

Abstract.

In terms of output of the process of socialisation for the construction of shared opinions and social consensus, Corporate Reputation, based on a close network of information exchanges is in effect, the product of a process of attribution of sense to a firm's action on a social level nurtured, shared and socialised in terms of consensus. The parties concerned, in relation to direct experience with the firm or in conformity with information and value signals received/transmitted, by means of official channels and informal relational networks, attribute significance to the organization's message, its visual and symbolic identity, culture and image held in the marketplace.

This dynamic process of sensemaking seeing as it occurs over time, has retrospective collective consistency, referring as it does, to past events. In sum, potential processes of sensemaking can be put in place by addressing attention to future business opportunities as a decisional platform for orienting strategic choice.

In recent years, since financial out-puts are thought to be directly affected by Corporate Reputation, its management as a capital has largely been discussed. Reputation the formation of which takes quite long time could be a major factor in gaining competitive advantage as a core-strategic resource. Due to its complex dynamics, reputation, the cumulative result of the previous and past economic behaviors of corporate, has become the initial focus of most disciplines. Hence, the contributions coming from different disciplines (communication, psychology, sociology, economics, organization studies, management) give signals of enriching debates on defining and measuring Corporate Reputation.

Although there is a heightened interest in the concept of Corporate Reputation, only a limited number of studies have been done in the family businesses literature.

Family businesses are the most common form of the business organizations in the world and are estimated to account for 65 % to 90 % of all business in various nations. Specially, it can be seen that family businesses compromise a great part of small and medium size companies in the world. Their life stories, structural characteristics, strategic orientations and cultural traits are interesting case studies for practitioners and scholars.

Family businesses literature has developed late as a relative within the management literature. Some researchers have indicated that the interest of this field began in 1970s. However, researches increased more systematically in the second part of the 1980s and 1990s. Recent scholarly contributions made an important study on the subject of family businesses and analyzed the articles that were published in Family Business Review. In this study, the researchers found a high fragmentation because of the different paradigms on the family businesses literature. They specially have emphasized that the new research topics such as strategic management, conflict management, innovation, internationalization are important like succession topic.

However, the number of studies directly focusing on reputation is very limited for these businesses, despite the opinion that there is a close relationship between the continuity of family business and its Corporate Reputation.

In studies regarding family businesses, two dimensions gain importance: the family and the business. Especially business dimension which contains strategies is deeply affected by family values, business style and vision of the company. This characteristic can transform into an advantage or disadvantage for the success and continuity of the company. It should especially be emphasized that when the aims of family and the market expectations aren't overlapped, this situation definitely can be a problem for the business. However, statistics show that only one-third of the family businesses can be carried over the second generation and a few companies can survive through the third generation.

In polarizing corporate behavior dynamics between "knowing how to" ('being good' in reputational terms) and "letting others know" ('being known'), the latter seems to assume more relevance. Consequently, reputation can be defined even in function of the particular dimension of "prominence", or in other words, with reference to the extent to which an organization is both

acknowledged collectively and is distinguished at firm level, in a competitive context. Communication as a vector for activating cooperation becomes an essential element of the creating of organizational settings in which reputational expectations are generated. In shaping corporate reputation, communication is given the key role of divulging input for decision making processes and diffusion of results not to mention the transfer to the outside of a firm's intrinsic values. Added to these elements is the role played by the process of the nurturing sense making in prospect, in terms of expected future reputation. In this vision, corporate reputation is people-dependent, "viewed differently by different stakeholder groups".

In this study corporate reputation has been discussed in terms of family businesses. In particular, this research examines the relationship between reputation and communication; in the first and second part, the traditional conception of reputation described in the literature are analysed according to their strengths and limitations. In the third part, we examine the important dimensions of a family business and we have highlighted the advantages of the family business (*strengths and weaknesses*). Lastly, in the fourth part, some research questions that aimed to explore the meaning of reputation concept for family businesses have been suggested; case studies are used to learn more about the trajectories of this firms and the managerial and communication implication of this study are discusses.

Key words: Corporate reputation, family businesses, communication.

Abstract.

Nella prospettiva di osservazione impiegata da alcuni studiosi, il fenomeno reputazionale può essere osservato come la rappresentazione collettiva delle azioni pregresse di un'impresa, che sottende l'esistenza di un processo di attribuzione di senso al suo agire che avviene da parte dei molteplici *stakeholder* interni ed esterni a questa. Tale processo di attribuzione di senso si plasma e prende vita attraverso le esperienze concretamente maturate dagli *stakeholder*, ma anche avendo riguardo dei segnali informativi e valoriali trasmessi dall'impresa stessa non solo attraverso ciò che comunica intenzionalmente mediante i messaggi espliciti, ma anche per il tramite di ciò che indirettamente viene comunicato attraverso il comportamento e quindi la comunicazione implicita.

Negli ultimi anni l'attenzione degli studiosi è stata attratta dal ruolo svolto dalle risorse intangibili e tra queste un ruolo importante è stato assunto dalla reputazione organizzativa (*Corporate Reputation*).

In particolare, la reputazione è stata oggetto di studio di ambiti disciplinati differenti, sebbene i primi contributi teorici che hanno dato il via ad uno studio sistematico del fenomeno in parola possono essere ricondotti all'*Inaugural Issue* pubblicato in *Corporat Reputation Review* intorno alla fine degli anni '90.

Le indagini empiriche aventi ad oggetto lo studio della *corporate reputation* si basano principalmente su quella parte della letteratura che analizza l'argomento in parola in termini generali, prescindendo spesso da declinazioni riferite alla dimensione e alla tipologia d'impresa.

Il concetto di reputazione organizzativa, se declinato nell'ambito dei *business* familiari, può caratterizzarsi dal fatto di essere intimamente legato alla sensibilità e agli obiettivi della famiglia imprenditoriale. Attraverso l'analisi dei contributi letterari emerge che l'interesse nei riguardi della storia delle imprese familiari, delle loro caratteristiche strutturali, dei tratti culturali e degli orientamenti strategici, rappresenta già da tempo oggetto di studio e di attenzione da parte di studiosi e professionisti. Nonostante ciò però il numero di contributi che si focalizzano sul tema della *family business reputation* appare alquanto limitato, soprattutto se si considera anche l'assunzione teorica circa l'esistenza di una stretta relazione tra continuità della famiglia e *corporate reputation*.

Per alcuni studiosi, la sinergia che nasce dall'interazione tra i due sistemi, famiglia e *business*, rappresenta di per sé una risorsa difficilmente imitabile dalle altre tipologie di imprese e, in tal senso, una potenzialità dominante dalla quale si originano condizioni di crescita e di successo dell'impresa stessa, ma al tempo stesso fonte di conflitti profondi e spesso irrisolvibili che possono minare la sopravvivenza e la continuità dell'impresa.

Dal punto di vista della reputazione, la polarizzazione della dinamica comportamentale tra "*being good*" e "*being know*", sembra generalmente più spinta verso il secondo termine, giustificando la dimensione di "*prominence*" della reputazione, nella convinzione che la scarsa notorietà nel contesto di riferimento rappresenta un aspetto di debolezza strategica al quale porre rimedio per non compromettere il successo competitivo di lungo termine.

L'attivazione e l'alimentazione di un circolo virtuoso attraverso il quale delineare l'esistenza di una dinamica reputazionale che influenza la reputazione del *business* e la reputazione della famiglia, trova il sostegno nella predisposizione strategica di leve mediante le quali contribuire validamente al conseguimento degli obiettivi auspicati. Tra queste non può essere taciuto il contributo della comunicazione, dal momento che proprio attraverso il vettore comunicazionale l'impresa attiva contatti, gestisce relazioni, crea e sostiene la fiducia dei mercati ed esercita condizionamenti sul contesto.

Nell'ambito del presente studio, il fenomeno reputazionale è analizzato dal punto di vista dell'impresa familiare. In particolare, nei capitoli I e II, affronteremo i principali aspetti che riguardano lo studio della reputazione organizzativa messi in evidenza negli studi teorici e nei contributi empirici. Nel capitolo III, affronteremo l'analisi dei caratteri distintivi e delle condizioni di originalità che riguardano i *business* familiari nonché la definizione della dinamica reputazionale

nei riguardi di detto *humus* imprenditoriale. La fase della ricerca empirica esposta nel capitolo IV, illustra i risultati emersi sulla base degli interrogativi di ricerca formulati, proponendosi attraverso i risultati emersi dalle evidenze empiriche di far luce su aspetti inerenti i piani di *reputation building* e i processi e gli strumenti di comunicazione, in modo tale da poter evidenziare nelle conclusioni del presente lavoro, la riconducibilità alle analisi teoriche ovvero definire le prospettive strategiche potenzialmente percorribili, emblematiche del legame tra le esigenze di valorizzazione/protezione della *reputation* e le sfide manageriali nell'ambito della comunicazione.

Key words: Reputazione organizzativa (*Corporate Reputation*), Impresa familiare (*Family business*), comunicazione.