

Stefano Chiarazzo

# #SOCIAL CEO

Reputazione digitale  
e brand advocacy per manager  
che lasciano il segno



**FrancoAngeli**

## 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.



# **Professioni Digitali**

## **Le professioni di domani, raccontate dai protagonisti di oggi**

*Direzione di Alberto Maestri*

Il paradigma digitale ha aperto opportunità straordinarie, per chiunque. Innovazione, dati, omni-canalità sono solo alcune delle keyword alla base di questa profonda rivoluzione: per i professionisti di oggi e domani diventa fondamentale rimanere aggiornati e competenti in uno scenario così dinamico, fluido, stimolante. In questo contesto Professioni Digitali propone una collezione di guide pratiche raccontate dai protagonisti di oggi: autori che hanno saputo fare la differenza nel proprio settore diventando fonte di ispirazione per tanti. Una Collana dedicata a consulenti, freelancer, professionisti che desiderano aggiornare le proprie competenze e a quanti hanno da poco intrapreso la via del digitale. Libri agili, pratici e concreti, ricchi di consigli, casi studio, testimonianze e contributi di grandi esperti nazionali e internazionali, pensati per approfondire competenze specifiche e le metodologie più innovative.

Il dialogo continua su...

 [blog.francoangeli.it/professionidigitali](http://blog.francoangeli.it/professionidigitali)

 FrancoAngeliDigitale



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.

Stefano Chiarazzo

# #SOCIAL CEO

Reputazione digitale e  
brand advocacy per manager  
che lasciano il segno

Prefazione di Daniele Chieffi

Progetto grafico della copertina: Gianni Camusso  
In copertina: © Shutterstock

Copyright © 2020 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).*

*A Luca, tra i migliori comunicatori  
globali e mio grande maestro.  
Sei andato via troppo presto.  
Grazie per avermi scelto, ispirato,  
insegnato l'eccellenza,  
e per avermi onorato della tua  
fiducia fino alla fine.*



# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Daniele Chieffi</i>	pag.	11
<b>Introduzione</b>	»	15
<b>1. La reputazione aziendale passa anche dalle sue persone</b>	»	19
1. Differenza tra identità, immagine, notorietà e reputazione	»	21
2. Diversi stakeholder, diverse aspettative	»	28
3. Il calo di fiducia dei cittadini e la richiesta ai CEO	»	38
4. I sette driver della reputazione aziendale	»	40
<i>Intervista ad Alessandro Detto</i>	»	42
5. L'era delle organizzazioni <i>purpose driven</i>	»	47
6. <i>Corporate activism</i> : l'attivismo sociale sostenuto dai senior leader	»	50
7. L'impatto sul business del capitale reputazionale	»	58
<i>Intervista ad Alessandro Detto (continua...)</i>	»	60

<b>2. CEO e manager. Sempre meno divi, sempre più <i>social leader</i></b>	pag.	61
1. <i>Purpose driven, open ed engaged:</i> le virtù dei manager che lasciano il segno	»	62
2. <i>Digital dexterity:</i> la cultura digitale che parte dai manager	»	68
<i>Intervista ad Antonio Messina</i>	»	73
<i>Intervista a Ernesto Ciorra</i>	»	75
3. Visione, impegno, etica e visibilità. Le doti dei CEO con la migliore reputazione	»	79
4. Reputazione dei manager: la “verità” dei motori di ricerca e dei social media	»	85
5. <i>Connected leader:</i> i migliori negli Stati Uniti, nel Regno Unito e in Italia	»	88
<b>3. Il difficile equilibrio tra rappresentanza e personal branding</b>	»	100
1. Nuovi business: quando è il personal branding a dare vita a una startup	»	103
<i>Intervista a Davide Dattoli</i>	»	104
<i>Intervista a Elena Dominique Midolo</i>	»	110
<i>Intervista a Francesco Zaccariello</i>	»	113
2. Manager e brand advocacy: quel personale bilanciamento tra ego e collettivo	»	117
<i>Intervista ad Antonio Messina (continua...)</i>	»	120
<i>Intervista a Ernesto Ciorra (continua...)</i>	»	121
<i>Intervista ad Alan Palmieri</i>	»	125
3. Fondazioni e associazioni: quando i livelli di rappresentanza diventano tre	»	129
<i>Intervista a Marco Icardi</i>	»	131

4. Employee advocacy: come favorirla con una solida <i>social media policy</i>	pag.	136
<b>4. Reputazione digitale e brand advocacy. Strategie e tattiche su misura per i manager</b>	»	141
1. Notorietà, immagine e reputazione dei manager: come monitorarle sul web	»	142
2. Obiettivi e metriche: come focalizzarsi su ciò che conta davvero	»	150
3. Relazione con gli stakeholder: come identificarli, coinvolgerli e farsi coinvolgere	»	156
4. Personal storytelling per manager: come scegliere un posizionamento distintivo per l'azienda	»	160
5. Content strategy: come prendere spunto dai migliori manager	»	170
6. Crisis management: come anticipare e gestire una crisi reputazionale	»	178
7. Comunicazione integrata: come impostare una strategia multiplatforma	»	186
8. Strumenti tradizionali e digitali: come costruire il proprio media mix	»	195
<b>5. Team di comunicazione. Una task force a supporto dei manager</b>	»	202
1. Spin Doctor: l'alleato strategico delle "star" aziendali	»	202
<i>Intervista a Nicola Bonaccini</i>	»	205
<i>Intervista a Renato Sciarillo</i>	»	211

2. Tecnici della comunicazione: vecchie e nuove professionalità dell' <i>executive communication</i>	pag.	215
<i>Intervista a Pietro Raffa</i>	»	215
<b>Conclusioni. Il decalogo del Social CEO</b>	»	219
<b>Ringraziamenti</b>	»	223
<b>Bibliografia</b>	»	226

## Prefazione

*di Daniele Chieffi\**

Prendete un'azienda che investa milioni per comunicare il proprio impegno nell'economia circolare, nel rispetto dell'ambiente e nella sostenibilità delle proprie attività, aggiungete il CEO di quell'azienda e fatelo viaggiare in elicottero, aereo aziendale e macchinone dalla mostruosa cilindrata. Il risultato sarà l'aver mandato in fumo tutti quegli investimenti e magari infilarsi in una fastidiosa crisi reputazionale. Un'equazione semplice, che però ben descrive la nuova realtà nella quale viviamo tutti, persone e aziende, media e organizzazioni, istituzioni e categorie professionali. Una realtà nella quale siamo costantemente in scena, esposti allo sguardo e al giudizio di chiunque e in particolare dei nostri stakeholder. Giudizio che determina la reputazione e quindi il destino, il successo, la stima, la capacità di stare sul mercato, di soggetti e aziende. Una realtà questa, che si chiama infosfera e che è a "trazione digitale" e funziona sulla base di regole psicologiche, cognitive, sociologiche, valoriali. In questa realtà, dove reale e virtuale non hanno più alcuna differenza, tutti giudicano tutto, sulla base di qualsiasi cosa ciascuno faccia o non faccia, scelga o non

\* Direttore comunicazione e PR del Dipartimento per l'Innovazione Tecnologica e la Digitalizzazione della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

scelga, comunichi o non comunichi. Quindi puoi, come azienda, definirti ecosostenibile, ma, se il tuo CEO si comporta in maniera dissonante e incoerente, il giudizio dei tuoi stakeholder sanzionerà questa distonia, questa incoerenza, con anche maggior decisione, proprio perché è il CEO a non incarnare ciò che l'azienda dice di essere.

Il notevole lavoro di Stefano Chiarazzo parte da questo assunto e ne mette in evidenza un aspetto fondamentale. I CEO delle aziende non sono più, solo, i rappresentanti legali, i capi delle loro aziende, dal punto di vista funzionale, gerarchico, legale e manageriale, essi l'azienda la incarnano, ne diventano (o ne devono diventare) l'umanizzazione, la faccia, la voce, i testimoni, devono essere i primi interpreti dei valori che le aziende stesse sostengono di rispettare. Non si tratta di un *nice to have*, di ciò che sarebbe auspicabile che accadesse, è un elemento centrale della costruzione della reputazione di un'azienda.

“Le aspettative sempre più sfidanti degli stakeholder stanno imponendo ai manager una necessaria evoluzione in *social leader*, capi cioè la cui autorità e autorevolezza non derivi tanto e solo dal ruolo assegnato dalla loro organizzazione ma soprattutto dalla reputazione che viene riconosciuta loro dalla community per avere agito correttamente” – scrive Chiarazzo nell'introduzione – “Indipendentemente dal gradino che occupano nella piramide organizzativa, tutti i manager devono pertanto comportarsi e agire sentendosi parte di un ecosistema, facendosi guidare quotidianamente da un *purpose* che vada ben oltre la semplice ricerca del profitto. ‘Fare la cosa giusta’ e agire pubblicamente da *brand advocate* della propria organizzazione permette loro di posizionarsi internamente ed esternamente come modelli di ispirazione e opinion leader, meritandosi una reputazione personale di cui beneficerà la loro stessa organizzazione”.

La reputazione di un'azienda, di un brand è una “sentenza valoriale sociale” emessa dagli stakeholder, sulla base

della valutazione di ciò che essa fa, dice, sceglie, non fa e non dice. Un giudizio che contempera anche l'atteggiamento, le scelte, le azioni delle persone che nell'azienda o per l'azienda lavorano, a partire dall'Amministratore Delegato.

In quest'ottica, tutto ciò che un CEO fa, dice, non fa, sceglie di non dire, il proprio impegno su certe tematiche, il proprio stile di vita, gli eventi e i luoghi che frequenta, il proprio stile di vestiario, i mezzi di trasporto che usa, è un atto reputazionale, un apparato simbolico che viene visto, percepito, inferito dagli stakeholder. Diventa così strategico che la figura e le azioni del CEO diventino parte della strategia di comunicazione dell'azienda, che siano coerenti, allineate alla strategia, anzi, ne diventino uno dei driver più importanti.

Dicevamo dell'infosfera a trazione digitale. L'interconnessione e l'interdipendenza fra i soggetti che abitano questa realtà unica reale-virtuale sono le piattaforme digitali, tecnologie che abilitano lo scambio, la conversazione, il dibattito e quindi la collettivizzazione del giudizio valoriale su ciò che un'azienda, un CEO, fa, dice, comunica. In sintesi, la protagonista assoluta di quest'ambiente è la reputazione, che, come "prodotto sociale", si crea sulle piattaforme digitali che interconnettono individui e aziende, in un unico ecosistema sociale digitale.

Analogamente alle aziende che guidano, per le quali "essere nel digitale", conversare con i propri stakeholder, costruire la propria reputazione, è fondamentale, così per i CEO assume un valore strategico la propria capacità di "essere sul digitale" e governare la percezione dei propri stakeholder attraverso una scelta strategica delle proprie azioni, messaggi, simboli e della visibilità e delle valutazioni che ne deriveranno.

Ciò che c'è di veramente nuovo – e questo libro di Stefano Chiarazzo lo approfondisce e mette in forte evidenza – è che i CEO devono costruirsi una "nuova" leadership. Non è più sufficiente, infatti, quella formale che il proprio *job title* conferisce loro, è necessario che riescano a costru-

irsi quella sociale, una leadership informale, riconosciuta dalle community degli stakeholder, basata sulla valutazione delle scelte e delle azioni dei “capitani d’azienda” e sulla loro coerenza con i sistemi valoriali di riferimento dei propri stakeholder.

Incarnare valori, dimostrare di dividerli, impegnarsi per essi, comportarsi coerentemente, sono i driver fondamentali di un “Social CEO”, come lo definisce Chiarazzo, una figura che va oltre quella di “Amministratore Delegato” e che diventa testimone strategico della propria azienda, in un connubio reputazionale inscindibile fra esso e l’impresa, dove la reputazione del primo influenza e definisce la seconda e viceversa. Perché i CEO possano incarnare in maniera efficace ed efficiente questo ruolo, sono necessarie competenze tecnico-professionali, team dedicati, una grandissima capacità di analisi dei dati che il digitale mette a disposizione e poi una visione e una cultura e consapevolezza specifiche.

Il valore aggiunto di questo testo è non solo mettere in evidenza e disegnare le caratteristiche di questa nuova figura, ma entrare nel dettaglio di cosa e come fare, attraverso quali strumenti tecnici e quali capacità professionali utilizzare per ottenere questo strategico risultato di essere in grado di “governare la percezione” dei propri stakeholder.

In conclusione, la figura del CEO di un’azienda – per estensione, di chiunque ricopra una posizione apicale di un’organizzazione – è entrata anch’essa nell’era della reputazione e ci è entrata con un ruolo da protagonista, ovvero come testimone digitale e reale dell’identità profonda dell’azienda che rappresenta e che guida. Ogni CEO dovrà essere consapevole che non basta solo scegliere bene managerialmente, ma è necessario “governare la percezione” di queste scelte e, con il proprio esempio, incarnarle con coerenza e convinzione.

## Introduzione

*“Is your CEO on social media? If not, your business may be at risk”* mette in guardia la celebre testata giornalistica americana di economia e finanza *Forbes*. In un articolo di fine 2018<sup>1</sup> sottolinea che circa il 60% dei Chief Executive Officer delle aziende che fanno parte di Fortune 500, classifica annuale delle 500 maggiori imprese societarie statunitensi misurate sulla base del loro fatturato, ha una presenza sui social media. Non solo, ma meno del 12% è attivo su più di un canale.

Mettiamoci d'accordo. È ormai palese che nell'era della trasparenza e dell'attivismo di marca non è più indicato né possibile per le aziende tacere sui valori che le guidano, sulle decisioni aziendali e sulle posizioni politiche e sociali, ma i social media sono solo una delle possibilità per Presidenti e Amministratori Delegati per far sentire la loro voce. Indipendentemente dal gradino che occupano nella piramide organizzativa, le aspettative sempre più sfidanti dei diversi portatori di interessi stanno imponendo ai manager una necessaria evoluzione in so-

<sup>1</sup> Ryan Erskine, “Is Your CEO On Social Media? If Not, Your Business May Be At Risk”, *Forbes*, 17 settembre 2018, <https://www.forbes.com/sites/ryanerskine/2018/09/17/is-your-CEO-on-social-media-if-not-your-business-may-be-at-risk/#5e89a3d95fb1>.

*cial leader*, capi cioè la cui autorità e autorevolezza non derivi tanto e solo dal ruolo assegnato dall'organizzazione, ma soprattutto dalla reputazione riconosciuta dalle comunità in cui operano per avere agito correttamente. È pertanto necessario comportarsi e agire sentendosi parte di un ecosistema, facendosi guidare quotidianamente da un *purpose* che vada ben oltre la semplice ricerca del profitto. “Fare la cosa giusta” e agire pubblicamente da *brand advocate* dell'organizzazione permette di posizionarsi internamente ed esternamente come modelli di ispirazione e opinion leader, meritando una reputazione personale di cui beneficerà la stessa organizzazione. “I mercati sono conversazioni” diceva già nel 1999 il *Cluetrain Manifesto*<sup>2</sup>, e i manager ne fanno parte. Restare dietro le quinte non è più possibile, né consigliabile, e il digitale, in particolare i social media, stanno accelerando questo processo di cambiamento. Cari manager, le persone parlano di voi. Meglio esserci e poter dire la vostra, no?

E allora, come monitorare e misurare la vostra reputazione? Come trasferire uno stile autentico e genuino? Quali strumenti utilizzare? Di quali competenze e collaboratori dotarvi? Come costruire un piano editoriale efficace? Quale deve essere il vostro ruolo in caso di crisi?

Con *#Social CEO* desidero fornire approcci strategici e una vera e propria cassetta degli attrezzi per far leva sul leader come punto di contatto strategico di comunicazione, al fine di costruire e difendere l'immagine e la reputazione digitali di una qualsiasi organizzazione, dalle grandi aziende italiane e internazionali B2C o B2B, alle piccole e medie imprese, alle startup che devono conquistarsi il loro spazio nel mercato, fino alle pubbliche amministrazioni, associazioni senza scopo di lucro, società sportive ed editori.

Partirò proprio dal definire il concetto di reputazione

<sup>2</sup> Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls, David Weinberger, *The Cluetrain Manifesto*, aprile 1999, <https://www.cluetrain.com/>.

e delle altre componenti del “patrimonio di marca”, risorsa immateriale d’impresa che si fonda sulla sua conoscenza e apprezzamento da parte del mercato di riferimento. Analizzerò, dunque, le aspettative che i differenti stakeholder, o portatori di interesse, nutrono nei confronti dell’organizzazione e, di conseguenza, di chi la guida ed elencherò i principali driver della reputazione. Tutto questo sarà funzionale a comprendere l’impatto concreto del capitale reputazionale sui risultati economico-finanziari.

Passerò poi a definire il ruolo che da Social CEO, top manager e più in generale da executive potete giocare anche online. Se grazie alla vostra professionalità e autorevolezza vi posizionate come opinion leader all’interno del vostro comparto, potete difatti diventare delle vere e proprie celebrità per i dipendenti, per i media e soprattutto per quei giovani talenti che vi vedono come modelli di ispirazione per la loro futura carriera. Tratterò poi un punto fondamentale per il successo di un piano di brand advocacy: la capacità di mettere gli obiettivi dell’organizzazione davanti agli obiettivi personali, gestendo al meglio il difficile equilibrio tra personal branding e rappresentanza.

Sarà arrivato dunque il momento di percorrere insieme, *step by step*, tutte le azioni necessarie per costruire una strategia e un piano di reputazione digitale e brand advocacy efficaci. Partiremo dalla valutazione del vostro patrimonio di marca personale per poter poi definire al meglio i vostri obiettivi e la mappatura dei vostri stakeholder prioritari. Costruiremo poi il vostro posizionamento e personal storytelling, declinandolo su una strategia di contenuto multiplatforma. Vedremo quali strumenti e piattaforme off e online possono aiutare la comunicazione proattiva o l’anticipazione e gestione di crisi: sito internet aziendale, corporate blog, newsletter, social media ma anche eventi, pubbliche relazioni e pubblicità. Tanto lavoro. Per questo, vedremo, al crescere della popolarità e autorevolezza, sarà

opportuno costruire un team di lavoro che vi supporti o curi la vostra comunicazione.

In questo affascinante percorso non sarò solo. Mi affiancheranno molti eccezionali colleghi, top manager e professionisti della comunicazione con differenti professionalità, che racconteranno le loro esperienze e la loro visione della *corporate ambassadorship*. Ascoltare il punto di vista degli analisti della reputazione, dei comunicatori aziendali e di chi ha fatto impresa anche grazie alla propria presenza digitale costituirà un osservatorio multidisciplinare, che ci aiuterà a comprendere un fenomeno che sta prendendo e prenderà sempre più piede anche in Italia.

## 1. La reputazione aziendale passa anche dalle sue persone

Se un top manager come **Paul Polman**, che ha ricoperto ruoli da C-level executive europeo e globale per multinazionali come P&G, Nestlé e Unilever, invita a non vedere l'umiltà di un CEO come una debolezza<sup>1</sup>: “La vera leadership è mettersi al servizio degli altri e, se sei capace di vedere questo come una causa molto nobile, è rendere il mondo un posto migliore per tutti”. Se oggi per un imprenditore di successo e autore di best seller professionali come **Seth Godin** “fare marketing vuol dire migliorare il mondo. Il vero marketing affonda le sue radici nella generosità, nell’empatia e nella partecipazione emotiva”<sup>2</sup>. Se perfino **Larry Fink**, numero uno della più grande società di investimento nel mondo, nella lettera ai CEO<sup>3</sup> delle imprese su cui investe li esorta a non focalizzarsi sul solo profitto ma a “dimostrare il proprio impegno nei confronti delle nazioni, delle regioni e delle comunità in cui operano, in particolare sulle questioni essenziali per la prosperità futura del mondo intero”. Se la sua BlackRock è tra le

<sup>1</sup> Michael Skapinker, “Unilever’s Paul Polman was a standout CEO of the past decade”, *Financial Times*, 11 dicembre 2018, <https://www.ft.com/content/e7040df4-fa19-11e8-8b7c-6fa24bd5409c>.

<sup>2</sup> Seth Godin, *Questo è il marketing*, ROI Edizioni, 2019.

<sup>3</sup> BlackRock, “Larry Fink’s 2019 Letter to CEOs”, <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-CEO-letter>.