzabile anche nell'interazione e nell'ascolto delle esigenze degli stakeholder, in particolare nel comunicare in modo tempestivo e trasparente con i media (entrambe 41,3%).

Stesso discorso vale per la gestione di crisi aziendali e per la definizione della strategia del reputation risk, attività in cui gli amministratori delegati sono mediamente impegnati (entrambe 39,7%).

Marginale è la responsabilità del CEO nel monitorare le minacce alla reputazione aziendale (27%) e implementare azioni di sostenibilità (23,8%). Infine, nella gestione della reputazione, poca attenzione viene rivolta al monitoraggio del comportamento dei competitor e dei flussi di passaparola (7,9%).

Tab.24. *Quali altre attività compie l'amministratore delegato (CEO) per un'ottimale gestione della reputazione aziendale?*

Attività nella gestione della reputazione	V.A.	% casi	% risposte
Garantire il coordinamento tra le diverse funzioni aziendali	34	54,0	19,7
Interagire con gli stakeholder (pubblici dell'azienda), ponendosi in ascolto delle loro esigenze	26	41,3	15,0
Comunicare in maniera tempestiva e trasparente con i media (giornalisti)	26	41,3	15,0
Gestire la crisi aziendale	25	39,7	14,5
Definire la strategia relativa alla gestione del rischio reputazionale dell'azienda	25	39,7	14,5
Monitorare le possibili minacce (interne ed esterne) alla reputazione aziendale	17	27,0	9,8
Implementare azioni di sostenibilità aziendale	15	23,8	8,7
Monitorare il comportamento dei competitor e i flussi di passaparola	5	7,9	2,9
Totale	63	...	100,0

5.4.2. Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale e anzianità di servizio

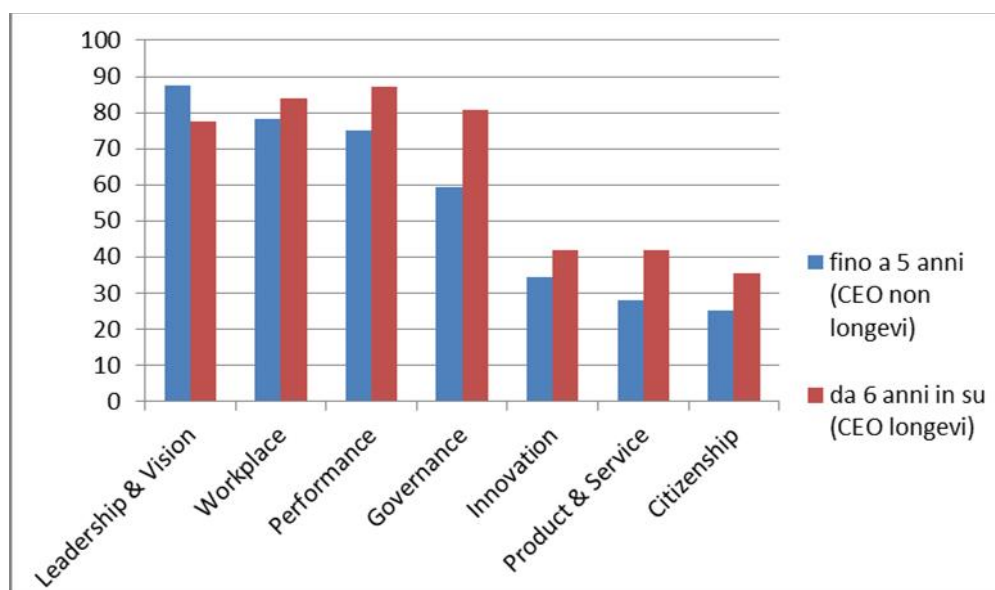
I dati della tabella 25 incrociano “anzianità di servizio” e “grado di impegno nella gestione della reputazione”. Dall’analisi dei risultati sembra emergere un’interessante relazione tra le due variabili: i CEO longevi appaiono più impegnati nella gestione della corporate reputation (80,6%), risultando Chief Reputation Officer. I CEO, quindi, sembrano acquisire maggiore consapevolezza dell’importanza della gestione della reputazione aziendale con il passar degli anni di incarico nell’azienda in cui operano.

Tab.25. *Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale per Anzianità di Servizio*

Anzianità di Servizio	Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale		Totale
	Medio (CEO moderati)	Alto (CRO)	
Fino a 5 anni	46,9%	53,1%	100%
Da 6 anni in su (longevi)	19,4%	80,6%	100%
Totale	33,3%	66,7%	100%

La figura 6 mette in relazione l'anzianità dell'incarico con le diverse attività di gestione della reputazione aziendale in cui il CEO è attivamente impegnato, facendo riferimento alle sette dimensioni della corporate reputation analizzate dal Reputation Institute (Leadership & Vision, Workplace, Innovation, Product & Service, Performance, Citizenship, Governance). Ad eccezione dell'attività relativa alla diffusione della vision aziendale agli stakeholder (Leadership & Vision) che richiede un impegno attivo del CEO soprattutto nei primi anni del suo incarico, nelle altre funzioni di corporate reputation risultano essere più impegnati i CEO longevi.

Fig.6. *Impegno nelle attività di gestione della corporate reputation in relazione all'anzianità dell'incarico*



5.4.3. Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale e nelle attività di corporate communication

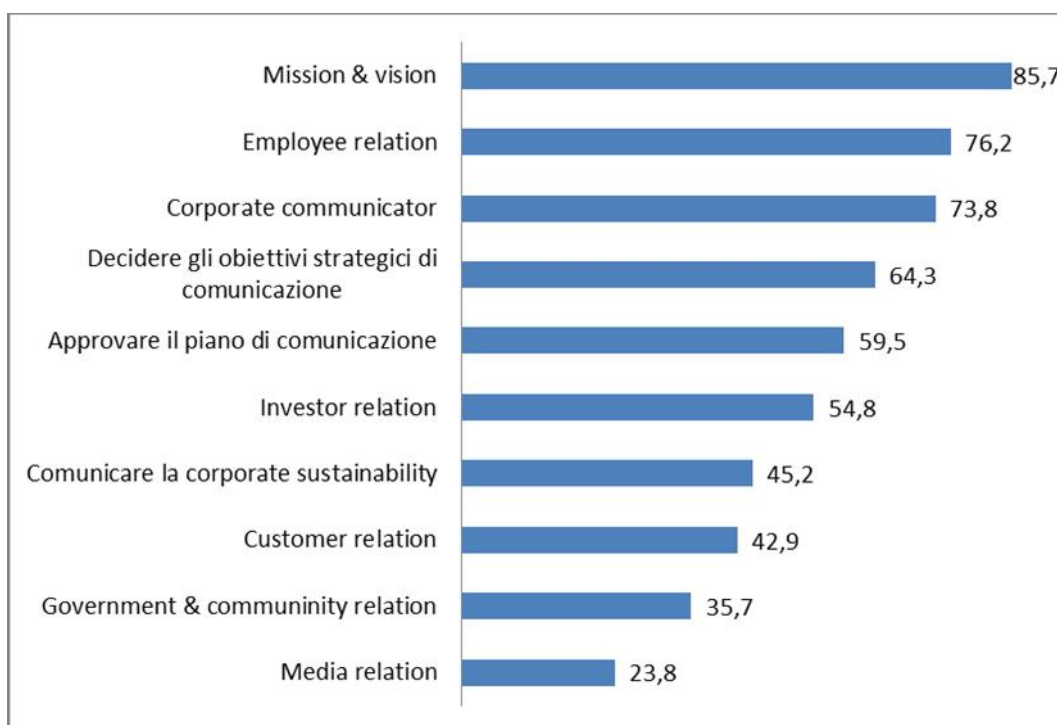
La tabella 26 incrocia il grado di impegno del CEO nella gestione della reputazione aziendale con il grado di impegno nelle attività di comunicazione, rilevando la presenza di un' interessante relazione tra i due indici. In generale, i CEO moderati nella gestione della reputazione tendono ad essere moderati anche nelle attività di comunicazione (57,1%). Il 45,2% dei CRO è impegnato attivamente nella comunicazione aziendale, ricoprendo il ruolo di "corporate communicator", il 42,9% ricade invece nella categoria dei moderati.

Tab.26. *Grado di impegno nelle attività di comunicazione per Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale*

Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale	Grado di impegno nelle attività di comunicazione			Totale
	Basso (CEO deleganti)	Medio (CEO moderati)	Alto (CEO corporate communicator)	
Medio (CEO moderati)	14,3%	57,1%	28,6%	100%
Alto (CRO)	11,9%	42,9%	45,2%	100%
Totale	12,7%	47,6%	39,7%	100%

In particolare, la figura 7 evidenzia le attività di comunicazione aziendale in cui sono attivamente impegnati i Chief Reputation Officer: diffondere la mission e la vision dell'organizzazione (85,7%); rafforzare nei dipendenti il senso di appartenenza all'organizzazione (76,2%); agire come volto e portavoce dell'azienda (corporate communicator) (73,8%).

Fig.7. Impegno attivo dei CRO nelle attività di comunicazione aziendale



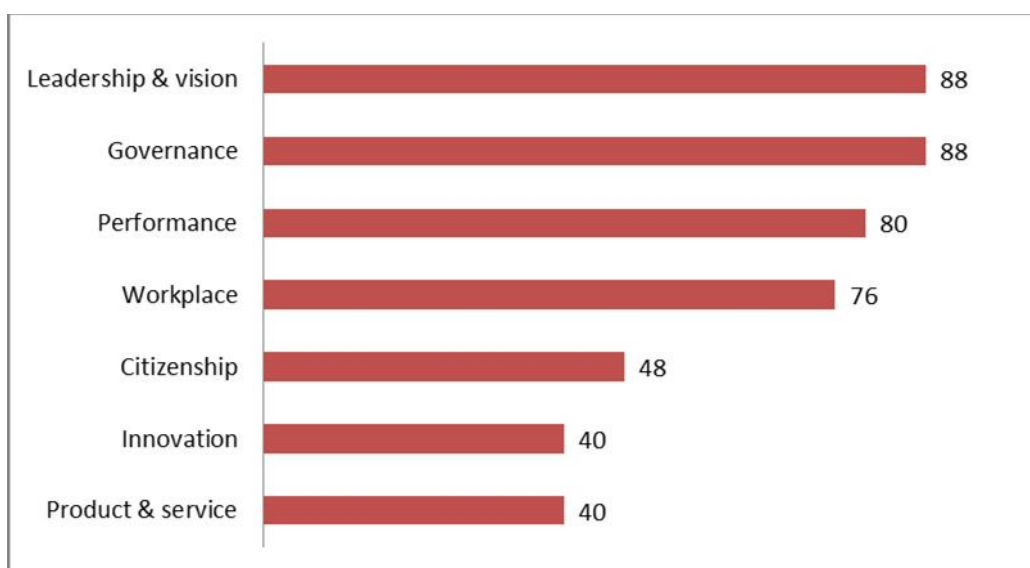
I risultati confermano l'idea secondo cui la gestione della reputazione aziendale da parte del CEO presuppone un costante impegno nelle attività di comunicazione. Il grado di impegno del CEO nelle attività di comunicazione e nella gestione della corporate reputation rappresentano due variabili che si influenzano a vicenda. Difatti, i CEO corporate communicator sono più pro-attivi anche nelle attività di gestione della corporate reputation (CRO) (tab. 27).

Tab. 27. Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale per Grado di impegno nelle attività di comunicazione

Grado di impegno nelle attività di comunicazione	Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale		Totale
	Medio (CEO moderati)	Alto (CRO)	
Basso (CEO deleganti)	37,5%	62,5%	100%
Medio (CEO moderati)	40,0%	60,0%	100%
Alto (CEO corporate communicator)	24,0%	76,0%	100%
Totale	33,3%	66,7%	100%

Nella figura 8 vengono mostrate le attività nel campo della gestione della reputazione aziendale in cui sono maggiormente impegnati i CEO corporate communicator. Questi ultimi tendono di più a focalizzarsi sulle dimensioni “Leadership & Vision”, “Governance”, “Performance” e “Workplace” della corporate reputation. Considerato che ciascuno stakeholder attribuisce maggior rilevanza a determinate dimensioni della reputazione, i CEO sono, quindi, più attivi nelle relazioni con gli investitori e i dipendenti. Per i dipendenti risultano, infatti, più rilevanti le dimensioni del Workplace e della Citizenship; per gli investitori, la Performance e la Governance; mentre la Leadership & Vision è un fattore riferito alla globalità dei pubblici.

Fig.8. *Impegno attivo dei CEO corporate communicator nelle attività di gestione della reputazione aziendale*



5.4.4. Impegno dei CEO nella corporate sustainability

Dall’analisi dei dati emerge che tendono ad impegnarsi di più nella comunicazione delle iniziative di sostenibilità aziendale:

- i CEO corporate communicator (tab. 28);
- i CEO pro-attivi nelle attività di gestione della reputazione, ovvero i CRO (tab. 29);
- i CEO longevi (con anni di incarico da 6 anni in su) (tab. 30)

Tab.28. *Comunicare agli stakeholder le iniziative di sostenibilità dell'organizzazione per Grado di impegno nelle attività di comunicazione*

Grado di impegno nelle attività di comunicazione	Comunicare agli stakeholder le iniziative di sostenibilità dell'organizzazione			Totale
	Attivamente impegnato	Mediamente impegnato	Attività delegate a terzi	
Basso (CEO deleganti)		33,3%	66,7%	100%
Medio (CEO moderati)	26,7%	50,0%	23,3%	100%
Alto (CEO corporate communicator)	71,0%	25,8%	3,2%	100%
Totale	42,9%	37,1%	20%	100%

Tab.29. *Comunicare agli stakeholder le iniziative di sostenibilità dell'organizzazione per Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale*

Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale	Comunicare agli stakeholder le iniziative di sostenibilità dell'organizzazione			Totale
	Attivamente impegnato	Mediamente impegnato	Attività delegate a terzi	
Medio (CEO moderati)	28,6%	38,1%	33,3%	100%
Alto (CRO)	45,2%	38,1%	16,7%	100%
Totale	39,7%	38,1%	22,2%	100%

Tab.30. *Comunicare agli stakeholder le iniziative di sostenibilità dell'organizzazione per Anzianità di Servizio*

Anzianità di Servizio	Comunicare agli stakeholder le iniziative di sostenibilità dell'organizzazione			Totale
	Attivamente impegnato	Mediamente impegnato	Attività delegate a terzi	
Fino a 5 anni (CEO non longevi)	39,4%	36,4%	24,2%	100%
Da sei anni in su (CEO longevi)	45,9%	37,8%	16,2%	100%
Totale	42,9%	37,1%	20%	100%

I dati dimostrano che tendono a supportare e gestire iniziative di sostenibilità aziendale: i CEO longevi (tab. 31); i CEO corporate communicator (tab. 32); i CEO pro attivi nelle attività di gestione della reputazione aziendale (CRO) (tab. 33). Questi ultimi considerano le attività di sostenibilità aziendale un fattore influente ai fini della corporate reputation (tab. 34).

Tab. 31. *Supportare e gestire le iniziative di sostenibilità aziendale per Anzianità di Servizio*

Anzianità di Servizio	Supportare e gestire le iniziative di sostenibilità aziendale			Totale
	Attivamente impegnato	Mediamente impegnato	Attività delegate a terzi	
Fino a 5 anni (CEO non longevi)	25,0%	56,3%	18,8%	100%
Da sei anni in su (CEO longevi)	35,5%	51,6%	12,9%	100%
Totale	30,2%	54,0%	15,9%	100%

Tab. 32. *Supportare e gestire le iniziative di sostenibilità aziendale per Grado di impegno nelle attività di comunicazione*

Grado di impegno nelle attività di comunicazione	Supportare e gestire le iniziative di sostenibilità aziendale			Totale
	Attivamente impegnato	Mediamente impegnato	Attività delegate a terzi	
Basso (CEO deleganti)	37,5%	50%	12,5%	100%
Medio (CEO moderati)	13,3%	70%	16,7%	100%
Alto (corporate communicator)	48,0%	36%	16,0%	100%
Totale	30,2%	54%	15,9%	100%

Tab. 33. *Supportare e gestire le iniziative di sostenibilità aziendale per Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale*

Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale	Supportare e gestire le iniziative di sostenibilità aziendale			Totale
	Attivamente impegnato	Mediamente impegnato	Attività delegate a terzi	
Medio (CEO moderati)	9,5%	52,4%	38,1%	100%
Alto (CRO)	40,5%	54,8%	4,8%	100%
Totale	30,2%	54,0%	15,9%	100%

Tab. 34. *Attività di sostenibilità aziendale per Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale*

Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale	Attività di sostenibilità aziendale Media
Medio (CEO moderati)	7,2
Alto (CRO)	8,1
Totale	7,8

5.5. Reputazione del CEO

L'ultima parte della web survey è dedicata alla relazione tra la corporate reputation e la reputazione del CEO, in questa sezione i rispondenti totali sono 59, con una percentuale delle risposte mancanti del 36,6%.

Nella tabella 35, sulla base degli studi della letteratura presente in materia, vengono sottoposti ai CEO due significati relativi al concetto di “reputazione del CEO”⁵⁵. Una netta maggioranza degli amministratori delegati (86,4%) concorda

⁵⁵ Possono essere considerati due aspetti della CEO reputation: una prospettiva riferita alle sue abilità (ability perspective) e una prospettiva connessa all'immagine (symbolic image perspective) (Lee, 2006). La prima prospettiva sostiene che la CEO reputation riflette le singole capacità degli amministratori delegati (Gibbons e Murphy, 1992; Johnson *et al.*, 1993; Milbourn, 2003). La reputazione rappresenta, quindi, la percezione da parte del mercato dell'abilità del CEO di garantire il successo a lungo termine e la sopravvivenza della sua azienda. La prospettiva riferita all'immagine simbolica afferma che la reputazione del CEO è soprattutto l'immagine percepita del

nell'affermare che la CEO reputation riflette le singole abilità del CEO volte a garantire il successo dell'azienda. Solo il 13,6% degli amministratori delegati sostiene che la reputazione del CEO sia legata all'immagine dello stesso creata grazie all'utilizzo dei media.

Tab. 35. *Indichi quale delle seguenti affermazioni meglio descriva il significato di "reputazione dell'amministratore delegato (CEO)".*

Significato "reputazione del CEO"	V.A.	%
La reputazione del CEO riflette le singole abilità del CEO nel garantire il successo della sua azienda	51	86,4
La reputazione del CEO deriva dall'immagine del CEO creata soprattutto attraverso l'utilizzo dei media	8	13,6
Totale	59	100,0

Tendono a supportare di più l'ability perspective della CEO reputation:

- i CEO longevi (96,6%). Nel corso del loro incarico all'interno dell'organizzazione, i CEO sembrano sviluppare una consapevolezza maggiore circa l'importanza delle singole abilità personali nel garantire il successo dell'azienda. Seppur la maggior parte dei CEO meno longevi (76,7%) sostenga l'ability perspective, un buon 23,3% dei rispondenti pone maggiore enfasi al ruolo dei media ai fini della creazione dell'immagine dell'amministratore delegato. Quindi, si potrebbe dedurre che nei primi anni di incarico, i CEO siano più orientati ad una esposizione mediatica "di immagine" (tab.36). Alcune indagini suggeriscono, infatti, che la reputazione di un CEO è meno sviluppata durante i primi anni della sua permanenza in carica (Hui, 2003).
- i CEO corporate communicator (91%). A sostenere maggiormente la differente concezione di CEO reputation ("la reputazione del CEO deriva dall'immagine

CEO dagli stakeholders (Malmendier e Tate 2005). Tale reputazione deriva anche dall'immagine del CEO creata attraverso i media.

del CEO creata soprattutto attraverso l'utilizzo dei media") è la categoria dei deleganti (25%) (tab.37);

- i CRO (94,9%). La categoria dei moderati supporta la symbolic image perspective della CEO reputation (30%) (tab.38).

Tab. 36. *Significato di reputazione dell'amministratore delegato per Anzianità di Servizio*

Anzianità di Servizio	Prospettive CEO reputation		Totale
	La reputazione del CEO riflette le singole abilità del CEO nel garantire il successo della sua azienda	La reputazione del CEO deriva dall'immagine del CEO creata soprattutto attraverso l'utilizzo dei media	
Fino a 5 anni (CEO non longevi)	76,7%	23,3%	100%
Da sei anni in su (CEO longevi)	96,6%	3,4%	100%
Totale	86,4%	13,6%	100%

Tab.37. *Significato di reputazione dell'amministratore delegato per Grado di impegno nelle attività di comunicazione*

Grado di impegno nelle attività di comunicazione	Prospettive CEO reputation		Totale
	La reputazione del CEO riflette le singole abilità del CEO nel garantire il successo della sua azienda	La reputazione del CEO deriva dall'immagine del CEO creata soprattutto attraverso l'utilizzo dei media	
Basso (CEO deleganti)	75,0%	25%	100%
Medio (CEO moderati)	85,7%	14,3%	100%
Alto (CEO corporate communicator)	91,3%	8,7%	100%
Totale	86,4%	13,6%	100%

Tab. 38. *Significato di reputazione dell'amministratore delegato per Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale*

Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale	Prospettive CEO reputation		Totale
	La reputazione del CEO riflette le singole abilità del CEO nel garantire il successo della sua azienda	La reputazione del CEO deriva dall'immagine del CEO creata soprattutto attraverso l'utilizzo dei media	
Medio (CEO moderati)	70,0%	30,0%	100%
Alto (CRO)	94,9%	5,1%	100%
Totale	86,4%	13,6%	100%

Le qualità personali che influiscono maggiormente sulla costruzione della reputazione del CEO sono la credibilità (66,1%) e il possesso di competenze professionali (50,8 %) (tab.39). L'essere visionari e la coerenza registrano una percentuale di circa il 30% (rispettivamente il 37,3% e il 32,2%).

Doti quali l'affidabilità (27,1%), le abilità comunicative (20,3%), l'adozione di un comportamento etico (25,4 %) e il carisma (23,7%), risultano poco valorizzate. Le qualità meno prese in considerazione per la costruzione della CEO reputation sono, infine, la disponibilità al dialogo e all'ascolto (8,5%) e l'attrattività (1,7%)

Tab. 39. *Può indicare, tra le seguenti qualità personali, le tre che secondo Lei influiscono di più sulla costruzione di una positiva reputazione del CEO?*

Qualità personali	% casi	% risposte
Credibilità	66,1	22,5
Competenze professionali (esperienza e qualifiche)	50,8	17,3
Essere “visionari” (capacità di agire in modo proattivo, anticipando il futuro)	37,3	12,7
Coerenza	32,2	11,0
Affidabilità (onesta, sincerità)	27,1	9,2
Comportamento etico	25,4	8,7
Carisma	23,7	8,1
Abilità comunicative	20,3	6,9
Disponibilità al dialogo e all’ascolto	8,5	2,9
Attrattività (eleganza, bella immagine)	1,7	,6

Al fine di migliorare la propria reputazione, secondo il parere degli intervistati, è fondamentale mantenere le promesse fatte (72,9%); sufficientemente importante è anche garantire il raggiungimento dei risultati (64,4%) e comunicare in modo trasparente con gli stakeholder (61%) (tab.40). Quasi la metà dei rispondenti (47,5%) ritiene possa incidere sulla reputazione del CEO l’assunzione delle proprie responsabilità in situazioni di crisi, mentre solo il 28,8 % pone il luce il ruolo delle relazioni face to face con i dipendenti aziendali.

Lo storytelling sulla propria vita personale (“raccontare la propria storia”) e l’accessibilità mediante i mezzi di comunicazione online non vengono considerati rilevanti ai fini di una migliore CEO reputation (rispettivamente 6,8% e 5,1%).

Tab. 40. *Può indicare, tra le seguenti attività, le tre che secondo Lei influiscono di più sul miglioramento della reputazione del CEO?*

Attività per il miglioramento della reputazione del CEO	% casi	% risposte
Mantenere le promesse fatte	72,9	25,4
Garantire il raggiungimento dei risultati	64,4	22,5
Comunicare in modo trasparente con tutti gli stakeholder (pubblici dell'azienda)	61,0	21,3
Assumersi pubblicamente le proprie responsabilità in situazioni di crisi	47,5	16,6
Garantire incontri frequenti (face to face) con i dipendenti aziendali	28,8	10,1
Raccontare “la propria storia” (il proprio percorso di vita personale e professionale)	6,8	2,4
Rendersi più accessibili e contattabili attraverso gli strumenti di comunicazione online	5,1	1,8
Totale	...	100,0

5.5.1. CEO reputation e reputazione aziendale: influenza percepita

La tabella 41 mostra i risultati circa gli aspetti che, secondo quanto espresso dai CEO, possono influenzare maggiormente la reputazione aziendale. Ai CEO è stato chiesto, infatti, di attribuire a ciascun fattore menzionato un valore compreso tra “1” (per nulla influente) a “10” (molto influente). Da quanto emerso dalla survey, i CEO considerano fondamentale nella costruzione della corporate reputation la percezione e la valutazione dell’impresa da parte dei clienti, considerati i key stakeholder (con una media del 8,7).

Il secondo fattore ritenuto più influente per la reputazione aziendale è rappresentato dalla reputazione dello stesso amministratore delegato (media del 7,8). Le altre tipologie di stakeholder considerate alquanto rilevanti sono i

dipendenti (media del 7,8), i media (media del 7,7) e gli azionisti/analisti finanziari (media del 7,3), mentre agli enti governativi viene attribuito un valore sufficiente (media del 6). I flussi di passaparola online e le attività di sostenibilità aziendale vengono ritenuti anch'essi mediamente influenti nella costruzione e mantenimento della corporate reputation (rispettivamente media del 6,8 e del 6,5).

Tab.41. *Quanto Lei ritiene che i seguenti aspetti possano influire sulla reputazione aziendale?*

Fattori influenti sulla reputazione aziendale	Media	Deviazione std.
Clienti	8,7	2,4
Dipendenti	7,8	2,3
Reputazione dell'amministratore delegato (CEO)	7,8	2,1
Azionisti/Analisti finanziari	7,3	2,3
Media (giornalisti)	7,7	2,1
Passaparola online	6,8	2,2
Enti Governativi	6,0	2,4
Attività di sostenibilità aziendale	6,5	2,4

La tabella 42 incrocia “il grado di impegno nella gestione della reputazione” e la variabile “reputazione dell'amministratore delegato”, uno dei tre fattori che influisce maggiormente sulla reputazione aziendale. I risultati pongono in luce come i CRO attribuiscono alla reputazione dell'amministratore delegato un ruolo rilevante (media 8,1) ai fini dell'influenza sulla corporate reputation. Un CRO è, quindi, consapevole dell'importanza della sua reputazione nella valutazione complessiva dell'azienda in cui opera.

Tab. 42. *Reputazione dell'amministratore delegato (CEO) per Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale*

Grado di impegno nella gestione della reputazione	Reputazione del CEO Media
Medio (CEO moderati)	7,2
Alto (CRO)	8,1
Totale	7,8

Le risposte presenti nella tabella 43 mostrano il grado di accordo dei CEO ad alcune affermazioni relative, in termini generali, alla CEO reputation e al suo rapporto con la reputazione aziendale. Il 78% dei CEO sostiene fortemente (molto d'accordo) che l'amministratore delegato sia il portavoce dell'azienda ("quando il CEO parla, è l'impresa che parla"). In particolare, un'apprezzabile percentuale di CEO (74,6%, sommando "abbastanza d'accordo" e "molto d'accordo") afferma che le idee e la personalità del fondatore plasmino la vision di un'organizzazione.

Per i CEO rispondenti all'indagine, i flussi di comunicazione e i comportamenti dell'amministratore delegato influenzano la percezione dell'azienda da parte degli stakeholder (un grado d'accordo totale del 94,9% : "abbastanza d'accordo" e "molto d'accordo"). Tale considerazione trova conferma anche nel dissenso all'affermazione secondo cui "la reputazione del CEO non svolge un ruolo rilevante nella valutazione complessiva di un'organizzazione" (il 52% non è per nulla d'accordo, il 27,1% è poco d'accordo). Inoltre, il 45,8% sostiene di essere abbastanza d'accordo nel ritenere la CEO reputation un elemento determinante per il successo a lungo termine dell'impresa; tuttavia, la metà dei CEO (abbastanza d'accordo il 50,8%) considera la relazione con la reputazione aziendale un elemento di rischio.

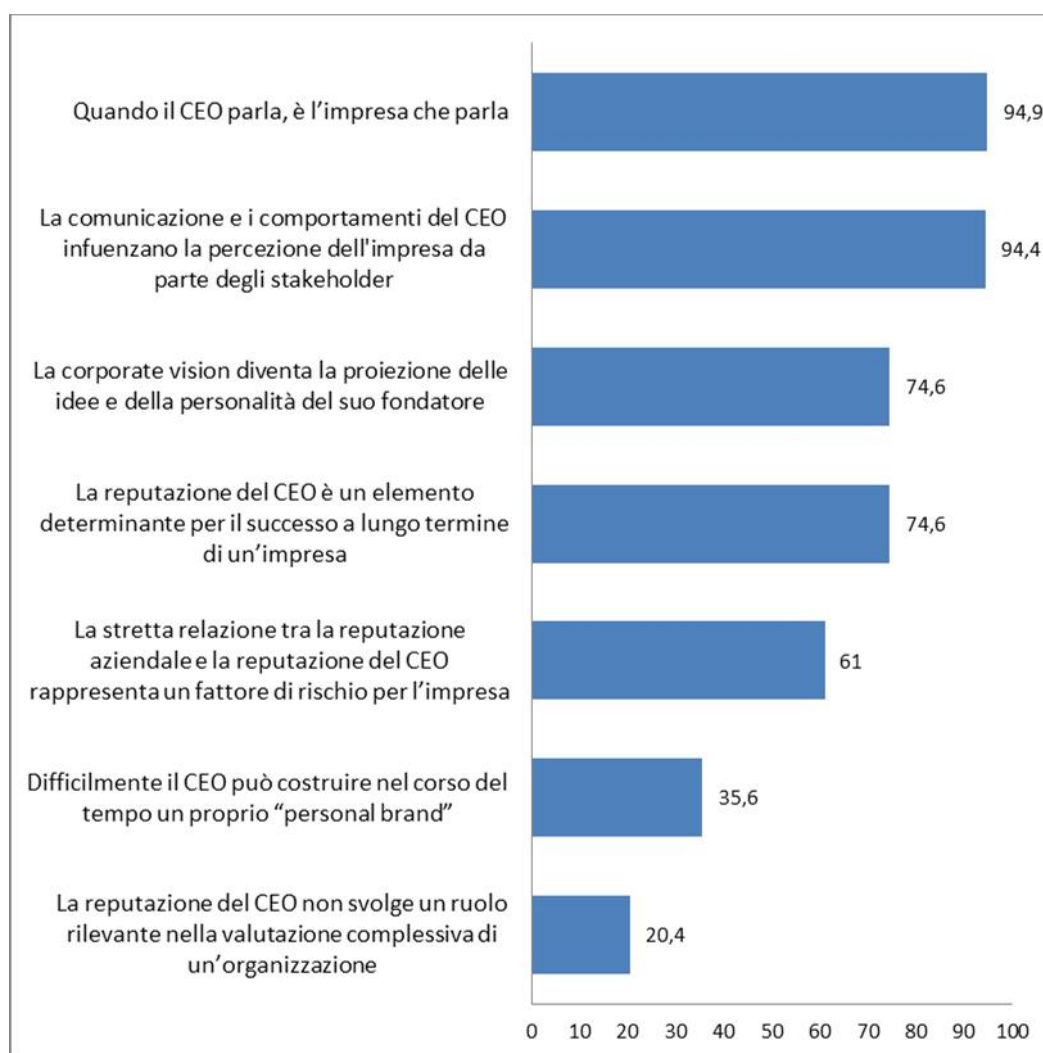
Infine, relativamente alla difficile costruzione di un brand personale da parte del CEO, una buona percentuale di amministratori delegati (47,5%) si ritiene poco d'accordo.

Tab. 43. *Esprima, per ogni affermazione sottostante, il suo grado di accordo.*

Affermazioni	Per nulla d'accordo	Poco d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo
	%	%	%	%
La vision di un'organizzazione diventa la proiezione delle idee e della personalità del suo fondatore	6,8	18,6	42,4	32,2
La reputazione del CEO non svolge un ruolo rilevante nella valutazione complessiva di un'organizzazione	52,5	27,1	13,6	6,8
Quando il CEO parla, è l'impresa che parla	1,7	3,4	16,9	78,0
La stretta relazione tra la reputazione aziendale e la reputazione del CEO rappresenta un fattore di rischio per l'impresa	1,7	37,3	50,8	10,2
La reputazione del CEO è un elemento determinante per il successo a lungo termine di un'impresa	3,4	22,0	45,8	28,8
Difficilmente il CEO può costruire nel corso del tempo un proprio "personal brand"	16,9	47,5	28,8	6,8
La comunicazione e i comportamenti del CEO influenzano la percezione dell'azienda da parte degli stakeholder (pubblici dell'azienda)	,0	5,1	40,7	54,2

La figura 9 mostra il grado di accordo dei CEO ad ogni affermazione della tabella 17, aggregando le risposte "molto d'accordo" e "abbastanza d'accordo".

Fig.9. Grado di accordo dei CEO alle seguenti affermazioni



Dalle risposte fornite alle diverse affermazioni proposte nella tabella 43, è stato possibile ricavare un indice sull'influenza percepita del CEO sulla corporate reputation (tab.44). La maggior parte degli intervistati (72%) ritiene che il CEO, con i suoi comportamenti, con la comunicazione attivata dallo stesso e con la costruzione della reputazione personale, influenzi fortemente la percezione dell'impresa da parte degli stakeholder, e di conseguenza tali fattori hanno un forte impatto sulla reputazione aziendale. Solo una minima parte percepisce tale influenza come "non rilevante" (13,6%), o discreta (13,6%).

Tab. 44. *Influenza percepita del CEO sulla reputazione dell'impresa*

Influenza percepita del CEO sulla reputazione dell'impresa	V.A.	%
Bassa (non rilevante)	8	13,6
Media (discreta)	8	13,6
Alta (forte)	43	72,9
Totale	59	100,0

I CEO fondatori tendono a percepire di più il legame di influenza CEO reputation-corporate reputation (tab. 45).

Tab. 45. *Influenza percepita della reputazione del CEO sull'impresa in relazione all'essere fondatori dell'impresa in cui si opera*

Fondatore aziendale	Influenza percepita della reputazione del CEO sull'impresa			Totale
	Bassa (non rilevante)	Media (discreta)	Alta (forte)	
Si	16,7%		83,3%	100%
No	12,8%	17%	70,2%	100%
Totale	13,6%	13,6%	72,9%	100%

La tabella 46 sintetizza, in percentuale, l'autopercezione dei CEO relativamente al grado di influenza della reputazione del CEO sulla corporate reputation. Circa il 64,4% (sommando le risposte nelle sezioni 50%-74%; 75-100%) ritiene che la reputazione del CEO abbia una buona incidenza (più del 50%) sulla reputazione aziendale.

Tab. 46. *In sintesi, secondo la Sua opinione, in che percentuale la reputazione aziendale è basata sulla reputazione dell'amministratore delegato (CEO)?*

Percentuali relazione CEO reputation-corporate reputation	V.A.	%
1%-24%	6	10,2
25%-49%	15	25,4
50%-74%	21	35,6
75%-100%	17	28,8
Totale	59	100,0

5.5.2. Influenza percepita della reputazione del CEO sull'impresa, anzianità di servizio e grado di impegno nelle attività di comunicazione

L'indagine evidenzia un'assenza di relazione tra le variabili "anzianità di servizio" e "influenza percepita della reputazione del CEO sull'impresa". Gli anni di incarico degli intervistati in una determinata organizzazione non sono influenti sull'auto-percezione degli stessi circa il rapporto CEO reputation/corporate reputation.

Le tabella 47 incrocia l'influenza percepita della reputazione del CEO sull'impresa con il grado di impegno dei CEO nelle attività di comunicazione, rilevando l'esistenza di una relazione fra i due indici. Tale relazione tra gli indici considerati può essere reciproca. I CEO che percepiscono tale forma di influenza tendono ad impegnarsi maggiormente nelle attività di comunicazione, consapevoli probabilmente che agire come corporate communicator possa influire positivamente sulla costruzione della propria reputazione. Viceversa, i CEO poco inclini a considerare la relazione CEO reputation-corporate reputation sono quelli che delegano maggiormente a terzi le attività di comunicazione.

Tab. 47. *Grado di impegno nelle attività di comunicazione per Influenza percepita della reputazione del CEO sull'impresa*

Influenza percepita della reputazione del CEO sull'impresa	Grado di impegno nelle attività di comunicazione			Totale
	CEO deleganti	CEO moderati	CEO corporate communicator	
Bassa (non rilevante)	62,5%	25,0%	12,5%	100%
Media (discreta)		75,0%	25,0%	100%
Alta (forte)	7%	46,5%	46,5%	100%
Totale	13,6%	47,5%	39%	100%

Inoltre, incrociando nella tabella 48 il grado di impegno nelle attività di comunicazione e una delle affermazioni che ha ricevuto il maggiore grado di accordo da parte degli intervistati nella tabella 45 (“quando il CEO parla, è l’impresa che parla”), si evince come siano i CEO corporate communicator a supportare di più tale idea (91%). Il 25% dei CEO deleganti afferma di essere poco d’accordo con questa affermazione.

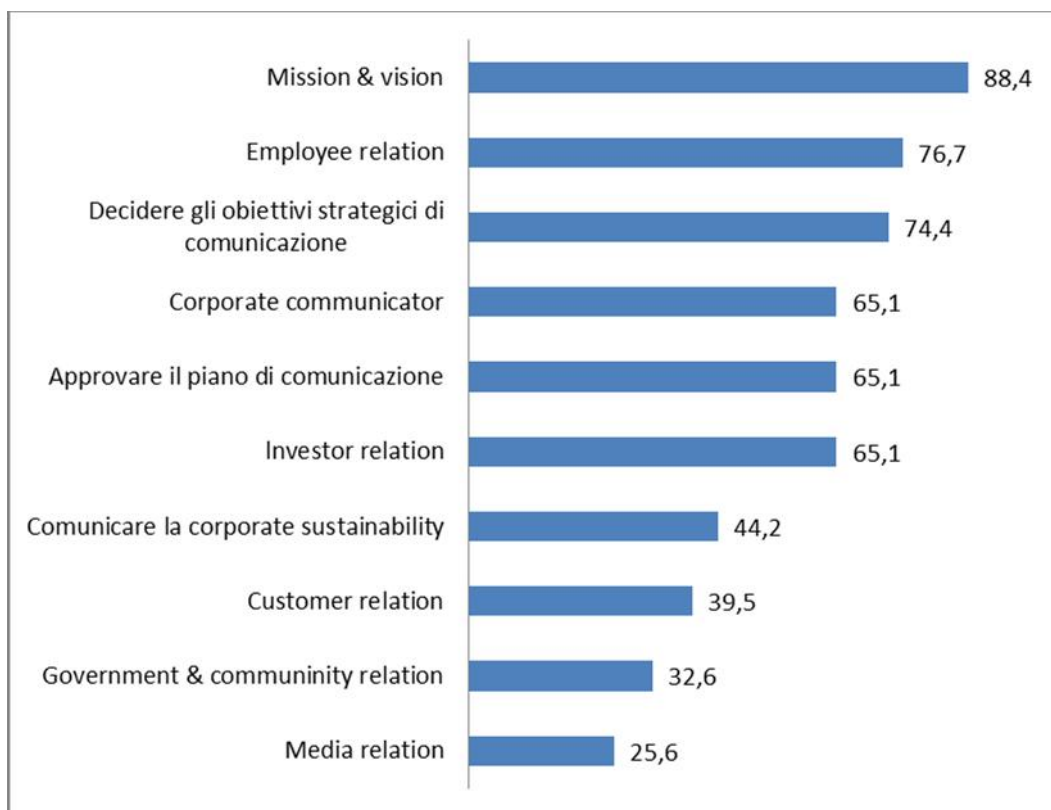
Tab. 48. *Quando il CEO parla, è l'impresa che parla per Grado di impegno nelle attività di comunicazione*

Grado di impegno nelle attività di comunicazione	Quando il CEO parla, è l'impresa che parla				Totale
	Per nulla d'accordo	Poco d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo	
Basso (CEO deleganti)		25,0%	12,5%	62,5%	100%
Medio (CEO moderati)			28,6%	71,4%	100%
Alto (CEO corporate communicator)	4,3%		4,3%	91,3%	100%
Totale	1,7%	3,4%	16,9%	78,0%	100%

In particolare, i CEO che percepiscono una forte influenza tendono ad attivarsi maggiormente: nella diffusione della corporate mission e corporate vision (88,4%) e nelle relazioni con il personale dipendente dell’azienda (76,7 %) (figura 10). Ciò denota il fatto che i CEO mirano a costruire e mantenere relazioni stabili in primo luogo con gli stakeholder interni all’azienda, invece di focalizzarsi ad

esempio su quelle con i media, maggiormente dirette a supportare l'immagine del CEO (25,6%).

Fig. 10. *Impegno attivo nelle attività di comunicazione dei CEO che percepiscono maggiormente la relazione CEO reputation-corporate reputation*



I CEO che percepiscono una maggiore influenza della loro reputazione supportano di più l'obiettivo della CEO communication in termini di "Rafforzare il ruolo e la reputazione del top management dell'azienda" (34,9 %) (tab. 49). Essi, inoltre, tendono ad essere supportati di più dal manager di comunicazione nella costruzione di una immagine personale positiva (tab. 50), e utilizzano maggiormente i social media personali, in particolare Twitter e LinkedIn.

Tab. 49. *Rafforzare il ruolo e la reputazione del top management dell'azienda per Influenza percepita della reputazione del CEO sull'impresa*

Obiettivi della comunicazione aziendale attivata dal CEO	Influenza percepita della reputazione del CEO sull'impresa		
	Bassa (non rilevante)	Media (discreta)	Alta (forte)
Rafforzare il ruolo e la reputazione del top management dell'azienda	12,5%	25%	34,9%

Tab. 50. *Favorire la creazione di un'immagine positiva dell'amministratore delegato (CEO) per Influenza percepita della reputazione del CEO sull'impresa*

Influenza percepita della reputazione del CEO sull'impresa	Favorire la creazione di un'immagine positiva del CEO
Bassa (non rilevante)	8,7%
Media (discreta)	4,3%
Alta (forte)	87,0%
Totale	100,0%

5.5.3. Influenza percepita della reputazione del CEO sull'impresa e grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale

Dall'analisi dei dati non è presente alcuna relazione tra l'influenza percepita della reputazione del CEO sull'impresa e il grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale, o viceversa. Infatti, a prescindere dall'autopercezione di tale influenza, i CEO si impegnano nelle attività di gestione della corporate reputation.

A conferma di ciò, viene messo in relazione il grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale con alcune affermazioni su cui i CEO hanno espresso

il loro grado di accordo nella tabella 43. La maggioranza sia dei CEO moderati, che di quelli pro-attivi (CRO) sono convinti che “La comunicazione e i comportamenti del CEO influenzano la percezione dell’azienda da parte degli stakeholder (pubblici dell’azienda)”. Gli stessi si dimostrano per nulla d’accordo con un’affermazione analoga nei contenuti ma in modo inverso, ovvero “La reputazione del CEO non svolge un ruolo rilevante nella valutazione complessiva di un’organizzazione”.

Ad un analogo risultato si perviene analizzando i dati della tabella 51: entrambe le categorie dei CEO è d’accordo nel ritenere “La reputazione del CEO è un elemento determinante per il successo a lungo termine di un’impresa” (sommando abbastanza d’accordo e molto d’accordo, il 70% dei moderati e il 77% dei pro-attivi sostengono l’affermazione).

Tab. 51. *La reputazione del CEO è un elemento determinante per il successo a lungo termine di un’impresa per Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale*

Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale	La reputazione del CEO è un elemento determinante per il successo a lungo termine di un’impresa				Totale
	Per nulla d'accordo	Poco d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo	
Medio (CEO moderati)	10,0%	20,0%	60,0%	10,0%	100%
Alto (CRO)		23,1%	38,5%	38,5%	100%
Totale	3,4%	22,0%	45,8%	28,8%	100%

Infine, buona parte dei CRO (il 66,7%) avverte di più rispetto ai CEO meno impegnati nella gestione della reputazione aziendale (50%) l’esistenza del fattore di rischio derivante dalla stretta relazione CEO reputation-corporate reputation (tab. 52).

Tab. 52. *La stretta relazione tra la reputazione aziendale e la reputazione del CEO rappresenta un fattore di rischio per l'impresa per Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale*

Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale	La stretta relazione tra la reputazione aziendale e la reputazione del CEO rappresenta un fattore di rischio per l'impresa				Totale
	Per nulla d'accordo	Poco d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo	
Medio (CEO ponderato)	5%	45%	40%	10%	100%
Alto (CRO)		33,3%	56,4%	10,3%	100%
Totale	1,7%	37,3%	50,8%	10,2%	100%

Capitolo 6

Considerazioni conclusive

Sommario Cap. 6: 6.1. Literature review: riflessioni. – 6.2. Web survey: principali risultati.

6.1. Literature review: riflessioni

La tesi ha affrontato, nella prima parte, il tema della leadership: la complessità di tale fenomeno si evidenzia principalmente dai numerosi approcci di studio e dalla difficoltà nel determinare una definizione univoca e condivisa. Il lavoro ha messo a confronto le dimensioni della leadership e del management, rilevando le principali differenze che intercorrono tra le diverse funzioni aziendali. A differenza del ciclo manageriale – caratterizzato dalla “pianificazione”, dall’ “organizzazione” e dal “controllo” – la leadership presuppone il coordinamento di differenti attività: “orientamento”, ovvero definire una vision aziendale e le opportune strategie per assicurare il suo conseguimento nel futuro; “alignment”, cioè comunicare la direzione comune da seguire; ed “ispirazione” (empowerment), che significa motivare e fornire ai dipendenti la giusta autonomia e capacità di autocontrollo affinché si responsabilizzino ed esprimano al meglio il loro potenziale e creatività. In particolare, la dimensione dell’alignment implica la necessità di saper coinvolgere nella condivisione di una visione comune i diversi stakeholder dell’organizzazione. La comunicazione diventa, quindi, parte integrante della leadership: la vision deve essere comunicata per essere accettata dai pubblici aziendali.

La leadership, in particolare, non deriva soltanto da un potere legittimato stabilito formalmente (autorità), ma è strettamente legata al consenso e al riconoscimento del ruolo del leader da parte degli altri (autorevolezza). Quest’ultima coniuga nella figura del leader fascino e carisma, forte personalità, competenze professionali e soprattutto spiccate doti comunicative e di persuasione. Diversamente, in caso di autorità senza autorevolezza, si ha la presenza di un soggetto definibile come “uno tra i tanti” che, seppur abbia un ruolo di posizione stabilito in modo formale, non riesce ad ottenere supporto e stima da parte degli stakeholder. Altro discorso vale per gli attori professionali che, benché privi di autorità legittimata, hanno un’autorevolezza tale da superare i

confini gerarchici, riscuotendo consenso presso i pubblici. In questa prospettiva, anche un manager può imporsi come leader.

I diversi contributi in letteratura sulla differenza tra manager e leader tendono, comunque, spesso a “denigrare il management per valorizzare la leadership”. A tal riguardo, è bene evitare una pericolosa dicotomia di pensiero che porti a considerare le due alternative, “leader o manager”, l’una giusta e l’altra sbagliata. La leadership e il management sono due complementari sistemi di azione: “leadership complements management, it doesn’t replace it” (Kotter, 1999, p. 52). Le distinzioni evidenziate tra leadership e management non sembrano, infatti, del tutto appropriate considerato che i leader devono possedere anche delle doti manageriali. Insomma, un leader è tale perché è anche un manager e un buon manager, in virtù della sua autorevolezza e delle sue capacità comunicative, può divenire leader. “A truly excellent leader requires good management skills and the best managers are also leaders to some extent. Leadership is a role; management is a function” (Clutterbuck e Hirst, p. 352).

Nell’ambito della corporate communication, diversi autori (Daft, 2008; Shockley-Zalabak, 2011) operano una precisa distinzione tra la management communication, attivata dai manager delle differenti unità funzionali all’interno dell’organizzazione, e la leadership communication, il cui attore principale è il top management, soprattutto il Chief Executive Officer. Per quanto riguarda la management communication, la sua principale finalità è quella di veicolare corrette e precise informazioni, per lo più tecniche e pratiche, allo scopo di conseguire risultati specifici. Il ruolo tradizionale del manager è, soprattutto quello di “information processor”, in quanto si pone a capo di un network di informazioni, al fine di orientare, gestire e valutare l’efficienza dell’operato dei membri dell’organizzazione. Il management, infatti, implica “managing subordinates, taking responsibility for them and leading them to reach goals” (Zerfass e Huck, 2007). Per tal motivo, i flussi comunicativi rivolti ai dipendenti hanno per oggetto soprattutto ordini, informazioni circa la pianificazione e l’implementazione delle strategie aziendali, decisioni, dati, obblighi, ma anche consigli e suggerimenti per migliorare le performance individuali. Il manager intreccia relazioni anche con altri stakeholder dell’organizzazione, generalmente i

partner, i fornitori ed i distributori, ai quali comunica informazioni di routine (es. ordini di fornitura), idee, statistiche, condizioni contrattuali (es. accordi di distribuzione, vincoli di franchising), informazioni circa progetti di co-produzione, co-branding, ecc.

La leadership communication può essere definita come “the controlled, purposeful transfer of meaning by which leaders influence a single person, a group, an organization, or a community” (Barret, 2006, p.5). A differenza del manager, il leader rappresenta il “communication champion”, il “relationship builder”, il “social architect” ed in particolare il “manager of meaning”, in quanto veicola i valori, la cultura, gli aspetti simbolici aziendali al fine di motivare i pubblici non attraverso un ordine ma attraverso l’identificazione e il senso di appartenenza all’organizzazione. Egli è, inoltre, un “visionary leader” (Westley e Mintzberg, 1989) in grado di anticipare il cambiamento e di prospettare nuove soluzioni innovative, avendo una chiara visione del futuro dell’organizzazione.

Per “leadership communication” bisogna intendere l’insieme dei flussi comunicativi attivati soprattutto dal Chief Executive Officer, il quale, in virtù della sua posizione e delle sue caratteristiche personali, rappresenta il vero e proprio simbolo della corporate identity dell’organizzazione. Molti Autori (Koch, 1994; Bennis, 1997; Zorn, 2001; Argenti *et al.*, 2005), infatti, considerano il CEO il principale “corporate communicator” dell’impresa. In qualità di portavoce pubblico e volto dell’organizzazione, l’amministratore delegato è responsabile della comunicazione di tutte le informazioni attinenti all’azienda. Per quanto riguarda i flussi di comunicazione interna, il CEO mira a creare una visione condivisa e partecipativa dell’organizzazione, consolidare la fiducia nella leadership aziendale e rafforzare il senso di appartenenza all’organizzazione. Il leader, supportato dal lavoro del responsabile e dei consulenti di comunicazione, deve comunicare in modo trasparente e credibile anche con altri stakeholder, instaurando con essi relazioni di fiducia a lungo termine. Alcune ricerche hanno messo in luce il ruolo centrale della CEO communication anche nell’implementazione di attività di corporate sustainability. I CEO sono “the drivers of corporate concern to implement sustainability” (Epstein, 2008, p. 2), i principali decision maker di tali azioni (Kotler e Lee, 2005).

Il lavoro ha individuato alcune risorse di comunicazione legate all'identità del CEO, in veste di organo di governo dell'organizzazione (Golinelli, 2000): lo stile di narrazione del CEO storytelling, il CEO blog ed il CEO brand. Le principali tecniche di comunicazione adottate dai leader (soprattutto il CEO) sono senza ombra di dubbio le public relation, le quali danno un contributo significativo allo sviluppo di una strategia di comunicazione basata sulla costruzione e il mantenimento di un solido capitale reputazionale. I flussi di comunicazione attivati dal CEO e i relativi mezzi di comunicazione variano in relazione ai differenti destinatari coinvolti e alle loro esigenze. In particolare, sebbene l'amministratore delegato riconosca le grosse potenzialità dei social media nell'attuale contesto competitivo, la sua partecipazione appare tuttora limitata.

Il CEO deve saper rispondere in modo adeguato e tempestivo alle aspettative di comunicazione di tutti gli stakeholder, essendo consapevole che una buona gestione della corporate communication ha un impatto positivo sul capitale reputazionale dell'organizzazione. La gestione della reputazione aziendale è di cruciale importanza per ottenere e mantenere il sostegno quotidiano degli stakeholder. Pertanto diviene fondamentale l'operato svolto dal Chief Executive Officer, ovvero la persona che detiene il maggiore potere esecutivo all'interno dell'organizzazione. Infatti, il CEO è ritenuto il maggior responsabile della reputazione aziendale (Kitchen e Laurence, 2003; Murray e White, 2005; van der Jagt, 2005; Gaines-Ross, 2008): egli, oltre a garantire il coordinamento delle diverse funzioni organizzative, si occupa dello sviluppo della strategia del reputational risk, monitorando in anticipo le minacce esterne e gestendo la reputazione in situazioni di crisi (E.I.U., 2005).

Diversi studi evidenziano, inoltre, l'esistenza di una stretta relazione tra la reputazione del CEO e la corporate reputation (van Riel, 1999; Kitchen e Laurence, 2003; Gaines-Ross, 2000, 2003; Murray e White, 2005). La reputazione del CEO, in termini di impatto sulla corporate reputation, ha una buona rilevanza soprattutto in Italia, Canada e Stati Uniti (Kitchen e Laurence, 2003).

La reputazione del CEO rappresenta la percezione da parte degli stakeholder dell'abilità dell'amministratore delegato nel garantire il successo a lungo termine

e la sopravvivenza della sua azienda. I CEO con reputazione positiva dimostrano competenza, integrità, affidabilità, etica, carisma e grandi doti comunicative.

Personificando i valori e la cultura aziendale, il CEO rappresenta “the face and the voice” dell’organizzazione, di conseguenza la sua reputazione svolge un ruolo determinante nella valutazione delle performance aziendali da parte degli stakeholder. I valori, i comportamenti e i tratti della personalità dei CEO possono definire il modo in cui una vasta gamma di pubblici percepisce la realtà aziendale. Gli amministratori delegati, quindi, per garantire una migliore percezione del brand o del prodotto dell’impresa, devono creare e mantenere nel tempo una reputazione personale quanto più possibile coerente con la reputazione aziendale.

6.2. Web survey: principali risultati

La ricerca è partita da un’accurata revisione della letteratura in materia e dall’analisi delle indagini condotte dalla business community, al fine di comprendere il livello di avanzamento degli studi sul tema della leadership communication, della CEO communication e del ruolo del CEO nella corporate reputation. Il lavoro di tesi, analizzando i risultati della web survey, ha per lo più confermato le principali considerazioni emerse dalla literature review nel campo di indagine esaminato, approfondendo in modo dettagliato alcuni aspetti relativi sia alle attività di corporate communication, sia alla gestione della corporate reputation nel contesto italiano.

Dal punto di vista metodologico, è bene precisare che l’unità di analisi dell’indagine comprende gli amministratori delegati di 150 aziende presenti nel territorio italiano, prese in esame nel rapporto Mediobanca del 2013 sulle “Principali Società Italiane” nei settori industria e servizi, banche e assicurazioni. Su 150 CEO contattati, la web survey ha rilevato ed analizzato le risposte di 93 amministratori delegati, campione effettivo dei CEO che hanno partecipato all’indagine. I dati emersi dalla survey sono stati esaminati mediante tecniche di analisi statistica monovariata e bivariata utilizzate con il software SPSS.

Di seguito vengono indicati i principali risultati, considerati in relazione alle domande di ricerca del presente lavoro:

- 1) ruolo del CEO nella corporate reputation (tab.1);
- 2) utilizzo dei mezzi di comunicazione, diretti ai diversi stakeholder (tab.2);
- 3) ruolo del CEO nella gestione della reputazione aziendale (tab.3);
- 4) relazione esistente tra CEO reputation e corporate reputation (tab.4).

Dall'indagine è emerso che i flussi di comunicazione attivati dagli amministratori delegati mirano soprattutto a migliorare l'immagine aziendale, diffondere agli stakeholder i valori fondamentali dell'organizzazione e creare relazioni fiduciarie e durature con essi (costruire corporate reputation) (tab.1). In questo contesto, i CEO fondatori dell'organizzazione in cui operano tendono a valorizzare maggiormente le finalità della comunicazione connesse a fattori reputazionali, rispetto ai CEO non fondatori che supportano di più un orientamento all'immagine. Inoltre, i CEO fondatori forniscono un valore maggiore all'obiettivo della comunicazione relativo a "rafforzare il ruolo e la reputazione del top management dell'azienda".

I CEO tendono a delegare poco le attività di comunicazione, mostrando particolare attenzione alla comunicazione di carattere istituzionale e interna all'organizzazione. Essi sono attivamente impegnati nel diffondere la missione e la vision dell'organizzazione, rafforzare nei dipendenti il senso di appartenenza all'organizzazione, agire come volto e portavoce dell'azienda. Le attività che nel complesso sono maggiormente delegate a terze persone riguardano le media relation e le government-community relation. Gli amministratori delegati sono i decision making in materia di comunicazione, approvano il piano e svolgono un ruolo strategico, infatti "assumere decisioni in merito agli obiettivi strategici" è l'unica attività che non viene delegata a terzi. In relazione all'impegno nelle attività di comunicazione, sono stati distinti tre profili di CEO:

- 1) CEO corporate communicator (leader pro-attivi);
- 2) CEO mediamente impegnati, moderati;
- 3) CEO deleganti.

Tab.1. *Ruolo del CEO nella corporate communication*

Domande di ricerca	Topic	Risultati	Osservazioni
1. Qual è il ruolo del CEO nella corporate communication?	Obiettivi della comunicazione aziendale attivata dal CEO	<ol style="list-style-type: none"> 1) Migliorare l'immagine aziendale (62,9%) 2) diffondere agli stakeholder i valori fondamentali dell'organizzazione (57,1%) 3) creare relazioni fiduciarie e durature con gli stakeholder (48,6%) 	<ul style="list-style-type: none"> - CEO fondatori: valorizzazione delle finalità reputazionali della comunicazione. Valore maggiore all'obiettivo "rafforzare il ruolo e la reputazione del top management dell'azienda" - CEO non fondatori: supporto all'orientamento all'immagine
	Attività di comunicazione in cui il CEO è maggiormente impegnato	<p>Attività di comunicazione istituzionale e comunicazione interna</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) diffondere la mission e la vision dell'organizzazione" (84%) 2) "rafforzare nei dipendenti il senso di appartenenza all'organizzazione" (68,6%) 3) "agire come volto e portavoce dell'azienda (corporate communicator)" (64,3%) 4) "assumere decisioni in merito agli obiettivi strategici di comunicazione" (64,3%) 	<ul style="list-style-type: none"> - Grado di impegno nelle attività di comunicazione: <ul style="list-style-type: none"> 1. CEO corporate communicator (44,3%) 2. CEO moderati (42,9%) 3. CEO deleganti (12,9%) - I CEO fondatori, i CEO longevi, i CRO e i CEO che percepiscono la relazione CEO reputation-corporate reputation sono i maggiori corporate communicator
	Attività di comunicazione maggiormente delegate	<ol style="list-style-type: none"> 1) Media relation (32,9%) 2) government e community relation (31,4%). 	"Assumere decisioni in merito agli obiettivi strategici" è l'unica attività che non viene delegata a terzi
	Attività di comunicazione in cui il CEO viene supportato dal manager di comunicazione	<ol style="list-style-type: none"> 1) "Instaurare e gestire le relazioni con i stakeholder" (68,6%) 2) prestare ascolto alle richieste degli stakeholder e rispondere loro attraverso gli strumenti di comunicazione più appropriati (67,1%) 	I CEO che percepiscono maggiormente il legame CEO reputation-corporate reputation tendono ad essere supportati di più dal manager di comunicazione nel favorire un'immagine personale positiva

I dati della survey mettono in luce un apprezzabile impegno dei CEO nelle attività di comunicazione: buona parte degli intervistati svolge un ruolo attivo. I CEO fondatori dell'impresa, i Chief Executive Officer e i CEO longevi, ovvero con maggior esperienza della realtà aziendale in cui operano, sembrano essere i maggiori corporate communicator. In particolare, i CEO, nei primi anni della loro attività, cercano innanzitutto di creare e consolidare attraverso efficaci attività di comunicazione il tessuto relazionale (employee, consumer, government e community relation) con gli stakeholder dell'organizzazione. In una fase successiva, i CEO si impegnano maggiormente nelle attività di comunicazione istituzionale.

I CEO vengono supportati dai manager di comunicazione soprattutto nelle attività relative all'instaurare e gestire le relazioni con gli stakeholder, prestare ascolto alle loro richieste e rispondere loro attraverso gli strumenti di comunicazione più appropriati. I CEO che percepiscono maggiormente l'influenza CEO reputation-corporate reputation tendono ad essere supportati di più dal manager di comunicazione nel favorire una immagine personale positiva.

I risultati della web survey evidenziano che il CEO adotta differenti mezzi di comunicazione in relazione ai diversi stakeholder (tab.2). Relativamente ai flussi di comunicazione diretti ai dipendenti dell'organizzazione, il CEO tende ad utilizzare maggiormente la documentazione ufficiale dell'azienda e a partecipare agli eventi (meeting, videoconferenze). Nel contesto online, apprezzabile è l'uso del sito web aziendale, mentre risultano essere totalmente inutilizzati i social media personali dei CEO.

Nell'area della marketing communication, il sito web risulta il mezzo di comunicazione più adottato, seguito dalle interviste e dai social media aziendali. Una minima parte dei CEO sostiene di intervenire nel corso di eventi organizzati per i clienti dell'azienda e di utilizzare i social media personali. Analogamente alla comunicazione interna, anche nei flussi di comunicazione rivolti ai partner, gli amministratori delegati preferiscono servirsi della documentazione ufficiale dell'organizzazione. Per relazionarsi con tali pubblici, i CEO si avvalgono anche del sito aziendale e dell'organizzazione di eventi.

Tab.2. *I mezzi di comunicazione adottati dal CEO*

Domande di ricerca	Topic	Risultati	Osservazioni
2. Quali mezzi di comunicazione adotta il CEO?	Mezzi di comunicazione maggiormente adottati dal CEO per ciascuno stakeholder group	<p>Il CEO adotta differenti mezzi di comunicazione in relazione ai diversi stakeholder</p> <ul style="list-style-type: none"> - employee relation: documentazione ufficiale, eventi, sito web - customer relation: sito web, interviste, social media aziendali - partner relation: documentazione ufficiale, sito web, eventi - community relation: comunicati stampa, eventi, interviste - media relation: comunicati stampa, interviste, eventi - investor relation: documentazione ufficiale, eventi, comunicati stampa - government relation: documentazione ufficiale, comunicati stampa, eventi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicati stampa: media, community e investor relation - documentazione ufficiale: employee, partner e government relation - pubblicazioni aziendali: investor, customer e employee relation - eventi: employee, investor e community relation - interviste: media, customer e community relation - sito web aziendale: customer, employee e partner relation - social media aziendali: customer, employee e media relation - social media personali: customer, media e partner relation.
	Social media personali maggiormente adottati dal CEO	I CEO sono restii all'adozione di social media personali: quasi la metà non li utilizza, i più adottati sono LinkedIn (28,1%), Twitter (21,9%) e Facebook (12,5%)	I corporate communicator e i CEO che percepiscono una forte influenza della loro reputazione sulla corporate reputation utilizzano di più i social media personali, adottando maggiormente LinkedIn e Twitter
	Informazioni/messaggi veicolati dal CEO attraverso i social media personali	I CEO veicolano attraverso i social media personali sia notizie istituzionali dell'azienda in cui operano, sia messaggi relativi a opinioni/situazioni di vita personali (18,8%)	Il 54,7% dei CEO ribadisce di non adottare nelle proprie comunicazioni i social media.

Nelle community relation, i mezzi di comunicazione più utilizzati dai CEO sono rispettivamente i comunicati stampa, gli eventi e le interviste. Nell'instaurare e gestire le relazioni con i media, i CEO comunicano principalmente attraverso i comunicati stampa e le interviste.

Relativamente all'area della financial communication, gli amministratori delegati si avvalgono dell'utilizzo della documentazione ufficiale aziendale e partecipano ad eventi pubblici. Infine, i CEO, nel contattare gli enti governativi e relazionarsi con essi, adottano maggiormente la documentazione aziendale, i comunicati stampa e gli eventi.

Nel contesto online, i dati mostrano il principale utilizzo del sito web aziendale, per quanto riguarda sia la pubblicazione di video, messaggi e lettere da parte dell'amministratore delegato, sia la diffusione di informazioni relative alla biografia personale. L'uso dei social media aziendali non rileva percentuali alte, i più utilizzati fra questi sono il corporate blog, facebook e twitter aziendali. Rilevante è il dato secondo cui il 28% dei CEO dichiara di non utilizzare nessuno dei mezzi di comunicazione online aziendali menzionati nell'indagine.

I CEO sono ancora restii all'adozione anche di social media personali: quasi la metà dei rispondenti non fa uso di questi mezzi di comunicazione. Limitato è l'utilizzo di LinkedIn, Twitter e Facebook; scarsa l'adozione del blog personale e di YouTube. I corporate communicator e i CEO che percepiscono una forte influenza della loro reputazione sulla corporate reputation utilizzano di più i social media personali, adottando maggiormente LinkedIn e Twitter.

I pochi CEO che dichiarano di utilizzare i social media personali sostengono di veicolare attraverso di essi sia notizie istituzionali dell'azienda in cui operano, sia messaggi relativi a opinioni/situazioni di vita personali

Dalla rilevazione dei dati dell'indagine si conferma che l'amministratore delegato sia il maggior responsabile nella gestione della reputazione aziendale (tab.3). Solo una minima parte degli intervistati attribuisce tale ruolo al Presidente e al Chief Communications Officer. I CEO longevi e i CEO corporate communicator sono i più consapevoli di tale ruolo. Si rileva un impegno attivo da parte dei CEO nel diffondere la vision dell'organizzazione agli stakeholder

(leadership), monitorare il raggiungimento delle performance finanziarie dell'impresa (performance) e motivare i dipendenti nello svolgimento delle loro attività (workplace). Le prime due attività non risultano, infatti, delegate a terzi. Apprezzabile è anche la responsabilità dell'amministratore delegato nel diffondere nell'ambito della governance d'impresa un comportamento etico e trasparente (governance).

I CEO delegano maggiormente le attività relative al monitoraggio della soddisfazione dei clienti, attraverso il controllo della qualità dei prodotti, mentre sono mediamente impegnati nella gestione delle iniziative di sostenibilità aziendale. Al fine di garantire un'ottimale gestione della corporate reputation, il CEO svolge attività di coordinamento delle diverse funzioni presenti in azienda, interagisce e si pone in ascolto delle esigenze degli stakeholder e comunica in modo tempestivo e trasparente con i media.

Diversamente da quanto affermato dai risultati dell'indagine intrapresa dall'Economist Intelligence Unit (2005), gli amministratori delegati sono mediamente impegnati nella definizione della strategia del reputation risk. Infine, nella gestione della reputazione, poca attenzione viene rivolta al monitoraggio del comportamento dei competitor e dei flussi di passaparola.

Relativamente all'impegno nelle attività di gestione della reputazione, è possibile distinguere due tipologie di CEO:

- 1) Chief Reputation Officer (CRO), leader pro-attivi;
- 2) CEO mediamente impegnati, moderati.

Interessante notare che, a differenza del grado di impegno nelle attività di comunicazione, non è stato rilevato alcun dato riferibile al profilo del "CEO delegante". L'essere un CEO fondatore dell'impresa in cui si opera non influenza il grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale, mentre i CEO longevi appaiono più impegnati in tale attività. I CEO, quindi, sembrano acquisire maggiore consapevolezza dell'importanza della gestione della reputazione aziendale con il passar degli anni di incarico nell'azienda in cui operano.

Tab.3. *Ruolo del CEO nella gestione della reputazione aziendale*

Domande di ricerca	Topic	Risultati	Osservazioni
3. Che ruolo ha il CEO nella gestione della corporate reputation?	Grado di responsabilità del CEO nella gestione della reputazione aziendale (auto percezione)	Il CEO risulta essere il maggior responsabile della corporate reputation (74,6%) Presidente 12,7% e Chief Communications Officer (9,5%)	I CEO longevi e i corporate communicator sono consapevoli del proprio ruolo di responsabili della gestione della reputazione aziendale
	Attività relative alla gestione della reputazione aziendale in cui il CEO è maggiormente impegnato	1) Diffondere la vision dell'organizzazione agli stakeholder (leadership) (82,5%) 2) monitorare il raggiungimento delle performance finanziarie dell'impresa (performance) (81%) 3) motivare i dipendenti nello svolgimento delle loro attività (workplace) (81%)	- Grado di impegno nella gestione della reputazione aziendale: 1. CRO (66,7%) 2. CEO moderati (33,3%) - I CEO corporate communicator e i CEO longevi appaiono più impegnati nella gestione della corporate reputation (80,6 %) - L'essere un CEO fondatore non influenza il grado di impegno nelle attività di gestione della reputazione aziendale
	Attività di gestione della reputazione aziendale maggiormente delegate	Monitoraggio della soddisfazione dei clienti, attraverso il controllo della qualità dei prodotti (28,6%)	I CEO sono mediamente impegnati nella gestione delle iniziative di sostenibilità aziendale (54%)
	Attività adottate dal CEO per un'ottimale gestione della reputazione aziendale	1) Coordinamento delle diverse funzioni presenti in azienda (54%) 2) interazione e ascolto delle esigenze degli stakeholder (41,3%) 3) comunicare in modo tempestivo e trasparente con i media (41,3%)	- I CEO sono mediamente impegnati nella definizione della strategia del reputation risk (39,7%) - Poca attenzione rivolta alle attività relative al monitoraggio del comportamento dei competitor e dei flussi di passaparola

Ad eccezione dell'attività relativa alla diffusione della vision aziendale agli stakeholder (leadership & vision) che richiede un impegno attivo del CEO soprattutto nei primi anni del suo incarico, nelle altre funzioni di corporate

reputation (workplace, performance, product & service, governance, citizenship, innovation) risultano essere più impegnati i CEO longevi.

Si rileva nell'indagine una relazione tra grado di impegno del CEO nella gestione della reputazione aziendale e grado di impegno nelle attività di comunicazione: i Chief Reputation Officer sono anche corporate communicator e viceversa. Tali dimensioni rappresentano, infatti, due variabili che si influenzano a vicenda. Le attività di comunicazione aziendale in cui sono attivamente impegnati i CRO riguardano la comunicazione istituzionale e quella interna: diffondere la mission e la vision; rafforzare nei dipendenti il senso di appartenenza all'organizzazione; agire come volto e portavoce dell'azienda.

Viceversa, i CEO corporate communicator tendono di più a focalizzarsi sulle attività relative ai fattori "Leadership & Vision", "Governance", "Performance" e "Workplace" della corporate reputation. Considerato che ciascuno stakeholder group attribuisce rilevanza diversa a tali fattori, i corporate communicator sono più attivi nelle relazioni con gli investitori e i dipendenti.

I risultati confermano, pertanto, l'idea secondo cui il management della reputazione aziendale da parte del CEO presuppone un costante impegno nelle attività di comunicazione.

L'indagine, infine, si è soffermata sugli aspetti della reputazione del CEO e sul legame di influenza tra quest'ultima e la reputazione aziendale. La maggioranza degli amministratori delegati concorda nell'affermare che la CEO reputation rifletta le singole abilità del CEO volte a garantire il successo dell'azienda (ability perspective). Solo una minima parte degli amministratori delegati sostiene che la reputazione del CEO sia legata all'immagine dello stesso creata grazie all'utilizzo dei media (symbolic image perspective) (tab.4). Tendono a supportare di più l'ability perspective della CEO reputation i CEO longevi, i CEO corporate communicator, i CRO.

Le qualità personali che influiscono maggiormente sulla costruzione della reputazione del CEO sono la credibilità e il possesso di competenze professionali. L'essere visionari risulta tra le qualità maggiormente prese in considerazione.

Tab.4. *Relazione esistente tra CEO reputation e corporate reputation*

Domande di ricerca	Topic	Risultati	Osservazioni
4. Secondo le opinioni dei CEO, esiste una relazione tra corporate reputation e CEO reputation?	Significato di CEO reputation	La maggioranza dei CEO sostiene l'ability prospective della CEO reputation	Tendono a supportare di più l'ability perspective i CEO longevi, i corporate communicator, i CRO, i CEO che percepiscono l'influenza della reputazione del CEO sull'impresa
	Qualità personali del CEO che maggiormente influiscono sulla costruzione di una positiva CEO reputation	1) Credibilità (66,1%) 2) possesso di competenze professionali (50%)	L'essere visionari risulta tra le qualità maggiormente prese in considerazione
	Attività che maggiormente influiscono sul miglioramento della CEO reputation	1) Mantenere le promesse fatte (72,9%) 2) garantire il raggiungimento dei risultati (64,4%) 3) comunicare in modo trasparente con gli stakeholder (61%)	Lo storytelling e l'accessibilità mediante i mezzi di comunicazione online non vengono considerati rilevanti ai fini di una migliore CEO reputation
	Influenza della reputazione del CEO sulla reputazione aziendale (auto percezione)	- La reputazione del CEO è il secondo fattore ritenuto più influente per la reputazione aziendale (media del 7,8) - La reputazione del CEO ha una buona incidenza (più del 50%) sulla reputazione aziendale	- Influenza percepita del CEO sulla reputazione dell'impresa: 1) Bassa (non rilevante) (13,6%) 2) Media (discreta) (13,6%) 3) Alta (forte) (72,9) - I CEO fondatori percepiscono di più il legame di influenza CEO reputation-corporate reputation - I CEO che percepiscono tale forma di influenza tendono ad essere corporate communicator - Nessuna relazione con longevità e impegno nella gestione della reputazione.

Secondo i CEO, al fine di migliorare la propria reputazione, è fondamentale mantenere le promesse fatte, garantire il raggiungimento dei risultati e comunicare in modo trasparente con gli stakeholder. Le attività di storytelling (“raccontare la propria storia personale”) e l’essere presenti in rete mediante l’utilizzo di mezzi di comunicazione online non vengono considerati particolarmente rilevanti ai fini di una migliore CEO reputation.

La valutazione delle risposte fornite nella web survey conferma la presenza di una relazione di influenza tra la reputazione del CEO e la reputazione aziendale. La maggior parte degli intervistati afferma che il CEO, con i suoi comportamenti, i flussi di comunicazione attivati e con la costruzione della reputazione personale influenzi fortemente la percezione dell’impresa da parte degli stakeholder, e di conseguenza tali fattori hanno un forte impatto sulla reputazione aziendale.

I CEO considerano la reputazione dell’amministratore delegato una delle dimensioni più influenti ai fini della costruzione e del mantenimento della corporate reputation. Secondo un processo di auto-percezione da parte degli intervistati, la CEO reputation ha, infatti, una considerevole incidenza sulla reputazione aziendale. I CEO fondatori tendono a percepire di più tale forma di influenza: le idee e la personalità di un CEO fondatore plasmano la vision di un’organizzazione.

Infine, i CEO che sostengono il forte legame CEO reputation-corporate reputation tendono ad impegnarsi maggiormente nelle attività di comunicazione, consapevoli probabilmente che agire come corporate communicator possa influire positivamente sullo sviluppo della propria reputazione e di quella dell’organizzazione. Viceversa, i CEO poco inclini a considerare tale relazione delegano maggiormente a terzi le attività di comunicazione.

La ricerca offre interessanti spunti di riflessioni per lo sviluppo e l’implementazione in futuro di ulteriori indagini quantitative e qualitative.

Bibliografia

A

- ABRATT R., SHEE P.S.B. (1989), "A New Approach to the Corporate Image Management Process", *Journal of Marketing Management*, vol. 5, n. 1, pp. 63-76.
- ACCOTO C. (2007), *Misurare le audience in internet: teorie, tecniche e metriche per la misurazione degli utenti in rete*, Franco Angeli, Milano.
- ACKOFF R.L. (2003), "The opportunity quest separates real leaders from managers", *Strategy & Leadership*, vol. 31, n.5, pp. 39-40.
- ALBERT S., WHETTEN D.A. (1985), "Organizational Identity", in L.L. CUMMINGS, B.M. STAW (eds.), *Research in Organizational Behaviour*, JAI Press, Greenwich CT, pp. 263-295.
- ALVESSON M., SVENINGSSON S. (2003), "Managers doing leadership: The extraordinaryization of the mundane", *Human Relations*, vol. 56, n. 12, pp. 1435-1459.
- AMATURO E. (2012), *Metodologia della ricerca sociale*, Torino, Utet.
- ANDALEEB S.S. (1992), "The trust concept: research issues for channel distribution", *Research in Marketing*, vol. 11, pp. 1-34.
- ARGENTI P.A. (2007), *Corporate communication*, 4th ed., McGraw-Hill, New York.
- ARGENTI P.A., DRUCKENMILLER B. (2004), "Reputation and the corporate brand", *Corporate Reputation Review*, vol. 6, n. 4, pp. 368-374.
- ARGENTI P.A., HOWELL R.A., BECK K.A. (2005), "The strategic communication Imperative", *MIT Sloan Management Review*, vol. 46, n. 3, pp. 83-89.
- ARVIDSSON A. (2006), *Brands Meaning & Value in Media Culture*, Routledge, London & New York.
- AVOLIO B.J. (2007), "Promoting more integrative strategies for leadership theory building", *American Psychologist*, vol. 62, pp. 25-33.
- AVOLIO B.J., LUTHANS F. (2006), *The high impact leader: moments matter in accelerating authentic leadership development*, McGraw-Hill, New York.

B

- BACCARANI C. (1995), "Riflessioni sulla fiducia", introduzione a M. UGOLINI, *La natura dei rapporti tra imprese nel settore delle calze per donna*, Cedam, Padova.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (1992), "L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia", *Sinergie*, n. 29, pp. 137-147.
- BAILEY K.D. (1995), *Metodi della ricerca sociale*, Bologna, il Mulino.
- BAILEY J. (2010), "The CEO is the Brand. The power of executive communications", White paper, February.
- BAILYN L. (1977), "Research as a Cognitive Process: Implications for Data Analysis", *Quality and Quantity*, XI, n. 2, pp. 97-117.
- BALMER J.M.T., GRAY E.R. (2000), "Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage", *Industrial and Commercial Training*, vol. 32, n. 7, pp. 256-262.

- BARRETT D.J. (2006), *Leadership Communication*, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- BASS B.M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York.
- BASS B.M. (Ed) (1990), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, Free Press, New York.
- BASS B.M., AVOLIO B.J. (1994), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks, Sage, CA.
- BATES S. (2011), *Discover Your CEO Brand: Secrets to Embracing and Maximizing Your Unique Value as a Leader*, Mcgraw-Hill Publ.Comp, USA.
- BEATTY R.P., RITTER J.R. (1986), "Investment banking, reputation and underpricing of initial public offerings", *Journal of Financial Economics*, vol. 17, pp. 213-232.
- BELLANDI G. (2006), *Il talento del leader*, Franco Angeli, Milano.
- BENNETT R., KOTTASZ R. (2000), "Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: an Empirical Investigation", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 5, n. 4, pp. 224-234.
- BENNIS W. (1989), *On Becoming A Leader*, Addison-Wesley, Inc., Reading, MA.
- BENNIS W. (1997), "Becoming a leader of leaders", in R. GIBSON (Ed.) *Rethinking the Future*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- BENNIS W.G. (2004), "The seven ages of the leader", *Harvard Business Review*, vol., 82, n. 1, pp. 46-53.
- BENNIS W., NANUS B. (1985), *Leaders: The strategies for taking charge*, Harper & Row, New York.
- BENNIS W., NANUS, B. (1998). "Toward the new millennium", in G.R. HICKMAN (Ed.), *Leading organizations: Perspectives for a new era*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 5-25.
- BENNIS W., NANUS B. (1999), *Leader, anatomia della leadership*, Franco Angeli, Milano.
- BENNIS W., TOWNSEND R. (1995), *Reinventing leadership: Strategies to empower the organization*, William Morrow & Company, Inc., New York.
- BERNSTEIN D. (1984), *Company Image and Reality: a Critique of Corporate Communications*, Rinehart & Winston, London.
- BINGHAM W.V. (1927), "Leadership", in H.C. METCALF, *The Psychological Foundations of Management*, Shaw Publishing Co, New York.
- BIRKIGT K., STADLER M.M. (1986), *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen und Beispielen*, Moderne Industrie: Landsberg and Lech, Verlag,
- BLAIKIE N.W.H., STACY S.J.G. (1982), "The Dialogical Generation of Typologies", *Atti del X Congresso Mundial de Sociologia Messico*.
- BLAKE R.R., MOUTON J.S. (1964), *Gli stili di direzione*, Etas Kompass, Milano.
- BLANCHARD K., HERSEY P. (1984), "Lifecycle theory of leadership", *Training and development journal*, vol. 23, pp. 26-64.
- BOGARDUS E.S. (1918), *Essentials of Social Psychology*, University of Southern California Press, Los Angeles.
- BOUDON E., LAZARSFELD P.F. (1969), *L'analisi empirica nelle scienze sociali*, Il Mulino, Bologna.

- BOWEN S.A. (2009), "What communication professionals tell us regarding dominant coalition access and gaining membership", *Journal of Applied Communication Research*, vol. 37, n. 4, pp. 418-443.
- BROWN R. (1989), *Psicologia sociale dei gruppi. Dinamiche intragruppo e intergruppi*, Il Mulino, Bologna.
- BRYMAN A. (1992), "Charisma and leadership in organizations", Sage, Londra.
- BRYMAN A. (2001), *Social Research Methods* (2nd ed.), Oxford University Press Oxford, UK.
- BRYMAN A. (2004), *Social Research Methods* (2nd edition), Oxford University Press, Oxford, UK.
- BURNS J.M. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York.
- BURNS J.M. (1998), *Transactional and transforming leadership*, in G.R. HICKMAN (Ed.), *Leading organizations: Perspectives for a new era*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 133-134.
- BURRELL G., MORGAN G. (1979), *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Ashgate Hampshire, UK.
- BURSON-MARSTELLAR (2003), "Reputation management, CEO reputation" Retrieved March 19, disponibile al link: <http://www.bm.com/expertise/repmgmt.html>.

C

- CALDWELL R. (2003), "Change leaders and change managers: Different or complementary?", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 24, n.5/6, pp. 285-293.
- CARSON D., GILMORE A., PERRY C., GRONHAUG K. (2001), *Qualitative Marketing Research*, Sage, London, UK.
- CHATTERJEE A., JAUCHIUS M.E., KAAS H.W., SATPATHY A. (2002), "Reviving up auto branding", *The McKinsey Quarterly*, vol. 1, pp. 134-144.
- CHUN R. (2006), "Innovation and reputation: An ethical character perspective", *Creativity and Innovation Management*, vol., 15, n. 1, pp. 63-73.
- CIPOLLA C. (1988), *Teoria della metodologia sociologica. Una metodologia integrata per la ricerca sociale*, Franco Angeli, Milano.
- CLUTTERBUCK D., HIRST S. (2002), "Leadership communication: a status report", *Journal of Communication Management*, vol. 6, n. 4, p. 351-355.
- COCKS J. (1983), "The updated book of Jobs", *Time*, 3 January, pp. 25-27.
- CONGER J.A. (1998), "The dark side of leadership", in G.R. HICKMAN (Ed.), *Leading organizations: Perspectives for a new era*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- CONGER J.A., KANUNGO R.N. (1987), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- CONFETTO M.G. (2005), "Il two step flow nel processo di comunicazione dell'impresa sistema vitale", *Esperienze d'Impresa*, n. 2.
- COOMBS T. (2008), *PSI Handbook of Business Security*, Praeger security International, Westport.
- CORBETTA P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.

- CORCORAN S. (2009), “Defining owned, earned, and paid media”, *Interactive Marketing Professionals - Forrester*, disponibile al link: http://blogs.forrester.com/interactive_marketing/2009/12/defining-earned-owned-and-paid-media.html.
- CORNELISSEN J.P. (2008), *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, Sage Publication, London.
- COSTA G., GUBITTA P. (2004), *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill, Milano

D

- DAFT R.L. (2008), *The leadership Experience*, Thomson South-Western, USA.
- DAVENPORT T.H. (2001), “Knowledge work and the future of management”, in W. BENNIS, G.M. SPREITZER, T.G. CUMMINGS (Eds.), *The future of leadership: Today’s top leadership thinkers speak to tomorrow’s leaders*, Jossey-Bass, San Francisco, pp.41-58.
- DE BIASE L. (2011), “Prefazione all’edizione italiana”, in ELLIOT J., SIMON W.L., *Steve Jobs. L’uomo che ha inventato il futuro*, Ulrico Hoepli Editore, Milano.
- DEMATTÈ C., CORBETTA G. (1993), *I processi di transizione delle imprese familiari*, MCL, Milano.
- DENIS D.J., DENIS D.K. (1995), “Performance changes following top management dismissals”, *The Journal of Finance*, vol. 50, pp. 1029-1057.
- DENNING S. (2005), *The Leader’s Guide to Storytelling: Mastering the Art & Discipline of Business Narrative*, Jossey-Bass, San Francisco.
- DEPREE M. (1998), “What is leadership?”, in G.R. Hickman (Ed.), *Leading organizations: Perspectives for a new era*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 130-132.
- DE WOLF D., MEJRI M., LAMOUCI R. (2012), “How do Multi-National Corporations CEOs perceive and communicate about Social Responsibility?”, *Research Journal of Finance and Accounting*, vol. 3, pp. 18–35.
- DEUTSCHMAN A. (2001). *The Second Coming of Steve Jobs*, Broadway, New York.
- DI FRANCO G. (2001), *EDS: esplorare, descrivere e sintetizzare i dati. Guida pratica all’analisi dei dati nella ricerca sociale*, Franco Angeli, Milano.
- DIMAURO V., BULMER D. (2009), “The New Symbiosis of Professional Networks- Survey Results”, SNCR Research Symposium, Harvard University - November, 6th.
- DOLPHIN R., FAN Y. (2000), “Is Corporate Communications a Strategic Function?”, *Management Decision*, vol. 38, n. 2, pp. 99-107.
- DOWLING G.R. (2001), *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*, Oxford University Press, Oxford, UK.
- DROUILLARD S.E., KLEINER B.H. (1996), “Good leadership”, *Management Development Review*, vol. 9, n. 5, pp. 30-33.
- DUTTA S. (2010), “What’s your personal social media strategy?”, *Harvard Business Review*, November, pp.127-130.

E

- EASTERBY-SMITH M., THORPE R., LOWE, A. (2002). *Management Research: An Introduction* (2nd ed.), Sage, London, UK.
- E.I.U. (ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT) (2005), "Reputation: Risk of risks", Economist Intelligence Unit's Global Risk Briefing, n.4, December, pp.1-23.
- ELKINGTON J. (1998), *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing, Oxford.
- ELLIOT J., SIMON W.L. (2011), *Steve Jobs. L'uomo che ha inventato il futuro*, Ulrico Hoepli Editore, Milano.
- EPSTEIN M.J. (2008), *Making Sustainability Work: Best practices in managing and measuring social and environmental impacts*, Greenleaf, Sheffield.
- ETZIONI A. (1961), *A comparative analysis of complex organization*, Free Press, New York.
- EVANS M.G. (1970), "The effects of supervisory behavior on the path– goal relationship", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 55, pp. 277–298.
- EVANS M.G. (1974), "Extensions of a Path-Goal Theory of Leadership", *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, pp. 172-178.

F

- FAGIANO D. (1997), "Managers vs. leaders: A corporate fable", *Management Review*, vol., 86, n. 10, p. 5.
- FAMA E. (1980), "Agency problems and the theory of the firm", *Journal of Political Economy*, vol. 88, n. 2, pp. 288-307.
- FANELLI A., GRASSELLI N.I. (2005), "Defending the Minotaur: The construction of CEO charisma on the US stock market", *Organization Studies*, vol., 27, n. 6, pp. 811-832.
- FAYOL H. (1949), *General and Industrial Management*, Pitman, London.
- FELDMAN R. (2004), "Why your CEO's reputation is your company's message", *Public Relations Strategist*, vol. 10, n. 3, pp. 24-28.
- FERNS B, EMELIANOVA O., SETHI S.P. (2008), "In His Own Words: The EFFECTIVENESS of CEO as Spokesperson on CSR-Sustainability Issues - Analysis of Data from the Sethi CSR Monitor", *Corporate Reputation Review*, vol.11, n. 2, pp.116-129.
- FERRIS G.R., BLASS F.R., DOUGLAS C., KOLODINSKY R.W., TREADWAY D.C. (2003), "Personal reputations in organizations", in J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (2nd ed.), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 211-246.
- FERTIK M. (2014), *The Reputation Economy: How to Become Rich in a World Where Your Digital Footprint Is as Valuable as the Cash in Your Wallet*, Crown Business, Victoria, BC.
- FIEDLER F.E. (1967), *A Theory of Leader Effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
- FIEDLER F.E. (1987), "Leadership experience and leadership performance", Wiley, New York.
- FILL C. (1999), *Marketing Communications. Frameworks, Theories and Applications*, 2nd ed., Prentice Hall, Hemel Hempstead.

- FINN D., "The Price of Corporate Vanity", in *Harvard Business Review*, n. 4, 1961.
- FOMBRUN C.J. (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston.
- FOMBRUN C.J., GARDBERG N., SEVER J. (2000), "The reputation quotient: a multistakeholder measure of corporate reputation", *Journal of Brand Management*, vol. 7, n. 4, pp. 241-255.
- FOMBRUN C.J., SHANLEY M. (1990), "What's in a name? Reputation-building and corporate strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 33, n. 2, pp. 233-258.
- FOMBRUN C.J., VAN RIEL C.B.M. (2004), *Fame and Fortune: How the World's Top Companies Develop Winning Reputations*, Pearson Publishing and the Financial Times, New York.
- FRANCH M. (1999), *La comunicazione on-line. Aspetti metodologici di alcune ricerche*, Cedam, Padova.
- FRANCH M., MICH L., OSTI L. (2000), "Online Research as Decision Tool for Marketing and Management Strategies", *Information Technology for Business Management - ITBM2000*, 16th IFIP World Computer Congress, Beijing, China, 21-25 August.
- FRANCIS J., HUANG A., RAJGOPAL S., ZANG A. (2006), "CEO reputation and earnings quality", Working Paper, Duke University, Accepted at the Contemporary Accounting Research Conference.
- FRY A. (1997), "On one 's best behavior", *Marketing*, (19 June), pp. 25-27.
- FULLER J., JENSEN M. (2002), "What's a Director to do? Negotiations, Organization and Markets", Research Papers, Harvard NOM Research Paper No. 02-38.

G

- GAINES-ROSS L. (2000), "CEO Reputation: A Key Factor in Shareholder Value", *Corporate Reputation Review*, vol. 3, n. 4, pp. 366-370.
- GAINES-ROSS L. (2003), *CEO Capital: A Guide to Building CEO Reputation and Company Success*, John Wiley & Sons, New York.
- GAINES-ROSS L. (2008), *Corporate Reputation: 12 Steps to Safeguarding and Recovering Reputation*, John Wiley & Sons, New York.
- GAINES-ROSS L., CAKIM I. (2002), "More than a suit. Across the board", July-August, pp. 33-34, disponibile al link: http://ceogo.com/pdf/research/AcrosstheBoard2_002.pdf.
- GANESAN S. (1994), "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship", *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 2, April, pp. 1-19.
- GASPERONI G., MARRADI A. (1996), "Metodo e tecniche delle scienze sociali", *Enciclopedia delle scienze sociali*, vol. 5, pp. 624-643.
- GIROD-SEVILLE M., PERRET V. (2001), "Epistemological foundations", in R. THIETART (Ed.), *Doing management research: a comprehensive guide*, Sage, London, p. 13-30.
- GOLEMAN D. (2001), *Lavorare con intelligenza emotiva*, Bur, Milano.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio Sistemico al Governo dell'Impresa. L'Impresa Sistema Vitale*, vol. I, Cedam, Padova.

- GRAY E.R., BALMER J.M.T. (1998), "Managing corporate image and corporate reputation", *Long Range Planning*, vol. 31, n. 5, pp. 695-702.
- GRÖNROOS C. (2000), *Service Management and Marketing: a Customer Relationship Management Approach*, 2nd ed., Wiley, New York.
- GROSSMAN, S., STIGLITZ, J. (1980), "On the impossibility of informationally efficient markets", *American Economic Review*, vol. 70, pp. 393-408.
- GRUNIG J.E. (1993), "Image and substance: From symbolic to behavioral relationships", *Public Relations Review*, vol. 1, n. 2, pp. 121-139.
- GRUNIG L.A., GRUNIG J.E., DOZIER D.M. (2002), *Excellent public relations and effective organizations*, Lawrence Erlbaum Associate, Mahwah, NJ.
- GUMMESSON E. (2000), *Qualitative Methods in Management Research* (2nd ed.), Sage, London, UK.

H

- HACKMAN M.Z., JOHNSON C.E. (2004), *Leadership. A communication perspective* (4th ed.), Waveland Press, Long Grove, IL.
- HALL R. (1992), "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 135-144.
- HAMILTON J., ZECKHAUSER R. (2004), "Media coverage of CEOs: Who? What? Where? When? Why?", Working Paper, Harvard University.
- HANSEN E.G., REICHWALD R. (2008), "Corporate Responsibility and Responsibility Leadership Systems: An Exploratory Study in German Multinational Corporations", Paper presented at 7th Annual Colloquium of the European Academy of Business in Society, Cranfield University, UK.
- HARRIS J., BARNES B.K. (2005) "Leadership Storytelling", *Leadership Excellence*; vol. 22, Issue 4, April, p.7.
- HATCH M.J., SCHULTZ M. (1997), "Relations between Organizational Culture, Identity and Image", *European Journal of Marketing*, vol. 31, n. 5, pp. 356-365.
- HAYWARD M., HAMBRICK D. (1997), "Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 103-127.
- HAYWARD M., RINDOVA V., POLLOCK, T. (2004), "Believing one's own press: the causes and consequences of CEO celebrity", *Strategic Management Journal*, vol. 25, n.7, 637-653.
- HEIFETZ R.A., LAURIE D.L. (2001). "The work of leadership", *Harvard Business Review*, vol. 79, n. 11, pp. 131-140.
- HERBIG 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, n. 6, pp. 24-33.
- HERMALIN B., WEISBACH M. (1988), "The determinants of board composition", *Rand Journal of Economics*, vol. 19, pp. 589-606.
- HERSEY P., BLANCHARD K. (1982), *Management of Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- HIMMELBERG C., HUBBARD G. (2000), "Incentive pay and the market for CEOs: An analysis of pay-for-performance sensitivity", Working Paper, Columbia University.

- HODGKINSON S. (2005), *The Leader's Edge: Using Personal Branding to Drive Performance and Profit*, iUniverse, Lincoln, NE.
- HOGAN R., KAISER R.B. (2005), "What we know about leadership", *Review of General Psychology*, vol. 9, pp. 169-180.
- HOLLANDER E.P. (1985), "Leadership and Power", in LINDZEY G., ARONSON E. (eds.), *The Handbook of Social Psychology*, Random House, New York.
- HOUSE R.J. (1971), "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, pp. 321-338.
- HOUSE R.J. (1977), "A 1976 Theory of Charismatic Leadership", in J.G. HUNT, L.L. LARSON (EDS.), *Leadership: The Cutting Edge*, Southern Illinois University Press Carbondale.
- HSM (2010), "Survey: Managers and social network" presentata nel corso della conferenza "Word Business Forum", 27 e 28 ottobre, Milano.
- HUSON M., MALATESTA P., PARRINO R. (2004), "Managerial succession and firm performance", *Journal of Financial Economics*, vol., 74, n. 2, pp. 237-275.
- HUI K.W. (2003), *Management Forecast Disclosure Strategy and CEO Disclosure Credibility*, Lundquist College of Business University of Oregon.

I

- IND N. (1990), *The Corporate Image. Strategies for Effective Identity Programmes*, Kogan Page, London.
- INVERNIZZI E. (1996), *La Comunicazione Organizzativa nel Governo dell'Impresa*, Giuffrè, Milano.
- INVERNIZZI E. (2001) (a cura di), *Relazioni pubbliche. Le competenze, le tecniche e i servizi di base*, vol. I, McGraw-Hill, Milano.
- INVERNIZZI E., ROMENTI S. (2009), "Institutionalization and Evaluation of Corporate Communication in Italian Companies", *International Journal of Strategic Communication*, vol. 3, pp. 116-130.
- IONESCU GH., NEGRUSA A.L. (2007), "Leadership, Motivation and Excellence (A Comparative view)" *Theoretical and Applied Economics*. - Asocia ia General a Economi tilor din România - AGER. - vol. 2. n. 507, p. 33-40.
- ISAACSON W. (2011), *Steve Jobs*, Simon & Schuster, USA.

J

- JACQUES E. (1990), *A general theory of burocracy*, Hienaman, London.
- JAGO A.G. (1978), "Configural cue utilization in implicit models of leader behavior", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 22, 474-496.
- JENNINGS R. (1987), "Unsystematic security price movements, management earnings forecasts, and revisions in consensus analyst earnings forecasts", *Journal of Accounting Research*, vol. 25, pp. 90-110.
- JOBS S. (2005) "You've got to find what you love", commencement address delivered at Stanford University, California [12.06.05] (Online transcript) Stanford Report. Disponibile al link: <http://news-service.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html>.

- JOHANSSON C., OTTESTIG A.T. (2011), "Communication executives in a changing world: Legitimacy beyond organizational borders", *Journal of Communication Management*, vol. 15, n. 2, pp. 144-164.
- JOHNSON W.B., YOUNG S.M., WELKER M. (1993), "Managerial reputation and the informativeness of accounting and market measures of performance", *Contemporary Accounting Research*, vol. 10, pp. 305 – 332.

K

- KARTALIA J. (1999), "Technology safeguards for a good corporate reputation. Information Executive", disponibile al link: <http://www.entegracorp.com/downloads/Information%20Executive.pdf>.
- KARUNA C. (2006), "CEO reputation and corporate governance", Working paper, University of California.
- KARUNA C. (2009), "CEO reputation and internal corporate governance", Working Paper, The Paul Merage School of Business, Irvine, University of California.
- KELLER K.L., APERIA T., GEORGSON M. (2008), *Strategic brand management: a European perspective*, Pearson Education, Harlow.
- KELLERMAN B. (2004), "Leadership: Warts and all.", *Harvard Business Review*, vol. 82, n. 1, pp. 40-45.
- KIRKPATRICK S.A., LOCKE E.A. (1991), "Leadership: Do Traits Matter?", *The Executive*, vol. 5, pp. 48-60.
- KITCHEN P.J., LAURENCE A. (2003), "Corporate reputation: An eight-country analysis", *Corporate Reputation Review*, vol. 6, n. 2, pp. 103-117.
- KLEIN A. (1998), "Firm performance and board committee structure", *Journal of Law and Economics*, vol. 41, n. 1, pp. 275-303.
- KOCH J. (1994), "In search of excellent management", *Journal of Management Studies*, vol. 31, n. 5, pp. 681–699.
- KÖNIG A., WESSELS A., BOXLEITNER K. (2011), "CEO narrative communication and the evaluations of securities analysts", *International Conference on Rhetoric and Narratives in Management Research*, 24-26 March, ESADE - Universitat Ramon Llull, Barcelona, Spain.
- KOTLER P., LEE N. (2005), *Corporate Social Responsibility – Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley and Sons, New Jersey.
- KOTTER J.P. (1990), *A force for change: How leadership differs from management*, Free Press, New York.
- KOTTER J.P. (1999), *On what leaders really do*, Harvard Business Review Book, Harvard College, Boston.
- KOTTER J.P. (2001), "What leaders really do", *Harvard Business Review*, vol. 79, n. 11, pp. 85-97.
- KOUZES J.M., POSNER B.Z. (1989), *Leadership is in the eye of the Follower*, The 1989 Annual: Developing Human Resources, John Wiley Sons, NY.
- KOUZES J.M., POSNER B.Z. (2001), "Bringing leadership lessons from the past into the future", in W. BENNIS, G.M. SPREITZER, T.G. CUMMINGS (Eds.), *The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders*, Jossey-Bass, San Francisco, pp.81-90.

- KOUZES J., POSNER B. (2007), *The Leadership Challenge*. 4th Edition, CA Jossey-Bass, San Francisco.
- KRIZ (1988), *Facts and Artefacts in Social Science. An Epistemological and Methodological Analysis of Empirical Social Science Research Techniques*, New York.
- KUHN T.S. (1996), *The Structure of Scientific Revolutions*, (3rd ed.) Chicago, University of Chicago, USA.

L

- LAMBERT A. (1989), "Corporate Identity and Facilities Management", *Facilities*, vol. 7, n. 12, pp. 7-12.
- LEE S. (2007), "CEO Reputation: Who Benefits – the Firm or the CEO?", Ann Arbor (MI): Leventhal School ProQuest Information and Learning Company.
- LEWIN K., LIPPIT R., WHITE R.K. (1939), "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates", *Journal of Social Psychology*, vol. 10, pp. 271-301.
- LIKERT R. (1961), *New patterns of management*, McGraw-Hill, New York.
- LORD R.G., FOTI R.J., DE VADER C.L. (1984), "A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 34, pp. 343-378.
- LOWY A., HOOD P. (2004), "Leaders manage dilemmas", *Strategy & Leadership*, vol. 32, n. 3, pp. 21-26.
- LUSTED M.A. (2012), *Apple: the company and its visionary founder, Steve Jobs*, Abdo Publishing Company, USA

M

- MAHON J.F., WARTICK S.L. (2003), "Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game", *Corporate Reputation Review*, vol. 6, n. 1, pp. 19-35.
- MALMENDIER U., TATE G. (2005), "CEO overconfidence and corporate investment", *The Journal of Finance*, vol. 60, n. 6, pp. 2661-2700.
- MARI C. (1994), *Metodi qualitativi di ricerca. I casi aziendali*, Giappichelli, Torino.
- MARKWICK N., FILL C. (1997), "Towards a Framework for Managing Corporate Identity", *European Journal of Marketing*, vol. 31, n. 5/6, pp. 396-409.
- MARRADI A. (1987), *Concetti e metodo per la ricerca sociale*, Firenze.
- MARRADI A. (1995), *L'analisi monovariata*, Franco Angeli, (2a ediz.), Milano.
- MARRADI A. (1996), "Metodo come arte", *Quaderni di Sociologia*, vol. XL, n. 10, pp. 71-92.
- MARRADI A. (2007), *Metodologia delle scienze sociali*, il mulino, Milano.
- MARTIN R. (2007), "How successful leaders think", *Harvard Business Review*, June.
- MAZZEI A., GAMBETTI R. (2006), "La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata dei segni, comportamenti e reti di relazioni", nel Convegno "Le tendenze del marketing", Università Ca' Foscari Venezia, 20-21 gennaio.

- MILBOURN T. (2003), "CEO reputation and stock-based compensation", *Journal of Financial Economics*, vol. 68, pp. 233-262.
- MINTZBERG H. (1998), "Covert leadership: Notes on managing professionals", *Harvard Business Review*, vol. 76, n. 6, pp. 141-147.
- MODZELEWSKI J. (1990), "What I Would Do CEOs Consider Corporate Crises", *Public Relations Quarterly*, vol. 35, pp. 12-14.
- MURRAY K., WHITE J. (2005), "CEOs' views on reputation management", *Journal of Communication Management*, vol.9, n. 4, pp. 348-358.
- MUSSO P. (2005), *Pensieri in movimento nel mondo del lavoro*, Il Sole 24ore, Milano.
- MUZI FALCONI T. (2004), *Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche*, Il sole 24 Ore, Milano

N

- NADILO R. (1998), "Effective Use of On-line Research", *Quirk's Marketing Research Review*, vol. XII, n. 7.
- NAKRA P. (2000) "Corporate reputation management: "CRM" with a strategic twist?", *Public Relations Quarterly*, vol. 45, n. 2.
- NESSMANN K. (2009), *Personal communication management. How to position people effectively* Institute of Media and Communication Studies, University Klagenfurt, Austria.
- NICOLAOU-SMOKOVITI L. (2004), "Business leaders' work environment and leadership styles", *Current Sociology*, vol. 52, n. 3, pp. 407-427.
- NOVARA F., SARCHIELLI G. (1996), *Fondamenti di psicologia del lavoro*, Bologna, Il Mulino.

O

- OHANIAN R. (1990), "Construction and validation of a scale to measure celebrity" *Journal of Advertising*, vol. 19, n. 3, pp. 39-52.
- OLINS W. (1990), *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design*, Thames & Hudson, London.

P

- PASTORE A., VERNUCCIO M. (2006), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano.
- PAGONIS W.G. (1992), "The work of the leader", *Harvard Business Review*, vol. 70, n. 6, pp. 118-126.
- PARK D., BERGER B. (2004), "The presentation of CEOs in the press, 1990-2000: Increasing salience, positive valence, and a focus on competency and personal dimensions of image", *Journal of Public Relations Research*, vol. 16, pp. 93-125.
- PEACOCK C. (2007), "Steve Jobs: The Human Logo?", *Networking Knowledge: Journal of the MeCCSA, Postgraduate Network*, vol. 1, n. 2.
- PELLIZZI C. (1954), *Elementi di Sociologia*, Edizioni radio italiana, Torino.

- PERSONNEL DECISIONS INTERNATIONAL (PDI) (2009), "A Pulse on Leaders", January.
- PETERS T.J., WATERMAN R.H. (1982), *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*, Harper & Row, New York.
- PINCUS J.D., ROBERT A.P., RAYFIELD A.P., DEBONIS J.P. (1991), "Transforming CEOs into Chief Communication Officers", *Public Relations Journal*, vol. 47, n.11, pp. 22-27.
- POPPER K.R. (1944), "The Poverty of Historicism", *Economica*, vol. XI, n. 2, pp. 86-103.
- POWER J. (2005), "Incongruency e Ruthless Brands: modelling the effects of trust on the customer – company", *Eight Annual Conference of the Irish Academy of Management*, Galway – Mayo Institute of Technology 7th – 9th September.
- PRWEEK/BURSON-MARSTELLER (2006), "CEO Survey", November 6
- PRWEEK/BURSON-MARSTELLER (2008), "CEO Survey", November 10
- PREECE S.B., FLEISHER C., TOCCACELLI J., (1995), "Building a Reputation Along the Value Chain at Levi Strauss", *Long Range Planning*, vol. 28, n. 6, pp. 88-98.
- PRESTON L. (2001), "Sustainability at Hewlett-Packard: From Theory to Practice", *California Management Review*, vol. 43, pp. 26–37.

R

- RAJGOPAL S., SHEVLIN T., ZAMORA V. (2006), "CEOs' outside employment opportunities and the lack of relative performance evaluation in compensation contracts", *The Journal of Finance*, vol. 61, n. 4, pp. 1813-1844.
- RAMPERSAD H.K. (2009), *Authentic personal branding: A new blueprint for building and aligning a powerful leadership brand*, Information Age Publishing, Charlotte, NC.
- REPUTATION INSTITUTE, (2012), "Navigating the reputation economy. A global survey of Chief REputation Officers", June.
- RICOLFI L. (1997), *La ricerca qualitativa*, La nuova Italia, Roma.
- 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, n. 6, pp. 1033-1049.
- ROST J.C. (1998), "Leadership and management", in G.R. HICKMAN (Ed.), *Leading organizations: Perspectives for a new era*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 97-114.

S

- SASHKIN M. (1988), "The Visionary Leader", in J.A. CONGER, R.N. KANUNGO (eds), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 122–160.
- SCHMIDT K. (1990), "Geschprach uber die Macht und den Zugang zum Machtaber", *Il Melangolo*, Genova.
- SCHNEIDER B. (1987), "The people make the place", *Personnel Psychology*, vol. 40, n. 3, pp. 437-453.

- SCHULTZ D.E., KITCHEN P.J. (2004), "Managing the changes in corporate branding and communication: closing and re-opening the corporate umbrella", *Corporate Reputation Review*, vol.6, n. 4, pp. 347-366.
- SCHWARTZ J. (2007), "Q. & A. with Fortune 500 CEO blogger Jonathan Schwartz", intervista su Debbie Weil Blog, disponibile al link: <http://debbieweil.com/blog/q-a-with-fortune-500-ceo-blogger-jonathan-schwartz>
- SCHWARTZ J. (2010), "What I couldn't say ", Jonathan Schwartz blog, disponibile al link: <http://jonathanschwartz.wordpress.com/about/>
- SEGARS A.H., KOHUT G.F. (2001), "Strategic communication through the world wide web: an empirical model of effectiveness in the CEO's letter to stakeholders", *Journal of Management Studies*, vol. 38, n. 4, pp.535-554.
- SELZNICK P. (1957), *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*, Evanston, Row, Peterson, IL.
- SENGER P.M. (1990), *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday, New York.
- SHAMIR B., HOUSE R.J., ARTHUR M.B. (1993), "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", *Organizational Science*, vol. 4, pp. 577-593.
- SHANE S., CABLE D. (2002), "Network Ties, Reputation, and the Financing of New Ventures", *Management Science*, vol. 48, n. 3, pp. 364-381.
- SHOCKLEY-ZALABAK (2011), *Fundamentals of organizational communication*, Pearson Education, USA.
- SIMS R., BRINKMANN J. (2002), "Leaders as Moral Role Models: The case of John Gutfreund at Salomon Brothers", *Journal of Business Ethics*, vol. 35, pp.327-339.
- SIANO A. (2001), *Competenze e Comunicazione del Sistema d'Impresa. Il Vantaggio Competitivo tra Ambiguità e Trasparenza*, Giuffrè, Milano.
- SIANO A., VOLLERO A., SIGLIOCCOLO M. (2007), "The Governance-Structure-System Model: a Framework for Corporate Communication Management. Empirical Evidences from some Case Studies", in *Proceedings of the Corporate and Marketing Communications Conference*, London, Middlesex University Business School, 16-17 April 2007, Routledge, London, pp. 179-210.
- SIANO A., KITCHEN P.J., CONFETTO M.G. (2010), "Financial resources and corporate reputation: toward common management principles for managing corporate reputation", *Corporate Communications: an International Journal*, vol. 15, n. 1, pp. 68-82.
- SIANO A., TUCCILLO C., CONTE F. (2013), "CEO communication in sustainability organizations: activities and tools", in ALFONSO SIANO, MARIA TERESA CUOMO (co-conference chairs), *Responsible Communication. Past, present, future*, vol. Unico, p. 1-11, CMC 2013, ISBN: 9788890687365, University of Salerno, 11-12 Aprile.
- SMIRCICH L., MORGAN G. (1982). "Leadership. The management of meaning", *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.18, pp. 257-273.
- SMITH M.L. (1986), "The Whole is Greater: Combining Qualitative and Quantitative Approaches in Evaluation Studies", in D.D. WILLIAMS (ed.) *Naturalistic Evaluation*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 37-54.

- SOHN Y. (2005), "Overcoming a corporate reputation crisis through managing ceo reputation", Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of The University of Georgia in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree, Florida State University.
- SPALTRO E. (1981), "Culture di coppia, di gruppo, di collettivo", *Psicologia Sociale*, Boringhieri, Torino.
- SPIGENER J.B. (2004), "Beyond management: Using leadership to achieve your goals in quality", *Quality Congress ASQ's Proceedings*, vol. 58, pp. 229-231.
- STATERA G. (1997), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale: una introduzione sistematica*, Palumbo, Palermo.
- STECH E.L. (1983), *Leadership communication*, Nelson-Hall, Chicago.
- STERNBERG R.J. (2007), "A systems models of leadership: WICS.", *American Psychologist*, vol. 62, pp. 34-42.
- STODGILL R.M. (1948), "Personal Factors Associated to Leadership: A Survey of the literature", *Journal of Psychology*, vol. 45, pp. 552-555.
- STODGILL R.M. (1974), *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York, Free Press.

T

- TEAD O. (1929), *Human Nature and Management*, McGraw-Hill, New York.
- TERILLI S.A., ARNORSDOTTIR L.I. (2008), "The CEO as Celebrity Blogger: Is There a Ghost or Ghostwriter in the Machine?", *Public Relations Journal*, vol. 2, n. 4.
- TICHY N.M., COHEN E. (2003), "Why are leaders important?", in *Leadership: A Jossey-Bass reader*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 4-28.
- TICHY N.M., DEVANNA M.A. (1986), *The transformational leader*, John Wiley, New York.
- TRENTINI G. (1990), "L'uno e i molti", *Atti del V Congresso di Psicologia Sociale*, Milano.

U

- UBERCEO (2009), "CEOs and Social Media: a Look at the Fortune 100 CEOs and their Online Image and Communications", June.
- ULRICH D., SMALLWOOD N. (2007), *Leadership Brand: Developing Customer-Focused Leaders to Drive Performance and Build Lasting Value*, Harvard Business School Press, Boston.
- UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT E ACCENTURE (2010), "A New Era of Sustainability: UN Global Compact-Accenture CEO Study", June.

V

- VAN DER JAGT R. (2005), "Senior Business Executives See Communication and Reputation as a Crucial Part of Their Leadership Role", *Corporate Reputation Review*, vol. 8, n. 3, pp.179-186.
- VAN RIEL C.B.M. (1995), *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall, Harlow.

- VAN RIEL, C.B.M. (1999), *Corporate Communications*, Prentice Hall, NJ
- VAN RIEL C.B.M, BALMER J.M.T. (1997), "Corporate Identity: the Concept, its Measurement and Management", *European Journal of Marketing*, vol. 31, n. 5/6, pp. 340-355.
- VAN RIEL C.B.M., FOMBRUN C.J. (2007), *Essential of Corporate Communication*, Abingdon.
- VARVELLI R., VARVELLI M. (2005), "Tu sei leader o manager da dirigente" n.6. disponibile al link: http://www.manageritalia.it/content/download/Informazione/Giornale/Giugno_2005/pag_16.pdf.
- VICARI S. (1991), *L'impresa vivente*, Etas Libri, Milano.
- VROOM V.H., JAGO A.G. (2007), "The Role of the Situation in Leadership", *American Psychologist*, January, pp. 6-16.
- VROOM V.H., YETTON P.W. (1973), *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh, Pittsburgh University Press.

W

- WALDMAN, D.A., SIEGEL D., JAVIDAN M. (2006), "Components of transformational leadership and corporate social responsibility", *Journal of Management Studies*, vol. 43, pp. 1703–1725.
- WATSON T. (2007), "Reputation and ethical behaviour in a crisis: predicting survival", *Journal of Communication Management*, vol.11, n.4, pp. 371-384.
- WEBER SHANDWICK (2010), "Socializing your CEO: from (un)social to social", New York, October.
- WEBER SHANDWICK, VITAL SPEECHES OF THE DAY (2010), "From guessing to planning: placing C-Suite executives in the Most Strategic Forum", New York, April.
- WEI Y.K. (2002), "Corporate Image as Collective Ethos: a Poststructuralist Approach", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 7, n. 4, pp. 269-276.
- WEIGELT K., CAMERER C. (1988), "Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 443-454.
- WESTBURG, E.M. (1931), "A Point of View: Studies in Leadership", *Journal of Abnormal Social Psychology*, vol. 25, pp. 418-423.
- WESTLEY F., MINTZBERG H., (1989) "Visionary leadership and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol.10, issue S1, pp.17-32.
- WILLIAMS P.A. (1996), "The relation between a prior earnings forecast by management and analyst response to a current management forecast", *The Accounting Review*, vol. 71, pp. 103-113.
- WITHERSPOON P.D. (1997), *Communicating leadership. An organizational perspective*, Allyn & Bacon, Boston.

Z

- ZACCARO S. J. (2007), "Trait-based leadership", *American Psychologist*, vol. 62, pp. 6–16.

- ZALEZNIK A. (1977), "Managers and leaders: Are they different?", *Harvard Business Review*, vol. 55, n. 5, pp. 67-78.
- ZERFASS A., HUCK, S. (2007), "Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication", *International Journal of Strategic Communication*, vol. 1, n.2, pp. 107-122.
- ZIGARMI D., BLANCHARD K., O'CONNOR M., EDEBURN C. (2006), *Essere leader*, Sperling & Kupfer, Milano.
- ZIMMERMAN E.L. (2001), "What's under the hood? The mechanics of leadership versus management", *Supervision*, vol. 62, n. 8, pp. 10-12.
- ZORN, T. (2001), "Talking Heads: The CEO as Spokesperson", in KITCHEN P.J. E SCHULTZ D.E., (2001), *Raising the Corporate Umbrella: Corporate Communications in the 21st Century*, Palgrave, London

APPENDICE 1: LETTERA DI PRESENTAZIONE NELL'EMAIL INVIATA AI CEO

Alla cortese attenzione dell'Amministratore Delegato (Chief Executive Officer - CEO)

Le scrivo in veste di dottoranda in “Marketing e Comunicazione” presso l'Università degli Studi di Salerno, sotto la supervisione del Prof. Alfonso Siano, Ordinario di E-marketing e di Corporate Communication. Il mio lavoro di ricerca ha come obiettivo quello di analizzare il ruolo dell'amministratore delegato (CEO) nella comunicazione aziendale e il Suo grado di coinvolgimento nella gestione della reputazione dell'impresa, mediante le opinioni e le attività dei principali amministratori delegati italiani. Il Suo profilo aziendale è stato selezionato tra quelli che potrebbero apportare un notevole contributo alla ricerca in oggetto. Per questo motivo, Le chiedo gentilmente di collaborare alla ricerca attraverso la compilazione del breve questionario disponibile al link: <https://www.surveymonkey.com/s/UniSalerno>.

Chiedo, inoltre, l'autorizzazione ad utilizzare e divulgare il suddetto materiale in ambito accademico, a scopi esclusivamente di ricerca scientifica. Nel rispetto delle normative vigenti sul segreto statistico e sulla privacy (art.9, DL n.322 6/9/1989; D.Lgs 196/2003), la rilevazione è anonima. Pertanto, i dati raccolti non saranno distribuiti a terzi e saranno elaborati ed utilizzati solo in forma aggregata attraverso la predisposizione di tabelle, indici, senza fare riferimento in alcun modo ai singoli soggetti intervistati.

Sicura di un Suo positivo riscontro, La ringrazio fin d'ora per la preziosa collaborazione e colgo l'occasione per inviarLe i migliori saluti.

Francesca Conte

PhD candidate in Marketing and Communication

University of Salerno, Department of Communication Science, Italy

APPENDICE 2: I CEO CONTATTATI DELLE 150 AZIENDE⁵⁶

ORGANIZZAZIONE	C.E.O
UNICREDIT	FEDERICO GHIZZONI
BANCA INTESA SAN PAOLO	CARLO MESSINA
MONTE DEI PASCHI DI SIENA	FABRIZIO VIOLA
BANCO POPOLARE	FRANCESCO SAVIOTTI
UBI BANCA	VICTOR MASSIAH
ENI	PAOLO SCARONI
EXOR	JOHN ELKANN
BANCA NAZIONALE DEL LAVORO	FABIO GALLIA
FIAT	SERGIO MARCHIONNE
ENEL	FULVIO CONTI
MEDIOBANCA	ALBERTO NAGEL
BANCA POPOLARE DELL' EMILIA ROMAGNA	ALESSANDRO VANDELLI
BANCA POPOLARE DI MILANO	PIETRO MONTANI
DEXIA CREDIOP	JEAN LE NAOUR
ASSICURAZIONI GENERALI	MARIO GRECO
TELECOM	MARCO PATUANO
ESSO ITALIANA	GIANCARLO VILLA
EDISON	BRUNO LESCOEUR
UNIPOL	CARLO CIMBRI
POSTE VITA	MARIA BIANCA FARINA
FONDIARIA SAI	CARLO CIMBRI
POSTE ITALIANE	MASSIMO SARMI
KUWAIT PETROLEUM ITALIA	ALESSANDRO GILOTTI
MEDIOLANUM	ENNIO DORIS
TOTALERG	LUCA BETTENTE
ALLIANZ ITALIA	GEORGE SARTOREL
LUXOTTICA	ANDREA GUERRA
ESSELUNGA	CARLO SALZA
AUTOGRILL	GIANMARIO TONDATO DA RUOS
FERROVIE DELLO STATO	VINCENZO SOPRANO
PIRELLI	MARCO TRONCHETTI PROVERA
AXA ITALIA	FRÉDÉRIC DE COURTOIS
WIND TELECOMUNICAZIONI	MAXIMO IBARRA
PARMALAT	YVON GUÉRIN
SHELL ITALIA	MARCO BRUN
DE AGOSTINI	PAOLO CERETTI

⁵⁶ Le aziende sono elencate in ordine di fatturato, secondo il rapporto Mediobanca del 2013 sulle "Principali Società Italiane". In grigio sono evidenziate le prime cinquanta aziende annoverate nel ranking del Reputation Institute (RepTrak Pulse Italia del 2013).

BARILLA	CLAUDIO COLZAI
MEDIASET	GIULIANO ADREANI
ANONIMA PETROLI ITALIANA API	DANIELE BANDIERA
VOLKSWAGEN ITALIA	MASSIMO NORDIO
AUTOSTRADE (ATLANTIA)	GIOVANNI CASTELLUCCI
ALITALIA	ANDREA RAGNETTI
CATTOLICA ASSICURAZIONI	GIOVAN BATTISTA MAZZUCHELLI
REALE MUTUA ASSICURAZIONI	ITI MIHALICH
ACEA	PAOLO GALLO
CREMONINI	VINCENZO CREMONINI
PRADA	PATRIZIO BERTELLI
MENARINI	DOMENICO SIMONE
COSTA CROCIERE	MICHAEL THAM
SKY ITALIA	ANDREA ZAPPIA
INDESIT COMPANY	MARCO MILANI
AUCHAN	CHRISTIAN IPERTI
RAI	LORENZA LEI
GRIMALDI NAVIGAZIONI	ANTONIS MANIADAKIS
BNP PRIBAS CARDIF VITA	ISABELLA FUMAGALLI
FERRERO	GINO LUGLI
GRUPPO PAM	ARTURO BASTIANELLO
PERFETTI VAN MELLE	UBALDO TRALDI
H3G	VINCENZO NOVARI
MEDIAMARKET	PIERLUIGI BERNASCONI
COOP	ANTONIO LANARI
GIORGIO ARMANI	GRAZIANO DE BONI
BMW ITALIA	GUNNER KOCH
MICHELIN	JEAN-PAUL CAYLAR
ITALPREZIOSI	IVANA CIABATTI
FASTWEB	ALBERTO CALCAGNO
IKEA	LARS PETERSSON
RCS MEDIAGROUP	PIETRO SCOTT JOVANE
SIEMENS ITALIA	FEDERICO GOLLA
PFIZER ITALIA	MASSIMO VISENTIN
DELONGHI	FABIO DE LONGHI
CALZEDONIA HOLDING	MARISA GOLO
ONLY THE BRAVE	MARINA TOSIN
GRUPPO COIN	STEFANO BERALDO
RENAULT ITALIA	BERNARD CHRÉTIEN
NESTLÉ ITALIA	LEO WENCEL
PIAGGIO	ROBERTO COLANINNO
ARTSANA	MICHELE CATELLI
SANOFI AVENTIS ITALIA	ARTURO ZANNI
PROCTER & GAMBLE ITALIA	SAMI KAHALE
LAVAZZA	ANTONIO BARAVALLE

MAX MARA FASHION GROUP	LUIGI MARAMOTTI
ANGELINI	GIANLUIGI FROZZI
ERMENEGILDO ZEGNA HOLDITALIA	GILDO ZEGNA
FORD ITALIA	DOMENICO CHIANESE
NOVARTIS	PHILIPPE BARROIS
HEWLETT-PACKARD	STEFANO VENTURI
E.ON PRODUZIONE	SALVATORE SIGNORIELLO
BRACCO	DIANA BRACCO
SALVATORE FERRAGAMO	MICHELE NORSA
COCA COLA ITALIA	ROBERT BRITAIN
HENKEL	GIACOMO ARCHI
KRAFT FOOD	VALERIO DI NATALE
CITROEN TALIA	PABLO MARTIN PUEY
TOD'S	DIEGO DELLA VALLE
DECATHLON ITALIA	FULVIO MATTEONI
MIROGLIO	GIUSEPPE MIROGLIO
L'OREAL ITALIA	GIORGINA GALLO
AMPLIFON	FRANCO MOSCETTI
BAYER ITALIA	MAURO CHIASSARINI
SANPELLEGRINO	STEFANO AGOSTINI
GEOX	GIORGIO PRESCA
ALPITOUR	GABRIELE BURGIO
LVMH ITALIA	ANTONIO DE ALMEIDA
LORO PIANA	PIER LUIGI LORO PIANA
MONCLER	REMO RUFFINI
MERCEDES BENZ ITALIA	ALWIN EPPLE
LA DORIA	ANTONIO FERRAIOLI
MERIDIANA FLY	ROBERTO SCARAMELLA
ARNOLDO MONDADORI EDITORE	MAURIZIO COSTA
VALENTINO FASHION GROUP	STEFANO SASSI
PELLEGRINI	PIETRO PELLEGRINI
COLUSSI	NICOLA GHELFI
GRUPPO EDITORIALE L'ESPRESSO	MONICA MONDARDINI
HONDA ITAIA	ALESSANDRO SKERL
LOTTOMATICA	MARCO SALA
ELICA	GIUSEPPE PERUCCHETTI
PASTIFICIO RANA	GIAN LUCA RANA
FERRETTI	FERRUCCIO ROSSI
ILLYCAFFÉ	ANDREA ILLY
MARZOTTO	SERGIO TAMBORINI
MARTINI E ROSSI	STEFANO LEONANGELI
TECNICA GROUP	PETER WEAVER
TELESPAZIO	LUIGI PASQUALI
LINDT & SPRÜNGLI	FABRIZIO PARINI
DANONE	XAVIER MITJAVILA

DIVELLA	VINCENZO DIVELLA
IGNAZIO MESSINA & C.	STEFANO MESSINA
POLTRONA FRAU	DARIO RINERO
FURLA	ERALDO POLETTI
UNILEVER ITALIA	ANGELO TROCCHIA
PEG PEREGO	LUCIO PEREGO
KELLOGG	ANTONIO POSA
STEFANEL	LUCIANO SANTEL
GRUPPO HOLCIM ITALIA	PIERO CORPINA
TARGETTI SANKEY	LORENZO TARGETTI
BULGARI ITALIA	JEAN-CHRISTOPHE BABIN
POMELLATO	ANDREA MORANTE
DAMIANI	GUIDO GRASSI DAMIANI
CANON ITALIA	STEFANO ZENTI
BEGHELLI	GIAN PIETRO BEGHELLI
STANHOME	ALESSANDRO SABATO
GIULIANI	MARIO GERMANO GIULIANI
RISO GALLO	CARLO PREVE
DEBORAH GROUP	GIANLUCA BONETTI
KARTELL	CLAUDIO LUTI
VALSOIA	FURIO BURNELLI
POMPEA	LUIGI PREDEVAL
ALESSI	ALESSIO ALESSI
CALEFFI	GUIDO FERRETTI

APPENDICE 3: QUESTIONARIO DELLA WEB SURVEY

1. INFORMAZIONI GENERALI

- **Lei rappresenta uno dei fondatori dell'impresa in cui opera?**
 - SI
 - NO

- **Da quanti anni Lei riveste l'incarico di amministratore delegato dell'impresa in cui opera?**
 - Meno di un anno
 - Due - cinque anni
 - Sei - dieci anni
 - Più di dieci anni

- **In quale dei seguenti settori opera la Sua azienda?**
 - Abbigliamento(Calzature/Accessori)
 - Alimentare
 - Automobilistico
 - Bancario/Assicurativo
 - Chimico/Farmaceutico
 - Editoria
 - Elettronica
 - Telecomunicazioni
 - Terziario/Servizi
 - Trasporti
 - Altro (specificare)

- **In quale dei seguenti valori si inserisce il fatturato annuo della Sua azienda?**
 - Meno di 10 milioni di euro
 - Tra 10 e 50 milioni di euro
 - Più di 50 milioni di euro

2. RUOLO DEL CEO NELLA CORPORATE COMMUNICATOR

- **Quali sono i principali obiettivi della comunicazione aziendale attivata dall'amministratore delegato (CEO)?**

Indicare al massimo tre risposte

- Diffondere agli stakeholder (pubblici dell'azienda) i valori fondamentali dell'azienda
- Coinvolgere gli stakeholder creando una visione condivisa e partecipativa dell'azienda
- Rafforzare il ruolo e la reputazione del top management dell'azienda
- Favorire la creazione di relazioni fiduciarie e durature con gli stakeholder
- Migliorare l'immagine dell'azienda
- Favorire una migliore gestione delle situazioni di crisi
- Altro (specificare)

- **In quali di queste attività di comunicazione Lei è maggiormente impegnato?**

Fornire una risposta per ciascuna attività

	Attivamente impegnato	Mediamente impegnato	Attività delegate a terzi
Gestire le relazioni con i media (giornalisti)			
Rafforzare nei dipendenti il senso di appartenenza all'organizzazione			
Fornire agli investitori notizie accurate sulle performance finanziarie dell'azienda			
Costruire un dialogo costante con gli attori della P.A. e delle comunità			
Creare rapporti stabili con la clientela			
Diffondere la mission e la vision dell'organizzazione			
Agire come volto e portavoce dell'azienda ("corporate communicator")			
Approvare il piano di comunicazione			
Comunicare agli stakeholder (pubblici dell'azienda) le iniziative di sostenibilità dell'organizzazione			
Assumere decisioni in merito agli obiettivi strategici di comunicazione			

- **In quali delle seguenti attività viene supportato dal lavoro del manager di comunicazione?**

Indicare al massimo tre risposte

- Instaurare e gestire le relazioni con gli stakeholder (pubblici dell'azienda)
- Ascoltare gli stakeholder e rispondere loro attraverso gli strumenti di comunicazione più appropriati
- Trasferire ai membri dell'organo di governo (Presidente, CEO, ecc.) le indicazioni sulle aspettative degli stakeholder
- Stimolare la partecipazione degli stakeholder nell'ambito dei social media e delle community aziendali
- Favorire la creazione di un'immagine positiva dell'amministratore delegato (CEO)
- Altro (specificare)

3. MEZZI DI COMUNICAZIONE ADOTTATI DAL CEO

- **Indichi quali sono i mezzi di comunicazione che Lei maggiormente adotta per ciascuno stakeholder group (pubblico dell'azienda). Per ciascuno stakeholder indicare da uno a tre mezzi di comunicazione.**

Stakeholder	Comunicati stampa	Doc. ufficiale aziendale (lettere, ecc.)	Pubbl. aziendali (house organ, ecc.)	Eventi (meeting, ,ecc.)	Interviste (quotidiani, radio, tv, ecc.)	Sito web aziend.	Social media aziendali (blog, social network)	Social media personali (blog, social network)
Dipendenti								
Consumatori								
Partner (Fornitori/ Distributori)								
Comunità								
Giornalisti								
Investitori								
Enti Governativi								

- **Attraverso quali mezzi di comunicazione online (aziendali) il Suo profilo e le Sue opinioni/attività sono maggiormente visibili?**

Indicare al massimo tre risposte

- Blog aziendale
- Sito web aziendale (biografia del CEO)
- Sito web aziendale (video, messaggi, lettere da parte del CEO)
- Facebook aziendale
- Twitter aziendale
- Youtube aziendale
- Google+ aziendale
- Pinterest aziendale
- Nessuno di questi
- Altro (specificare)

- **Quali dei seguenti social media personali Lei utilizza di più? (ci si riferisce ai social media identificativi dell'amministratore delegato)
Indicare al massimo tre risposte**

- CEO blog
- CEO Facebook
- CEO Twitter
- CEO LinkedIn
- CEO Youtube
- CEO Google+
- CEO Pinterest
- Nessuno di questi
- Altro (specificare)

- **Quali informazioni/messaggi Lei veicola attraverso i social media personali?**

- Informazioni istituzionali sull'azienda in cui Lei opera
- Opinioni/situazioni di vita personali
- Entrambi
- Non utilizzo social media
- Altro (specificare)

4. RUOLO DEL CEO NELLA GESTIONE DELLA CORPORATE REPUTATION

- **Chi, tra le seguenti figure professionali, rappresenta il maggior responsabile della gestione della reputazione aziendale? Indicare una sola risposta.**

- CEO (Chief Executive Officer)
- Presidente
- Vice Presidente
- General Manager (Chief Operating Officer)
- Chief Marketing Officer
- Chief Communications Officer
- Chief Financial Officer
- Chief Risk Officer
- Altro (Specificare)

- **In quali di queste attività relative alla gestione della reputazione aziendale, Lei è maggiormente impegnato? Fornire una risposta per ciascuna attività**

	Attivamente impegnato	Mediamente impegnato	Attività delegate a terzi
Diffondere all'interno e all'esterno dell'azienda la vision dell'organizzazione			
Motivare e stimolare i dipendenti nello svolgimento delle loro attività			
Supportare e gestire le iniziative di sostenibilità aziendale			
Garantire, attraverso il controllo della qualità dei prodotti, la soddisfazione dei clienti			
Diffondere un comportamento trasparente ed etico della governance aziendale			
Monitorare il raggiungimento delle performance finanziarie dell'azienda			
Prospettare soluzioni innovative per i prodotti/servizi dell'azienda			

- **Quali altre attività compie l'amministratore delegato (CEO) per un'ottimale gestione della reputazione aziendale? Indicare al massimo tre risposte**

- Gestire la crisi aziendale
- Definire la strategia relativa alla gestione del rischio reputazionale
- Implementare azioni di sostenibilità aziendale
- Garantire il coordinamento tra le diverse funzioni aziendali
- Interagire con gli stakeholder (pubblici dell'azienda), ponendosi in ascolto delle loro esigenze
- Monitorare le possibili minacce (interne ed esterne) alla reputazione aziendale
- Monitorare il comportamento dei competitor e i flussi passaparola
- Comunicare in maniera tempestiva e trasparente con i media (giornalisti)
- Altro (specificare)

5. REPUTAZIONE DEL CEO E CORPORATE REPUTATION

- **Indichi quale delle seguenti affermazioni meglio descriva il significato di “reputazione dell’amministratore delegato (CEO)”.**
 - La reputazione del CEO riflette le singole abilità del CEO nel garantire il successo della Sua azienda
 - La reputazione del CEO deriva dall’immagine del CEO creata soprattutto attraverso l’utilizzo dei media (stampa, tv, ecc.)

- **Può indicare, tra le seguenti qualità personali, le tre che secondo Lei influiscono di più sulla costruzione di una positiva reputazione del CEO?
Indicare al massimo tre risposte.**
 - Credibilità
 - Coerenza
 - Abilità comunicative
 - Attrattività (eleganza, bella immagine)
 - Affidabilità (onesta, sincerità)
 - Competenze professionali (esperienza e qualifiche)
 - Comportamento etico
 - Carisma
 - Essere “visionari” (capacità di agire in modo proattivo, anticipando il futuro)
 - Disponibilità al dialogo e all’ascolto
 - Altro (Specificare)

- **Può indicare, tra le seguenti attività, le tre che secondo Lei influiscono di più sul miglioramento della reputazione del CEO?
Indicare al massimo tre risposte**
 - Assumersi pubblicamente le proprie responsabilità in situazioni di crisi
 - Garantire incontri frequenti (face to face) con i dipendenti aziendali
 - Mantenere le promesse fatte
 - Garantire il raggiungimento dei risultati
 - Comunicare in modo trasparente con tutti gli stakeholder (pubblici dell’azienda)
 - Rendersi più accessibili e contattabili attraverso gli strumenti di comunicazione online
 - Raccontare “la propria storia” (il proprio percorso di vita personale e professionale)
 - Altro (Specificare)

▪ **Quanto Lei ritiene che i seguenti aspetti possano influire sulla reputazione aziendale?**

Di seguito troverà una scheda graduata contenente 10 posizioni che vanno da una valutazione negativa “1” (per nulla influente) ad una positiva “10” (molto influente). Osservando questa scheda, per ciascun elemento, indichi con una crocetta la casella che, tra i due estremi, corrisponde alla Sua valutazione.

Clienti.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dipendenti.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Reputazione del CEO.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Azionisti/Analisti finanziari.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Media (giornalisti).....	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Passaparola online.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Enti Governativi.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Attività di sostenibilità aziendale.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Altro (specificare)										

▪ **Esprima, per ogni affermazione sottostante, il suo grado di accordo.**

	Per niente d'accordo	Poco d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo
La vision di un'organizzazione diventa la proiezione delle idee e della personalità del suo fondatore				
La reputazione del CEO non svolge un ruolo rilevante nella valutazione complessiva di un'organizzazione				
Quando il CEO parla, è l'impresa che parla				
La stretta relazione tra la reputazione aziendale e la reputazione del CEO rappresenta un fattore di rischio per l'impresa				
La reputazione del CEO è un elemento determinante per il successo a lungo termine di un'impresa				
Difficilmente il CEO può costruire nel corso del tempo un proprio “personal brand”				
La comunicazione e i comportamenti del CEO influenzano la percezione dell'azienda da parte degli stakeholder (pubblici dell'azienda)				

- **In sintesi, secondo la Sua opinione, in che percentuale la reputazione aziendale è basata sulla reputazione dell'amministratore delegato (CEO)? (auto percezione).**
 - 1% - 24%
 - 25% - 49%
 - 50% - 74%
 - 75% - 100%