

2013

Emanuele Invernizzi e Stefania Romenti

# Progetti di Comunicazione

per la

## REPUTAZIONE AZIENDALE

Prefazione di Stefano Lucchini



Franco Angeli

## Informazioni per il lettore

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



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



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

Emanuele Invernizzi e Stefania Romenti

# Progetti di Comunicazione

per la

# REPUTAZIONE AZIENDALE

Prefazione di Stefano Lucchini



**Franco Angeli**

1a edizione. Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

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

## Indice

<b>Prefazione</b> di <i>Stefano Lucchini</i>	Pag.	11
<b>Introduzione</b> di <i>Emanuele Invernizzi e Stefania Romenti</i>	>>	15
<b>La corporate reputation: un metodo di misurazione</b> di <i>Michele Tesoro-Tess e Silvia Gabrielli</i>	>>	21
1. La corporate reputation, una risorsa strategica aziendale	>>	21
2. Il metodo di misurazione RepTrak	>>	23
3. Lavorare sulla reputazione	>>	24
4. Conclusioni	>>	26
<b>Arte e nuovi spazi pubblici come strumento di Reputation Management: il caso di Cantiere del '900 di Intesa Sanpaolo</b> , di <i>Gabriele Allegro e Davide Nazari</i>	>>	28
1. Perché parlare di Cantiere del '900 a proposito di Reputation Management	>>	28
2. "Cantiere del '900": un nuovo spazio pubblico al centro di Milano	>>	31
3. La presenza sul web di Gallerie d'Italia	>>	36
4. Conclusioni	>>	46
<b>Sviluppare la reputazione per il cambiamento organizzativo: il caso Azienda Ospedaliera Martino</b> , di <i>Valeria Arena</i>	>>	48
1. Analisi del contesto	>>	49
2. I processi per alimentare i cambiamenti organizzativi	>>	52
3. Le opportunità di un reparto in "rosa"	>>	56
4. Conclusioni	>>	58

<b>La CSR per la costruzione della reputazione aziendale: il caso Sanpellegrino, di Paola Armiraglio, Martina Bargardi e Marco Bucci</b>	>>	61
1. Reputazione aziendale e sostenibilità sociale: perché l'una è imprescindibile dall'altra	>>	61
2. La bottiglia in PET – La cassaforte dell'acqua minerale	>>	64
3. L'educazione alla raccolta e riciclo dei rifiuti: un valore condiviso	>>	67
4. Conclusioni	>>	74
<b>TenarisDalmine: reputazione d'impresa attraverso progetti di formazione per i giovani, di Manuela Blasi, Jacopo Lazzari e Tommaso Sala</b>	>>	76
1. TenarisDalmine e la reputazione	>>	77
2. Un investimento sul futuro e sulla reputazione: la formazione rivolta ai giovani	>>	85
3. La Fondazione Dalmine : la reputazione d'impresa attraverso la promozione della cultura industriale	>>	89
4. Case history. TenarisDalmine e il sostegno all'arte contemporanea: l'esperienza della GAMeC di Bergamo	>>	93
<b>La reputazione Eni negli Stati Uniti: il caso del Boxer del Quirinale, di Alice Bruzzone</b>	>>	96
1. Il modello di corporate reputation in Eni	>>	97
2. Eni e la cultura dell'energia	>>	99
3. Eni negli Stati Uniti	>>	100
4. L'anno della cultura italiana in USA	>>	103
5. Il Boxer del Quirinale	>>	104
6. Conclusioni		106
<b>Reputazione aziendale e governo delle relazioni: il caso Fiocchi Munizioni, di Marta Cantù e Andrea Pomi</b>	>>	107
1. L'importanza della reputazione oggi	>>	108
2. Scopo del lavoro e scelta degli indicatori	>>	109
3. I risultati	>>	114

<b>Reputation Management in the Oil &amp; Gas Industry and Local Communities Relations: The Shell Nigeria Case, by Karina Cordova e Jwana Hamdan</b>	>>	125
1. An introduction of the Shell Nigeria Case	>>	126
2. The Communication Actions Implemented by Shell	>>	128
3. Crisis Control and Communication	>>	129
4. Press and Media Relations	>>	130
5. Stakeholder Engagement	>>	131
6. Corporate Social Responsibility (CSR) and Philanthropy	>>	133
7. Conclusions	>>	135
<b>TRENORD, la complessità del sistema e le spinte reputazionali, di Cristina De Biasi</b>	>>	137
1. TRENORD, una società unica	>>	137
2. L'azienda e la propria reputazione: il difficile compito del gestire "quello che si dice" di te	>>	139
3. Lavorare sullo stile dei propri dipendenti: formazione versus educazione	>>	147
4. TRENORD e il mondo social: dall'unidirezionalità alla circolarità	>>	149
5. Conclusioni	>>	151
<b>Rischio reputazionale: il modello Pirelli, di Giuseppe De Lucia, Stefania Doneddu e Alessandro Sgariglia</b>	>>	153
1. Il concetto di reputazione aziendale	>>	156
2. Corporate Reputation e Brand Reputation	>>	157
3. Il rischio reputazionale: il modello Pirelli	>>	160
4. Conclusioni	>>	162
<b>Dialogo sul web per lo sviluppo della reputazione: il caso di una banca, di Chiara Falcitelli in collaborazione con Antonia Gualtieri</b>	>>	165
1. L'importanza dei social media nella brand reputation	>>	165
2. Situazione iniziale	>>	168
3. Progetto Brand Reputation	>>	170

<b>L'impresa umanistica diventa reputazione.</b>	>>	175
<b>La comunicazione del fare di Brunello Cucinelli, di Marta Francavilla</b>		
1. Un capitalismo filosofico. Eppure molto pragmatico.	>>	175
2. L'impresa umanistica di Brunello Cucinelli	>>	177
3. La comunicazione del fare e la costruzione spontanea della reputazione	>>	184
4. la best practice di oggi e le sfide di domani	>>	197
<b>Progetti e strumenti a supporto della comunicazione sul web: la Reputation Monitoring Room di Telecom Italia, di Barbara Gottardo</b>	>>	201
1. La presenza di Telecom Italia sul Web e i Social Network	>>	202
2. La Reputation Monitoring Room	>>	204
3. Un esempio di analisi	>>	207
<b>L'evoluzione della reputazione di una storia che dura da oltre 60 anni: Il Secolo d'Italia, di Annamaria Gravino</b>	>>	215
1. Sessant'anni di un Secolo d'Italia	>>	216
2. Una reputazione pluridecennale: la necessaria panoramica storica	>>	217
3. La svolta finiana: l'ingresso nel "board" di via della Scrofa	>>	222
4. Il ritorno al Pdl: la strategia identitaria	>>	231
5. Conclusioni		235
<b>Identità organizzativa e reputazione: la rivista della Posta Svizzera, di Claudia Grasso</b>	>>	238
1. La Posta Svizzera SA	>>	239
2. La reputazione della Posta	>>	243
3. Dalla teoria alla pratica: l'esempio di rivista	>>	247
4. Conclusioni	>>	259
<b>Da Casse Rurali a Banche del territorio: la trasformazione del Credito Cooperativo italiano, di Sebastiano Mana</b>	>>	260
1. Le Banche di Credito Cooperativo: il contesto storico	>>	262
2. Differenti per forza: la creazione della Corporate Reputation	>>	272

3. Conclusioni	>>	288
<b>Reputation Management per la sostenibilità del business: il caso UniCredit, di Camilla Manzotti</b>	>>	290
1. UniCredit: centralità del cliente e sostenibilità	>>	290
2. UniCredit e la reputazione: dal reputation monitoring al reputation management	>>	293
3. Reputation Assessment	>>	298
4. Gestione dei risultati ed action planning	>>	304
5. Conclusioni	>>	305
<b>Come migliorare la reputazione interna in un'Azienda operante nel settore dei trasporti e della logistica, di Manuela Peretti in collaborazione con Manuela Novello, Cristina Micheli e Jacopo Manzo</b>	>>	306
1. L'Azienda come parte di un Gruppo internazionale	>>	306
2. Engagement survey	>>	309
3. Proposte per migliorare la reputazione interna	>>	313
4. Conclusioni	>>	316
<b>Carosello Reloaded: la reputazione aziendale attraverso nuovi format pubblicitari, di Paolo Virtuani</b>	>>	319
1. Carosello Reloaded: le storie nella storia	>>	319
2. La storia: Carosello	>>	321
3. Carosello Reloaded: il progetto	>>	323
4. La misurazione dei risultati	>>	330
5. Carosello Reloaded e la reputazione aziendale	>>	335
6. Conclusioni		336
<b>I partecipanti al Master 2013</b>	>>	339
<b>L'Executive Master in Relazioni Pubbliche d'Impresa</b>	>>	345
1. La struttura	>>	345
2. I docenti	>>	346
3. Le aziende partner	>>	347



# Prefazione

*di Stefano Lucchini*

Che cos'è la reputazione aziendale? Qual è la differenza rispetto al brand, all'immagine o al prestigio? Com'è possibile crearla, sostenerla, distruggerla o ricostruirla? E chi ne ha la proprietà?

Sono questioni di fondamentale importanza per le aziende moderne. Il capitale reputazionale è essenziale per i contratti taciti che stanno alla base delle transazioni commerciali. Il diritto contrattuale formale fornisce un sistema di riferimento e i meccanismi con cui porre rimedio alle violazioni contrattuali. Ma sono i legami informali tra le organizzazioni che aiutano le aziende a funzionare con il giusto livello di flessibilità e affidabilità. Ed è qui che le dinamiche reputazionali esercitano il loro vero potere.

Come Visiting Fellow dell'Oxford University Centre for Corporate Reputation, mi trovo a lavorare a stretto contatto con molti studiosi all'avanguardia nel campo della reputazione provenienti da tutto il mondo. È per me, quindi, un grande piacere scrivere la prefazione a questa raccolta di saggi di giovani menti emergenti che hanno concluso il Master in pubbliche relazioni. Le mie congratulazioni a tutti voi.

La reputazione è diversa dal brand. Quest'ultimo corrisponde a come vorremmo che gli altri ci vedessero – mediante l'uso di rappresentazioni visuali come i loghi o di strategie di impegno come la responsabilità sociale d'impresa. La reputazione è come gli altri ci percepiscono effettivamente. In questo senso, una definizione utile di reputazione aziendale è la seguente:

“aspettative sul comportamento o sulla performance futuri di un'organizzazione basate sulla percezione del comportamento e della performance passati della medesima organizzazione”.

La reputazione è pertanto qualcosa di cui non si ha la proprietà. Non possiamo avere il controllo assoluto su ciò che vogliamo gli altri pensino di noi o della nostra organizzazione. Ciò che però abbiamo è la capacità di influire sul modo in cui le persone ci percepiscono mediante tre fattori: il

nostro comportamento (“ciò che facciamo”), le strutture cognitive (“il nostro linguaggio e il modo in cui gli altri interpretano ciò che diciamo e facciamo sulla base dei loro preconcetti”) e le proprietà della rete che consente il flusso di tutte queste informazioni (“come viene creata la reputazione”). Dobbiamo quindi bandire dal nostro vocabolario l’espressione “gestione della reputazione” perchè non è possibile gestire la reputazione in quanto tale. È molto più consono parlare di impegno per la reputazione o, in alternativa, di strategie per la reputazione.

Consideriamo i vari fattori uno alla volta. Innanzitutto il comportamento. Per quanto riguarda la reputazione è utile distinguere tra due diversi tipi di comportamento. Il primo è la reputazione in termini di capacità – in altre parole la percezione di ciò che siamo capaci di fare. A questo riguardo, un’impresa dell’energia come Eni viene percepita come capace di cercare e trovare petrolio e gas. La reputazione in termini di capacità è legata alle competenze fondamentali o a ciò che viene spesso definito il DNA di un’organizzazione. In quanto tale, si può comprendere che questo tipo di reputazione, una volta conquistata, è difficile da perdere.

Proviamo a confrontare e a contrapporre questa reputazione con quella del secondo tipo – la reputazione in termini di carattere. Quest’ultima è la percezione di ciò che è probabile che facciamo e non di ciò che siamo capaci di fare. Eni ha la reputazione di agire in partnership con i paesi dove opera e questo è un buon esempio di reputazione in termini di carattere. Questo tipo di reputazione è soggetta a una volatilità decisamente maggiore. Se Eni dovesse inavvertitamente agire contro questo principio in un solo paese, è probabile che la nostra reputazione in termini di carattere ne soffrirebbe più in generale perché altri paesi interpreterebbero quelle azioni come un segnale del nostro carattere. Nella nostra azienda facciamo molta attenzione alla reputazione di carattere perché la consideriamo un elemento positivo di differenziazione nel mercato globale dell’energia. Si tratta inoltre di un aspetto fortemente radicato nei valori del nostro fondatore Enrico Mattei.

Il secondo fattore è rappresentato dalle strutture cognitive e dal linguaggio. Sono molti i modi in cui le persone elaborano le informazioni che ricevono. La letteratura psicologica suggerisce che gli individui percepiscano le cose in modo diverso a causa dell’elaborazione neurale e che ciò avvenga principalmente in cinque modi.

In primo luogo, perché si sentono psicologicamente legati alla persona o all’organizzazione con cui sono impegnati. Si tratta dell’identificazione sociale che è un meccanismo molto antico da cui dipendiamo tutti nella vita

quotidiana. Quando ci sentiamo a nostro agio perché abbiamo a che fare con persone o organizzazioni come noi, trattiamo le informazioni che condividiamo in maniera molto più amicale e fiduciosa.

In secondo luogo, perché hanno un qualche legame formale o ciò che viene spesso descritto come obbligo di ruolo. Se si fa parte di un gruppo di direttori finanziari, si noterà che le informazioni condivise tra i membri di quel gruppo vengono viste attraverso una lente particolare (in questo caso quella finanziaria).

In terzo luogo, perché hanno un qualche legame etico o ciò che viene spesso descritto come obbligo morale. Se ci si trova in un meeting di attivisti di Greenpeace, con tutta probabilità si elaboreranno le informazioni attraverso quella particolare lente etica.

In quarto luogo, perché sono spinti a superare i propri pari. Questa è l'idea secondo cui in situazioni socialmente competitive le informazioni ricevute vengono elaborate in modo diverso rispetto a quando ci si trova in un gruppo collaborativo.

E infine ci comportiamo diversamente quando pensiamo che gli altri ci stiano guardando. Quando sappiamo di dover rendere conto a qualcuno, abbiamo reazioni diverse rispetto a quando pensiamo di non essere osservati.

E poi c'è il linguaggio. La reputazione è molto sensibile a questo elemento. Quando si incontra qualcuno per la prima volta, è molto importante ciò che si sente dire nei suoi riguardi – in particolare dalle persone di cui ci si fida – per stabilire un quadro di riferimento in termini di aspettative e reputazione. Quando un relatore viene presentato al pubblico come qualcuno che ha gentilmente accettato di sostituire il vero esperto, i presenti lo percepiranno immediatamente come meno esperto della persona che ha sostituito, prima ancora che abbia aperto la bocca.

Il terzo fattore è rappresentato dalle reti. Le informazioni fluiscono attraverso le reti e pertanto la reputazione di cui godiamo e il nostro impegno nella reputazione, dipendono dal tipo di rete che ci circonda. In linea di massima si può affermare che esistono due estremi – una rete chiusa, in cui tutti conoscono tutti, e una aperta, in cui esistono solo vincoli informali molto deboli tra le diverse organizzazioni o persone della rete. Le organizzazioni possono essere circondate da stakeholder che sono collegati a diversi tipi di rete – da chiuse ad aperte e a tutte le tonalità di grigio che stanno nel mezzo.

Questo elemento è importante per la reputazione perché differenti tipi di rete producono dinamiche diverse in termini di reputazione. Si pensi alla rete chiusa per eccellenza, la famiglia. Tutti conoscono tutti molto bene. In questa

rete chiusa se ci si comporta male il prezzo da pagare in termini di reputazione è alto – tutti lo verranno a sapere. Pertanto la fiducia è alta e quindi anche la produttività. Tra i membri della famiglia è necessaria ben poca due diligence e siccome anche il grado di fiducia è elevato le cose tendono a essere fatte con rapidità. Ma siccome c'è la fiducia, insieme alla reale autorevolezza tende a passare anche il pettegolezzo. Le reti chiuse sono pertanto molto più suscettibili alle maldicenze e alle dicerie che non le reti aperte. E inoltre, dato che in una rete chiusa tutti conoscono tutti, quelle informazioni fluiscono con incredibile rapidità.

Le reti aperte funzionano in modo diverso. Il pettegolezzo impiega più tempo a diffondersi e prima che acquisti slancio ci deve credere un numero maggiore di persone. Anche l'innovazione è più facile – nelle reti chiuse avviene l'effetto eco ed è forte il desiderio di consenso. La capacità di iniettare idee e pensieri nuovi in una rete aperta è di gran lunga maggiore. Questo è il motivo per cui alcuni settori sono più innovativi di altri – come quello farmaceutico e quello informatico. Entrambi operano in reti aperte in cui i diversi gruppi di stakeholder agiscono in modo molto indipendente gli uni dagli altri. L'innovazione è elevata e la reputazione segue a ruota.

Sono quindi tre i fattori che determinano la reputazione: il comportamento, le strutture cognitive e le reti. E quanto sopra esposto ci porta a un'osservazione finale che i miei colleghi di Oxford stanno sperimentando per primi – cioè che le organizzazioni hanno reputazioni multiple PER qualcosa PRESSO qualcuno. Non è ragionevole parlare di una sola reputazione. È assolutamente plausibile che un'organizzazione abbia una buona reputazione come datore di lavoro ma una cattiva reputazione presso gli investitori. Oppure che abbia una cattiva reputazione presso gli enti di vigilanza ma ne abbia una buona con i fornitori. Si tratta di una scoperta importante che spiega come certe organizzazioni riescano a sopravvivere a forti scossoni reputazionali mentre altre ne vengano annientate.

I migliori auguri per il futuro a tutti i diplomati del Master.

*Stefano Lucchini*

Senior Executive Vice President

Relazioni Internazionali e Comunicazione Eni

# Introduzione

*di Emanuele Invernizzi e Stefania Romenti*

Perché dedicare alla reputazione aziendale i progetti dell'Executive Master in Relazioni Pubbliche d'impresa (MARPI) 2013 contenuti in questo libro? Qual è il legame tra relazioni pubbliche e reputazione aziendale? Come le aziende hanno esplorato, rafforzato e misurato nel tempo questo legame?

La reputazione rappresenta uno degli indicatori di successo del modello di governance adottato da un'impresa poiché nasce da, ed evolve attraverso, la qualità delle relazioni tra l'impresa e i suoi portatori di interesse. E le relazioni pubbliche hanno come obiettivo fondamentale la coltivazione di tali relazioni purché siano positive, simmetriche e di mutua soddisfazione per i soggetti coinvolti.

La reputazione ha altresì una forte componente percettiva e nasce da un processo di attribuzione di senso da parte degli stakeholder più rilevanti sul modo di fare impresa. Gestire la comunicazione e le relazioni pubbliche in modo strategico e funzionale allo sviluppo della reputazione significa dunque governare in modo adeguato anche il processo di attribuzione di senso dei soggetti all'agire d'impresa, processo che avviene in modo retrospettivo (cioè riferito alle azioni passate), collettivo (cioè attraverso i network conversazionali) e prospettico (cioè indirizzato alle azioni future).

Il tema della reputazione aziendale ha quindi collegamenti concettuali, gestionali e operativi di forte intensità con le relazioni pubbliche ed è questa la motivazione di fondo che ha spinto **Eni**, azienda partner del MARPI, a proporlo come minimo comune denominatore dei progetti dei partecipanti 2013.

Il libro raccoglie 18 progetti che hanno esplorato il tema della reputazione aziendale cogliendone sfaccettature diverse, componenti differenti e spiegando come la comunicazione ha contribuito al suo sviluppo. Ai progetti dei partecipanti si aggiunge un contributo di particolare importanza, contenuto nella prefazione di Stefano Lucchini, Senior Executive Vice President Relazioni Internazionali e Comunicazione di **Eni**, che definisce il concetto di

reputazione aziendale, le sue caratteristiche distintive e ne sottolinea l'importanza. Un altro contributo contenuto nel primo capitolo, di Michele Tesoro-Tess e Silvia Gabrieli, del Reputation Institute Italia, ribadisce quanto sia importante creare e diffondere una cultura della reputazione nelle imprese italiane, coniugando i risultati della ricerca accademica con le esigenze della pratica professionale, proponendo pratiche di misurazione e di gestione.

Dai contributi iniziali emerge come la reputazione abbia sette fondamentali componenti su cui l'azienda può far leva in termini sia manageriali, sia comunicativi: la responsabilità sociale e ambientale, l'affidabilità economica, la qualità del management, la bontà del clima interno, la qualità dei prodotti e dei servizi offerti, l'innovazione, l'eticità.

Sulla componente della responsabilità sociale si focalizzano quattro progetti del libro. La maggior parte di questi sono concentrati sul tema della cultura, ovvero sul binomio tra benessere del territorio di riferimento e promozione di attività educative e culturali di ampio respiro.

Un primo esempio è rappresentato dal progetto di **Intesa San Paolo** sul Cantiere del '900 aperto in Piazza Scala il 25 ottobre 2012 che prende l'avvio con una mostra di circa 170 opere rappresentative dei più importanti movimenti dell'arte italiana. La nascita di Cantiere del '900 rappresenta la conclusione di un percorso che era iniziato un anno prima, nel 2011, con l'apertura nei palazzi Anguissola e Brentani della sezione dedicata all'arte dell'Ottocento, da Canova a Boccioni.

Un secondo esempio è il progetto **Tenaris Dalmine** che da anni promuove la cultura industriale e costruisce progetti didattici per diffondere il patrimonio culturale dell'azienda stessa, che rappresenta un pezzo di storia industriale del nostro Paese. In quest'ottica si colloca la partecipazione di Tenaris come socio fondatore di Gamec – Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea di Bergamo - per lo sviluppo del dipartimento dei Servizi Educativi del museo attraverso l'ideazione e l'implementazione di attività formative rivolte in particolare ai giovani, dai bambini delle scuole di infanzia agli studenti universitari.

Il terzo progetto riguarda **Eni**, e il suo focus sul binomio energia e cultura che è il volano della relazione che l'azienda instaura con i territori in cui opera. Nell'anno della cultura italiana negli Stati Uniti, **Eni** ha deciso di diventare main ambassador, insieme a Intesa San Paolo, dell'esposizione della statua del Boxer del Quirinale al Metropolitan Museum of Art di New York. Quest'iniziativa rappresenta uno degli appuntamenti più di rilievo tra gli oltre 200 eventi organizzati nell'arco del 2013.

La componente responsabilità, declinata in termini di impatto ambientale, è il tema centrale del progetto **San Pellegrino** la cui reputazione è costruita attraverso una forte azione di ricerca scientifica ed educativa, soprattutto nei confronti dei pubblici più giovani, sul tema dell'acqua. Dalla riduzione dell'impatto ambientale delle bottiglie in PET, alla partnership con AMSA per la raccolta e il riciclaggio degli imballaggi in plastica, fino ai progetti rivolti ai bambini per la salvaguardia dell'ambiente e alla promozione del rispetto per la comunità territoriale, l'impegno di San Pellegrino nel campo della responsabilità ambientale è molto elevato.

La coltivazione delle relazioni con il territorio come leva per sviluppare reputazione è il focus di altri due progetti. Il primo è quello dedicato a **Brunello Cucinelli** che con la sua impresa umanistica ha saputo coniugare eccellenza della tradizione e innovazione continua, in una cornice territoriale e culturale come quella del borgo trecentesco di Solomeo che è stato restaurato per migliorare la vita dei dipendenti e degli abitanti delle zone limitrofe. Il secondo progetto è quello di **Shell** Nigeria e delle sue modalità di gestione delle relazioni con gli stakeholder dei paesi in cui opera. Nel 2006 l'azienda ha introdotto un nuovo modo di lavorare chiamato Global Memorandum of Understanding (GMoU) per promuovere e gestire progetti di responsabilità sociale e attività filantropiche in collaborazione con le popolazioni del territorio.

Una delle principali differenze tra reputazione e immagine è il fatto che la prima si appoggia alla storia passata e si rafforza attraverso la coerenza tra le azioni compiute e le attività di comunicazione implementate e su questa differenza si incentrano i tre progetti successivi. In particolare, la storia dell'azienda e le scelte compiute dai gruppi dirigenti che si sono succeduti vengono analizzate in chiave critica per capire quanto e come queste dimensioni abbiano potuto incidere sullo sviluppo della reputazione delle aziende considerate. Il primo caso analizzato è quello del quotidiano **Secolo d'Italia**, che ha attraversato due fasi ben distinte della sua identità storica. Da quella lunga e statica come organo di stampa di Alleanza Nazionale a quella più recente, dinamica e in costante evoluzione anche nella sua formula editoriale. Analogamente il progetto sul **Credito Cooperativo Italiano** spiega come, attraverso attività di comunicazione mirate e uno stretto rapporto di mutualità con il territorio, la banca abbia deciso di puntare nel tempo ad affermare la propria distintività rispetto ai concorrenti, mettendo in primo piano quegli elementi emozionali e relazionali che nel mondo bancario erano sempre stati trascurati. Infine il progetto di **RAI** che con il rilancio di un

format storico come il Carosello, e contestualmente dell'immaginario collettivo che questo format porta con sé, ha voluto rilanciare e rinfrescare il modo di fare pubblicità televisiva, ripensando la reputazione del brand aziendale e il suo legame con gli spettatori.

Altri progetti si focalizzano sulla complessità gestionale, sull'importanza dei comportamenti di tutti i soggetti organizzativi e di precise scelte comunicative per coltivare e per rafforzare una buona reputazione. E' il caso dell'**Azienda Ospedaliera Martino** che, dopo un episodio di malasana che ha acceso i riflettori mediatici, ha definito quali fossero le azioni per poter innescare un cambiamento organizzativo e comportamentale che consentisse di recuperare il terreno perso in termini di credibilità e di fiducia da parte dei pazienti. E' il caso di **Trenord**, un'azienda che ha puntato sulla formazione dei propri dipendenti e sulla gestione del passaparola tra gli utenti del servizio per costruire nel tempo una reputazione solida e duratura. E' anche il caso di **Posta Svizzera**, che sottolinea come i cambiamenti del contesto legislativo e della clientela abbiano imposto all'azienda un nuovo modello organizzativo che in alcuni casi ha reso conflittuali le relazioni con gli stakeholder. L'azienda ha così dovuto impostare una strategia di comunicazione attenta a salvaguardare i valori del passato e nel contempo a comunicare una volontà di essere realtà dinamica attenta ai cambiamenti e al mutare delle condizioni del contesto. Il progetto dell'**azienda di Trasporti e logistica** si concentra invece sul tema della reputazione interna come riflesso di quella esterna, e quindi sull'importanza di monitorare costantemente il modo in cui i dipendenti vivono i valori guida, li traducono in azioni concrete e responsabili.

Infine esistono altri due temi su cui i progetti si focalizzano, il ruolo dei media digitali per lo sviluppo e la gestione della reputazione online e il tema della misurazione e del monitoraggio.

Sul versante digitale, il caso **Telecom Italia** tratta del progetto della Reputation monitoring room per il quale l'azienda è stata premiata nel 2012 perché considerata la migliore soluzione europea di Digital monitoring and Evaluation. Interessante il caso di un'azienda **bancaria** che ha dovuto fronteggiare una grave crisi nel web e ha cercato di ristabilire una buona reputazione attraverso un'attenta gestione dei social network e dei motori di ricerca.

In tema della misurazione, il progetto di **Fiocchi Munizioni** è consistito nel misurare la reputazione aziendale di sei gruppi di stakeholder, adattando i modelli di misurazione esistenti alla specificità della realtà aziendale e cercando di individuare le aree di miglioramento gestionale e comunicativo. Il

progetto **Unicredit** pone la misurazione continua della reputazione aziendale al centro del sistema di governo dell'impresa, punto di partenza delle decisioni inerenti il business e le attività nei confronti degli stakeholder nei 50 mercati in cui opera. Il progetto **Pirelli** descrive infine il sistema di monitoraggio dei rischi reputazionali messo a punto dall'azienda, integrato con i processi decisionali e di business, e volto a individuare, prevenire e mitigare le situazioni che possono potenzialmente minare gli equilibri interni ed esterni dell'azienda.

Questo libro rappresenta dunque una raccolta di storie e di esperienze utili per chi opera nel contesto professionale attuale e per gli studenti che vi entreranno in futuro. Rappresenta inoltre il frutto di un gruppo di lavoro allargato che negli ultimi 11 anni ha contribuito al successo dell'Executive Master in RP d'Impresa dell'Università IULM. Ci riferiamo alla Faculty dei docenti e ai testimoni aziendali che hanno lavorato con passione e molto impegno nel progettare i contenuti didattici, adattarli ai bisogni formativi di un'aula di professionisti sempre più esigenti nel tempo e che presentano necessità molto variegate. Ci riferiamo alle aziende partner e ai direttori della comunicazione, menzionati alla fine del volume, che hanno offerto un supporto costante nel fornire idee e spunti creativi per il rinnovamento continuo del MARPI. Ci riferiamo ad **Andrea Marchi**, che ci ha aiutati a raccontare il Master modulo per modulo attraverso i video-racconti e le video-interviste che ne documentano il percorso storico. Ci riferiamo a **Virginia Villa**, che anche quest'anno ha offerto il suo contributo di memoria storica del Master e di preziosa pianificatrice aiutandoci nella sua impostazione e nella sua progettazione iniziale. Da ultimo, un ringraziamento speciale va a **Bruna Nania**, che ha accompagnato modulo per modulo i partecipanti per mano nel loro percorso didattico e senza il cui prezioso contributo editoriale non avremmo potuto pubblicare questo libro.

Se il MARPI ha una storia di 11 anni di successi che continuano, e siamo convinti continueranno, è grazie al contributo di tutti coloro che abbiamo menzionato e che vogliamo ancora una volta ringraziare, perché è proprio col loro lavoro e con le loro idee che la realtà, e la reputazione, di questo master si è sviluppata nel tempo e ne ha decretato finora quel successo che è nostra intenzione e impegno mantenere e sviluppare.

*Emanuele Invernizzi*  
Direttore MARPI

*Stefania Romenti*  
Vicedirettore MARPI

