

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

SAA – School of Management

Dipartimento di Management



Laurea triennale in Management dell'Informazione
e della Comunicazione Aziendale

RELAZIONE DI LAUREA

**Reputazione aziendale: perché e come investire
nell'immagine di un'azienda**

Anno accademico 2017/2018

Relatore:

Prof.ssa Maria Grazia Turri

Laureanda :

Camilla Brossa

Indice

Ringraziamenti

Introduzione

1. La Reputazione

1.1. Caratteri psico-sociali della reputazione

2. La Corporate Reputation

2.1. Definizioni dalla letteratura

2.2. Perché investire nella gestione della reputazione

2.3. L'importanza dello storytelling

2.3.1. Storytelling e reputazione

3. Le crisi aziendali

3.1. Tipologie di crisi

3.2. I danni della crisi

3.3. La crisi come opportunità

3.4. La crisi successiva a uno scandalo: il caso Nike

4. La responsabilità sociale d'impresa

4.1. Cos'è e come si applica

4.2. CSR e Reputazione: il caso San Pellegrino

5. Risk management: il caso Pirelli

6. La reputazione nel settore del lusso

6.1. *Best practice*: Il caso Brunello Cucinelli

7. Il decalogo per costruire e preservare la reputazione

Conclusioni

Bibliografia, sitografia, iconografia

Ringraziamenti

Chi mi conosce sa quanto io ami scrivere, ma chi mi è stato accanto negli ultimi mesi sa anche quanto questa tesi sia stata sofferta. Alla fine, comunque, ce l'abbiamo fatta. Parlo in prima persona plurale non perché sia stato un lavoro di gruppo, o perché più persone abbiano partecipato alla stesura (magari!); parlo di un "noi" perché il supporto di alcune persone è stato fondamentale in questo percorso.

Vorrei ringraziare *in primis* la professoressa Maria Grazia Turri, relatrice di questa tesi, per l'aiuto e la disponibilità forniti durante il periodo di stesura, ma soprattutto per essere stata una docente che ha contribuito in modo fondamentale all'arricchimento della mia conoscenza in questi ultimi anni, facendomi appassionare alla sua materia in tutte le sue sfaccettature.

Ringrazio Luca Poma, giornalista ed esperto di *Reputation Management*, che due anni fa, durante una conferenza tenuta in università, mi ha per primo avvicinato ed appassionato al tema della reputazione, e si è dimostrato sempre disponibile a rispondere alle mie domande e a consigliarmi materiale per la stesura della tesi. Un grazie sincero, perché senza di Lei questa tesi non avrebbe preso vita!

Ringrazio la mia straordinaria famiglia, punto fermo e più importante della mia vita, il mio centro di gravità permanente, che sempre c'è e sempre ci sarà.

Un particolare ringraziamento va, inoltre, al mio team di Acqua di Parma, che mi ha sostenuto nella stesura della tesi, e non solo, durante i mesi di stage in azienda, insegnandomi che il blu e il giallo non sono soltanto dei colori, ma degli stili di vita. Un grazie, in particolare, a Laura, per l'incredibile opportunità che mi ha dato di potermi mettere in gioco e imparare ogni giorno.

Ringrazio i miei compagni, che definirli "di università" poco significa, perché sono stati molto più di questo. Vi ringrazio perché questi tre anni sono stati un percorso meraviglioso soprattutto grazie a voi, compagni di studio, esami, mattine uggiose, pranzi, avventure extra-continentali, risate e molto altro.

E infine ringrazio tutti i miei amici più sinceri, le persone che hanno esultato per i miei traguardi e pianto con me le sconfitte, che mi hanno aiutata a rialzarmi nei momenti peggiori e mi hanno condotta per mano fino a questo traguardo, dicendomi sorridendo: “ce l’hai fatta da sola”.

Un grazie di cuore a tutti,

Camilla Brossa

Torino, 22 ottobre 2018

*Trascurare ciò che il mondo pensa di noi
non è solo arrogante,
ma anche immorale.¹
Cicerone, *De Officiis**

¹ Corradini, Nardelli, 2015, p.9

Introduzione

Negli ultimi anni l'uso del termine "reputazione" è cresciuto in maniera esponenziale. Ormai tutti lo utilizzano, e in diversi ambiti, ma per non adoperarlo in modo scorretto o abusarne è necessario stabilirne il vero significato.

Leopardi, per esempio, parlava già di reputazione all'inizio del 1800, quando, nelle *Operette Morali*, con l'intento di descrivere il rapporto che esiste tra gli esseri umani mettendone in ridicolo tutte le assurdità, come i costumi, le credenze e gli stereotipi, immagina un geniale e paradossale dialogo tra la *Moda* e la *Morte*. Quando le due si incontrano, la Moda fa notare alla Morte che esse sono sorelle, nate entrambe dalla Caducità e quindi artefici di cambiamenti continui sulla Terra, che influenzano in modo marcato le vite di tutti gli uomini. E quando il dialogo giunge al tema dell'immortalità, la Moda spiega come abbia cercato di salvare la reputazione della sorella, ponendo fine all'usanza che era dilagata tra gli uomini di ricercare una fuga dalla Morte: «a ogni modo, intendendo che questo negozio degl'immortali ti scottava, perché pareva che ti scemasse l'onore e la riputazione, ho levata via quest'usanza di cercare l'immortalità, ed anche di concederla in caso che pure alcuno la meritasse» (Leopardi, Flora, p. 25)

La reputazione di cui parla Leopardi è affiancata al termine "onore" e per questo con accezione sempre positiva. Spesso diciamo, o sentiamo dire, "devo difendere la mia reputazione", sottintendendo che essa è per forza positiva. In realtà, al giorno d'oggi, non è sempre così, ma le accezioni sono molteplici.

Stefano Lucchini, nella prefazione al testo *Progetti di Comunicazione per la Reputazione Aziendale* (Invernizzi, Romenti, 2013) chiarisce la differenza che sussiste tra brand e reputazione in un'impresa: mentre il primo rappresenta il modo in cui l'impresa vorrebbe essere vista, quindi poggia su strategie di marketing e comunicazione, la seconda riflette il modo in cui essa è effettivamente percepita dalle persone, dal mercato, dagli investitori, da tutti gli stakeholders. Infatti, una definizione di reputazione aziendale può essere quella di un insieme di «aspettative sul comportamento o sulla performance

futuri di un'organizzazione basate sulla percezione del comportamento e della performance passati della medesima organizzazione» (ivi, pag. 11).

Per questo è così importante parlare di reputazione oggi, perché siamo esposti a un sovraccarico di informazioni, siamo circondati da migliaia di possibilità che qualche decennio fa non erano nemmeno immaginabili e, grazie alle ultime scoperte scientifiche, deteniamo una consapevolezza del mondo che non ha mai avuto eguali. E in tutto questo marasma, in questo *overload*, non sappiamo più cosa scegliere, perché di fatto per ogni problema, esigenza o bisogno abbiamo innumerevoli modi per farvi fronte. Quindi, come si sceglie? Come si decide quale acqua comprare, pur essendo sempre acqua? O che marca di vestiti scegliere, se alla fine i materiali, le forme e i colori sono sempre gli stessi?

Nella maggior parte dei casi è la percezione del brand quella che ci fa prendere una decisione. Ecco perché di fronte a un mare di offerte tutte uguali ed egualmente valide, scegliamo chi ci ha saputo conquistare, chi ci ispira maggior fiducia, chi pensiamo che non ci deluderà. In altre parole, chi ha una migliore reputazione.

L'obiettivo di questa tesi è quello di analizzare le varie modalità con cui la reputazione può essere creata all'interno di un'azienda, come può distruggersi in poche ore, come far fronte a delle crisi reputazionali che minacciano il lavoro di anni per costruirsi una bella immagine d'impresa. Verranno riportati dei *case histories* provenienti da tutto il mondo, con un particolare focus sul nostro territorio; verranno analizzate le buone prassi e i comportamenti da evitare. Si parlerà delle variabili su cui un'azienda può fare leva per la costruzione di una buona reputazione, per cercare così di *farsi scegliere* dal consumatore. Perché «nell'epoca di Snapchat, e della piena realizzazione della profezia di Warren Buffet “sui 5 minuti che servono per distruggerla”, c'è ancora qualcuno convinto che la reputazione [...] sia qualcosa che si costruisce grazie – solamente – a uscite sui giornali... o organizzando eventi dove si discute [...] dell'importanza del dialogo con gli stakeholder» (Poma, 2016), e questo genere di ingenuità può causare danni irreversibili all'azienda che la possiede.

E quindi occorre chiedersi: che immagine diamo di noi? Ma soprattutto, per cosa vogliamo essere conosciuti e ricordati?

1. La reputazione

Fin dall'antichità l'uomo ha sempre tenuto molto in considerazione la reputazione, del singolo o del collettivo. La chiamavano fama, ed era ciò che determinava il successo o l'insuccesso di un individuo, faceva decidere di ascoltare o non ascoltare qualcuno, rendeva un essere umano degno di vivere o lo faceva uccidere. La reputazione spesso vinceva sulla persona che la possedeva, sulle sue reali doti, vinceva sul contenuto del messaggio che questa trasmetteva, in modo positivo o negativo che fosse. Ne decideva le sorti, insomma. La reputazione cambia, continuamente, e per questo è estremamente difficile controllarne lo sviluppo, l'andamento e i fattori che la determinano.

La reputazione è stata definita da Luigi Di Marco, Presidente della Fondazione Varrocchio, come una foresta. Nella prefazione al libro *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione* (Corradini, Nardelli, 2015), egli afferma che «in questa foresta chiamata Reputazione si rischia lo smarrimento come Dante nella sua Divina Commedia». Ed è proprio Dante uno dei personaggi che storicamente hanno avuto un rapporto controverso con la fama, tanto da aver collocato proprio sé stesso nel girone dei Superbi del Purgatorio. Ci si perde, inseguendo la fama, si smarrisce sé stessi; e una volta ottenuta è estremamente effimera, tanto che può cambiare completamente da un momento all'altro, e per cause del tutto non prevedibili o controllabili.

Se vogliamo, la reputazione può essere accostata, per alcuni aspetti, alla fama. Sin dalla nascita dell'essere umano, il bisogno di sentirsi parte di una comunità e da essa accettati e rispettati, è stato molto importante, e oggi rappresenta uno dei bisogni più sentiti dalle nuove generazioni. L'essere umano, in quanto animale sociale, si realizza pienamente solo attraverso gli altri; in un mondo in cui le relazioni vengono mediate sempre di più dalla

tecnologia, ci si trova di fronte a un pubblico vastissimo, pronto a decretare in modo cinico e impassibile se valiamo un “mi piace” oppure no. Basta un clic e le nostre foto possono diventare di dominio pubblico, i nostri dati personali possono essere rubati e noi possiamo diventare in qualche secondo delle star del web o gli zimbelli del popolo di Internet.

1.1 Caratteri psico-sociali della reputazione

Per parlare di reputazione aziendale, è necessario fare un passo indietro e analizzare gli aspetti sociali della reputazione in sé. In termini psicologici, «essa rappresenta una costruzione sociale, costituita da credenze, valutazioni e percezioni che una comunità formula a proposito di un individuo» (Corradini, Nardelli, 2016, p. 11). Suscitare impressioni favorevoli negli altri è fondamentale per un individuo, perché permette di raggiungere e mantenere un'identità positiva. Nella formazione di un'impressione entrano in gioco diverse fonti informative: prima di tutto l'aspetto fisico, che è la prima cosa che colpisce; da questa fonte si creano delle aspettative sociali, che spesso rimangono invariate anche dopo aver conosciuto più approfonditamente la persona. Una seconda fonte è la comunicazione non verbale: espressione del volto, movimenti del corpo, tono della voce e gestualità possono dire molto su una persona e spesso hanno un impatto maggiore delle parole effettivamente pronunciate dall'individuo. Un altro aspetto importante è la salienza, ovvero «la proprietà che distingue uno stimolo dagli altri in un contesto specifico» (Hogg, Vaughan, 2016, p. 42). Una persona saliente spicca tra le altre perché possiede una caratteristica inusuale, perché il suo comportamento non corrisponde alle aspettative degli altri, oppure perché è importante in un dato contesto. Essa ha la capacità di attrarre l'attenzione e di esercitare più influenza sugli altri, ma soprattutto la gente se ne ricorda molto più facilmente. Per un'azienda vale la stessa cosa: se riesce a entrare in possesso di un fattore che la differenzia dai competitors, ad avere qualcosa che (quasi) nessun altro ha sul mercato e a comunicarlo nel modo più corretto ed efficace, allora disporrà di una leva competitiva importante, perché le persone si ricorderanno del brand molto più facilmente e lo assoceranno a un'immagine mentale coerente. Una volta che si forma un'impressione coerente e buona, la familiarità fa in modo che le persone siano più propense

a fidarsi dell'impresa, poiché, si sa, siamo tendenzialmente e inconsciamente molto più attratti da ciò che ci è familiare e che abbiamo già visto ed elaborato.

2. La corporate reputation

La reputazione non è solamente individuale, ma può anche riferirsi a un collettivo di persone, a un'organizzazione, nei confronti dei quali le impressioni sono elaborate dagli stakeholders, che sono, riportando la definizione di R. Edward Freeman, «qualunque gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione» (Corradini, Nardelli, 2016, p. 11). La reputazione, in particolare, «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» (Invernizzi, Romenti, 2013, p. 15). Essa quindi dipende dalla percezione che hanno dell'azienda tutti coloro che la circondano, ed è fondamentale tenerla in considerazione nelle politiche aziendali, dato il mercato globalizzato che si è creato. Gusti e prodotti omogenei, tecnologie sempre più avanzate e diminuzione della vita del prodotto hanno fatto sì che le imprese sentissero l'esigenza di dotarsi di un'identità forte, coerente e facilmente riconoscibile rispetto alla competizione. Il valore relazionale della marca, la capacità di comunicare in modo biunivoco con gli stakeholders, diventano punto focale per costruire una solida reputazione, ascoltando continuamente i feedback del mercato e di tutti coloro che potenzialmente possono avere un'influenza sul profitto dell'azienda. È rilevante distinguere due elementi che caratterizzano la reputazione: «uno temporale e uno di contesto. L'elemento temporale fa riferimento al fatto che la reputazione si costruisce e si consolida nel tempo; inoltre, proprio perché attiene a valori e percezioni elaborate dagli stakeholder, essa non può definirsi statica. [...] Allo stesso modo, la reputazione cambia a seconda dei contesti di riferimento. Lo stesso soggetto, individuo o azienda, può godere di una buona reputazione in un ambito, ma non in un altro» (Corradini, Nardelli, 2016, p. 12).

2.1. Definizioni dalla letteratura

Il concetto di reputazione aziendale nasce negli anni '70 e '80, «scaturito dal bisogno di comprendere le decisioni assunte dagli stakeholder nei confronti di un'azienda» (Ivi p. 25). Da quel momento in poi le aziende sentono forte l'esigenza di dover approfondire sempre di più tale concetto e nel corso degli anni sono molti gli studiosi che tentano di dare una definizione al termine "reputazione". Tra le prime si può riportare quella di Charles Fombrun (1996), fondatore del *Reputation Institute*: «La reputazione aziendale è una rappresentazione percettiva delle azioni passate dell'organizzazione e delle prospettive future che descrive la sua generale attrattività verso i portatori di interesse, confrontandola con i suoi principali concorrenti» (ivi, p. 26). Si può notare subito come già allora il concetto di "percezioni" fosse stato individuato in qualità di fattore chiave nella creazione della reputazione di un'azienda. Esse, infatti, in quanto tali, sono spesso inconsapevoli e inconsce, e possono dipendere anche dalla persona in cui sorgono. Ma non sono soltanto le percezioni a creare la reputazione. Essa rappresenta un asset intangibile, in quanto complessa da creare, difficile da imitare e manipolare, pur senza avere limiti di utilizzo. Ha un carattere multidimensionale, in quanto viene creata da innumerevoli fattori, e interessa diverse aree aziendali. Si fonda, inoltre, sull'ascolto del proprio pubblico, e sul successivo storytelling della propria realtà, per potersi raccontare nel modo più efficace all'esterno. È per questo che la comunicazione influisce in modo più che mai preponderante sulla reputazione e in particolar modo una comunicazione trasparente, poiché la trasparenza permette di creare fiducia in modo molto semplice e veloce.

Il Reputation Institute ha creato il modello *RepTrak*, che «misura la reputazione, ne identifica i fattori che la guidano e permette alle aziende di monitorare la loro performance rispetto ai competitors» (Invernizzi, Romenti, 2013, p. 23). Sono stati individuati 23 indicatori chiave, raggruppati in 7 dimensioni:

1. Prodotti e servizi offerti (Products/Services)
2. Innovazione (Innovation)
3. Ambiente di lavoro (Workplace)

4. Eticità (Governance)
5. Responsabilità sociale (Citizenship)
6. Leadership
7. Performance



Fig.1 – Il modello RepTrak (Fonte: Frieslandcampina.com)

Si può notare quindi come la reputazione abbia innumerevoli sfaccettature: in primo luogo, ovviamente, dipende dalla qualità dei prodotti e dei servizi offerti, dalla loro affidabilità, dalla misura in cui essi riescono a soddisfare i bisogni dei consumatori. In secondo luogo, la reputazione dipende dal grado di innovazione dell'azienda: essa può riguardare il processo di produzione, quindi macchine altamente tecnologiche, sistemi all'avanguardia e digitalizzati che permettono di massimizzare l'efficienza, riducendo al minimo costi e sprechi; oppure può riguardare il prodotto o servizio finale, che offre al consumatore dei benefici particolari e superiori ai competitors, e di solito è questo secondo tipo di innovazione a incrementare maggiormente la reputazione. Anche l'ambiente di lavoro accresce la percezione positiva dell'azienda, in particolare la soddisfazione e il senso di appartenenza dei dipendenti, che possono rappresentare dei vettori più che validi per diffondere

i valori e la cultura aziendale, ma soprattutto sono i più credibili portavoce in materia di eticità nei comportamenti e nelle decisioni prese, che al giorno d'oggi è estremamente difficile nascondere o fingere. La responsabilità sociale, detta anche CSR (*Corporate Social Responsibility*), è uno dei caratteri imprescindibili di cui l'azienda deve tener conto per godere di una buona reputazione, e nel prossimo capitolo vedremo perché. Un'azienda, poi, deve avere una leadership adeguata, un management che dirige l'impresa in modo professionale e con una chiara visione del futuro. E infine deve avere la capacità di mantenere le promesse che fa in termini di guadagni e risultati, deve retribuire in modo adeguato gli investitori e deve avere una struttura patrimoniale e di indebitamento solida e credibile.

Conoscere e analizzare queste dimensioni permette di capire l'origine delle percezioni degli stakeholder e quindi della propria reputazione. È importante sottolineare che non è possibile avere un controllo assoluto sulla propria reputazione, poiché non se ne detiene la proprietà. Un'azienda può però influire sul modo in cui le persone la percepiscono mediante tre fattori: il comportamento, le strutture cognitive e la rete che permette il flusso di tali informazioni. Il comportamento, ciò che l'azienda fa, è «la reputazione in termini di capacità», cioè «la percezione di ciò che siamo capaci di fare» (Ivi, p.12); una volta acquisita, la reputazione in termini di capacità è difficile da perdere. Il secondo fattore è identificato con le strutture cognitive e il linguaggio: dalla letteratura psicologica si evince che «gli individui percepiscono le cose in modo diverso a causa dell'elaborazione neurale» (Ibidem). Questo può avvenire in base al tipo di legame che si ha con l'interlocutore: fortemente emotivo, formale, etico, di sottomissione e via dicendo. Il terzo fattore è invece dato dalla rete di comunicazione attraverso cui fluiscono le varie informazioni. Esistono due tipologie di rete: una rete chiusa, in cui i componenti si conoscono tutti tra loro e hanno un forte legame, dove l'innovazione è molto lenta e si ha paura del giudizio delle persone care; se ci si comporta male il prezzo da pagare è alto, poiché le informazioni si trasmettono molto rapidamente. Un esempio pratico di tale rete è la famiglia. L'estremo opposto è una rete totalmente aperta: le informazioni si trasmettono con minore velocità, i pettegolezzi, per diffondersi, devono

incontrare molte persone che vi credano; innovare è facile, poiché l'afflusso di pensieri e idee diverse è costante.

2.2. Perché investire nella gestione della reputazione

Abbiamo definito la reputazione come un asset intangibile, ma i benefici che essa può portare sono in realtà molto concreti. Una buona reputazione, infatti, ha un impatto sull'attività di impresa in termini di posizionamento e competitività, permettendo di aumentare i prezzi, di attrarre capitali a minor costo, di ampliare la propria rete di clienti e di fidelizzare quelli esistenti, di attrarre e trattenere talenti. Secondo una ricerca condotta da Mediobanca e Cineas, investire in reputazione renderebbe il 10% dell'investimento (Poma, 2018). Investire nella previsione e gestione dei rischi, il cosiddetto risk management, permette di ottenere dei profitti superiori del 30% rispetto alle altre imprese, poiché anticipare le cause che potenzialmente potrebbero danneggiare l'attività d'impresa o il raggiungimento del profitto permette di arrivare adeguatamente preparati nell'eventualità che tale rischio si verifichi. Il rapporto Aon 2017 sulla gestione del rischio nelle aziende stima che una società quotata in borsa possa perdere almeno il 20% del proprio valore azionario in caso di danni di immagine consistenti, come scandali, incidenti, cause legali (Poma, 2018). Oggi possiamo dire che il consumatore giudica il libro dalla copertina e che quindi la percezione che ha del brand al primo impatto ha un ruolo determinante. Questo può sembrare superficiale, ma in realtà il consumatore, in questo particolarissimo periodo storico, può permettersi il lusso, perché di questo si tratta, di scegliere in completa libertà il brand che più può soddisfare le sue aspettative, tra un'ampia gamma di opportunità. Il potere contrattuale, se così lo possiamo definire, è tutto nelle mani di chi compra e cioè di chi può essere "superficiale" e, sempre per rimanere all'interno della metafora, scartare un libro o preferirne un altro semplicemente per come si presenta. Ecco perché investire in un'adeguata comunicazione, che crei una buona reputazione, è fondamentale: perché, come spesso si sente dire, la reputazione precede colui che la possiede e spesso non dà nemmeno il tempo di spiegarsi.

2.3. L'importanza dello storytelling

Un ruolo fondamentale nello sviluppo di una comunicazione efficace è ricoperto dallo storytelling, ovvero la capacità di un'azienda di raccontarsi. La seconda rivoluzione industriale ha radicalmente cambiato l'economia mondiale e le sue dinamiche e da quel momento il mercato ha subito un processo evolutivo piuttosto rapido e sostanziale, ed è importante considerare tale processo per capire come le aspettative dei consumatori siano cambiate. Quando Henry Ford, nei ruggenti anni Venti, lancia il suo modello T, una delle prime automobili a diventare accessibile alla maggioranza delle persone, e non solo più un lusso che in pochi si potevano permettere, determina una svolta sostanziale nel processo produttivo; viene introdotta la catena di montaggio e la frammentazione del lavoro, che permette di produrre in serie un quantitativo decisamente più elevato di prodotti, con una migliore qualità, superando così i limiti insiti nel lavoro artigianale. Inizia a delinearsi una standardizzazione della richiesta; tutti vogliono la stessa cosa, poiché una sola è l'offerta, dato che per la prima volta le industrie sono in grado di produrre numeri così elevati di prodotti in un tempo relativamente breve. Quello che la Ford offre è la *Tin Lizzie* (ovvero "lucertolina di latta"), disponibile solo in nero, poiché Henry Ford amava dire che i suoi clienti potevano comprare una macchina di qualsiasi colore essi desiderassero, purché fosse nera. Le industrie iniziano a orientarsi verso la produzione intensiva e omogenea, frutto soprattutto delle ultime scoperte scientifiche che permettono una velocizzazione notevole dei processi. Qualche decennio dopo, negli anni subito successivi alle Grandi Guerre, molti Paesi si ritrovano completamente distrutti dal conflitto, che ha causato la morte di milioni di persone e raso al suolo centinaia di città. Subito si verifica un eccesso di produzione, poiché le persone sono state private di tutto ciò che possedevano e in America si deve fronteggiare la Grande Depressione Economica dovuta al crollo della borsa. Dal momento che la popolazione è costretta a ricominciare da capo, a ricostruire palazzi e abitazioni, in poco tempo ognuno ha di nuovo un lavoro, ha di nuovo bisogno di acquistare e soldi per farlo: la domanda cresce nuovamente, ma il mercato si satura in fretta e l'orientamento delle aziende passa alle vendite. Vengono fondate le agenzie di pubblicità, nascono le prime

imprese di servizi e quelle che nel giro di qualche anno sarebbero diventate le più grandi multinazionali del mondo. Una volta comprato il televisore, gli utensili per la cucina, il divano e la macchina nuova, la gente non ha più bisogno di comprare e nasce la vendita porta a porta. Quando anche questa tecnica diventa obsoleta, le aziende si rendono conto di dover analizzare il mercato e la sua domanda reale: di che cosa hanno davvero bisogno le persone? L'attenzione si sposta sui consumatori, sui loro bisogni e su come soddisfarli meglio dei concorrenti. Si inizia a produrre soltanto quello che in prospettiva si pensa di poter vendere, poiché il mercato non è più una massa cieca assetata di acquisti, bensì un insieme di singole persone con una propria consapevolezza e desiderose di distinguersi. Entra in gioco anche il concetto di qualità del prodotto offerto come leva competitiva per differenziarsi ed essere scelti tra un numero sempre crescente di imprese. È in questi anni che nasce il marketing e si iniziano a studiare le strategie di comunicazione del proprio marchio per convincere e persuadere i consumatori. Oggi la tecnologia ha permesso una differenziazione di prodotti sempre crescente e il marketing è diventato il fulcro della strategia aziendale, poiché l'impresa deve essere in continuo ascolto dell'ambiente esterno per coglierne bisogni insoddisfatti o nascenti e addirittura, a volte, un marketing efficace è in grado di creare bisogni che prima erano del tutto inesistenti. «La nascita dei nuovi media, le immense possibilità di diffusione “virale” offerte da Internet hanno messo fine al potere incontrastato della pubblicità e della televisione» (Salmon, 2008, p.17) e oggi chi decide di fare semplice pubblicità di prodotto spreca i propri soldi. Bisogna raccontare un concetto, una storia, perché le persone comprenderanno la storia che il prodotto rappresenta e non un mero e vuoto oggetto. Il marketing diventa relazionale, l'obiettivo è quello di instaurare una relazione stabile, emozionale, duratura con dei consumatori che hanno abitudini di acquisto incostanti e facilmente mutevoli. Se le aziende, per attrarre il consumatore, inizialmente puntano a raccontare il proprio marchio e la *brand image*, ponendo tutta l'attenzione sul logo, oggi il focus si sposta tutto sulla *brand story*, poiché come afferma Laurence Vincent, autore di *Legendary Brands*, «il segreto del successo di un marchio sta nel racconto che comunica» (ivi, p. 16), motivo per cui le «imprese considerate postmoderne o postindustriali» abbandonano tutt'a un tratto «la

via maestra del branding, che aveva decretato il loro successo negli anni Novanta, per lanciarsi nell'audace esplorazione dei miti premoderni e dei racconti fiabeschi» (ibidem).

Lo storytelling diventa lo strumento prediletto per tale scopo: per raccontarsi, per raccontare il proprio brand attraverso una struttura narrativa particolare, capace di creare engagement tra chi ascolta. Ormai è chiaro: «La gente non compra i prodotti, ma le storie che questi prodotti rappresentano. Così come non comprano marche, ma i miti e gli archetipi che queste marche simboleggiano» (ivi, p. 21).

2.3.1. Storytelling e reputazione

Letteralmente “raccontare storie”, lo storytelling è una tecnica di comunicazione nata negli Stati Uniti negli anni Novanta, utilizzata in diversi contesti, ma in quello politico e imprenditoriale in particolare, proprio perché permette di trasmettere efficacemente un messaggio raccontando una storia, sollecitando così l'immedesimazione e il coinvolgimento del pubblico. E chi più di un imprenditore vorrebbe catturare l'attenzione del proprio consumatore?

Lo storytelling si basa sulle teorie della morfologia della fiaba di Vladimir Propp, che fu uno dei primi a rendersi conto che per suscitare l'engagement delle persone era necessario smuovere qualcosa dentro di loro, facendo leva su emozioni, speranze, sogni, credenze. Ecco perché una morale, un concetto, un'ideologia vengono trasmessi raccontando una storia, con personaggi che ricoprono determinati ruoli e seguono determinate dinamiche. Per esempio, nella morfologia della fiaba vediamo che è sempre presente la contrapposizione tra eroe e antagonista e c'è sempre uno scontro tra i due per ristabilire l'equilibrio iniziale. Lo scopo è quello di spiegare concetti complicati o astratti tramite lo strumento a noi più familiare, poiché vi veniamo avvicinati fin da piccoli: la fiaba. Essa nasce dalla concezione che la mente umana utilizza una struttura narrativa per attribuire un senso e una spiegazione a qualsiasi elemento della realtà, anche grazie alla naturale tendenza ad umanizzare tutto ciò che non è umano, per poterlo comprendere meglio. Ecco perché la pubblicità, che è uno dei maggiori ambiti di

applicazione dello storytelling, si serve di animali o oggetti che prendono vita, parlano, provano emozioni: per fare in modo che lo spettatore possa sentirli simili e vicini e comprendere meglio il messaggio trasmesso. Oggi lo storytelling trova numerose applicazioni in ambiti anche molto dissimili tra loro: «Che vogliate condurre a buon fine un negoziato commerciale o far firmare un trattato di pace a due fazioni rivali, lanciare un nuovo prodotto o far accettare a un gruppo di lavoratori un importante cambiamento [...] lo storytelling è considerato come una panacea» (ivi, p. 10). Esso rappresenta «una risposta alla crisi di senso nelle organizzazioni e un mezzo di propaganda, un meccanismo di coinvolgimento e uno strumento per tracciare profili psicologici» (ibidem). Quando si parla di storytelling management, invece, ci si riferisce alla modalità con cui l'azienda racconta la propria storia, i propri valori e i propri prodotti per risultare convincente e coerente, per permettere l'immedesimazione del consumatore e soprattutto per essere ricordata. Questo è possibile soltanto grazie ad una comunicazione che trasmetta una *corporate identity* ricca di valori ampiamente condivisibili, attraverso una narrazione in grado di emozionare chi ascolta, perché solo grazie alle emozioni suscitate verrà creato un ricordo saldo nella memoria. Lo storytelling, quindi, deve informare, convincere, persuadere e coinvolgere il cliente, e una narrazione d'impresa efficace avrà sostanziali benefici: prima di tutto permette di creare un senso di appartenenza e condivisione degli obiettivi e della cultura aziendale, perché fa sentire tutti pienamente consapevoli e partecipi delle politiche e dei valori aziendali, sia internamente che esternamente. Inoltre, contribuisce a creare un'identità stabile e facilmente riconoscibile sul mercato, capace di attrarre e fidelizzare i clienti. Infine, conseguenza (non da poco) di tutto ciò, la reputazione che si crea attorno all'azienda che sa narrarsi nel modo più corretto e trasparente possibile, non potrà che giovare, perché una corporate image trasparente e salda genera fiducia nei consumatori.

3. Le crisi aziendali

Una crisi, in un'azienda, è potenzialmente un grande rischio per la reputazione. La crisi è una situazione di incertezza, in cui l'azienda viene

screditata perché ha fatto, o si presume abbia fatto, qualcosa di sbagliato. In molti casi una crisi può distruggere la fiducia dei consumatori nei confronti dell'impresa, che, una volta persa, è assai difficile da recuperare.

3.1. Tipologie di crisi aziendali

Le crisi aziendali, generalmente, possono essere di 3 tipi:

- *Victim crisis*: l'azienda si trova in una dimensione di crisi la cui responsabilità non le è attribuibile e rappresenta quindi una vera e propria vittima della situazione. Questo tipo di crisi è dovuto generalmente a catastrofi naturali imprevedibili e incontrollabili, come terremoti, alluvioni, uragani; non rappresenta una minaccia per la reputazione, anzi, se sfruttata efficacemente, può diventare un'opportunità di vantaggio. Essendo la colpa non attribuibile al management o ai dipendenti, l'azienda diventa una vittima degli eventi e come tale gode dell'empatia del pubblico, che la vede come indifesa e in difficoltà; con la strategia di comunicazione corretta si potrà far leva sulla simpatia degli spettatori che saranno più propensi a dare il proprio aiuto per superare la crisi (dispense corso "Linguaggi della comunicazione aziendale, docente M.G. Turri, 2017).

- *Accidental crisis*: in questo caso la responsabilità della crisi è attribuibile, seppur in maniera leggera e parziale, all'azienda. La parzialità della colpa è dovuta al fatto che la crisi è stata scatenata da un incidente interno al processo produttivo, non per forza intenzionale, che ha causato danni al prodotto o al servizio finale. Tale crisi può essere provocata dal malfunzionamento di un impianto, da un errore tecnico, dal difficoltoso controllo della qualità della distribuzione del prodotto. Il rischio reputazionale è presente, ma è tuttavia controllabile e il danno causato è riparabile grazie a una tempestiva comunicazione e a una pubblica assunzione di responsabilità dell'errore commesso da parte del top management (ibidem).

- *Intentional crisis*: la responsabilità è interamente dei vertici aziendali e spesso non è un semplice errore, ma un'azione pienamente intenzionale. Gli stakeholder vengono lesi notevolmente da questa crisi e per questo motivo i danni reputazionali sono consistenti. Le cause scatenanti possono essere attività illecite, scelte prive di etica, atteggiamenti con conseguenze pericolose per la

sicurezza di altri individui. I primi soggetti a dover essere raggiunti in questi casi sono i dipendenti e gli azionisti, per evitare il rischio di depauperamento di risorse umane e finanziarie. Accade sovente che da crisi di questo tipo le aziende non si riprendano più, perché la reputazione viene interamente distrutta e nessuno ripone più fiducia negli attori di uno scandalo così grande (ibidem).

3.2. I danni della crisi

Una crisi in un'azienda può provocare ingenti danni se non è gestita nel modo corretto. Il primo costo da pagare sarà quello dovuto al calo delle vendite e questo significa non soltanto minori ricavi in bilancio, ma anche, se l'azienda è quotata in borsa, notevoli perdite di valore del titolo. Il mercato azionario, si sa, è molto suscettibile alle situazioni di incertezza, che abbiano esse dei fondamenti validi o meno. In una situazione di crisi, in particolare se conseguente a uno scandalo, il mercato reagirà innervosendosi e le oscillazioni di domanda e offerta faranno variare il prezzo del titolo in modo imprevedibile e incontrollabile. Un ulteriore costo, successivamente, si ha nel lungo periodo, nel caso la crisi non venga risolta in tempo, poiché il costante calo azionario conduce ad una perdita di quote di mercato, che fa ridurre consistentemente la competitività dell'azienda. Spesso, purtroppo, un calo di competitività contribuisce a creare un clima di sconforto e rassegnazione all'interno dell'azienda e tra i suoi dipendenti, così che quello che si instaura è un circolo vizioso che alla lunga porta al completo fallimento dell'azienda. Infatti, le risorse umane rappresentano il collante di un'organizzazione, ciò che fa funzionare bene ogni ingranaggio: in una situazione di generale sfiducia, i dipendenti non avranno più alcuna motivazione a impegnarsi per far sì che l'azienda si risollevi dalla situazione di crisi, perché vedranno ogni loro azione come completamente inutile. Nel lungo periodo, inoltre, i danni sono dati dalla perdita di fiducia da parte di azionisti, consumatori, fornitori, il che porta a un generale calo della reputazione, estremamente difficile da colmare.

3.3. La crisi come opportunità

Tuttavia, esistono dei casi in cui la crisi rappresenta una vera e propria opportunità e le aziende che la sanno sfruttare ne possono trarre vantaggio. C'è da premettere che per gestire nel modo più corretto una crisi, essa vada anticipata e affrontata tempestivamente. Occorre elaborare un piano di comunicazione che fungerà da supporto all'azienda per affrontare la crisi ed uscirne nel modo migliore possibile. Prima di tutto è importante agire con anticipo: se è vero che prevenire è meglio che curare, un'adeguata attività di previsione dei possibili scenari di crisi e un'elaborazione dei piani di intervento sono passaggi fondamentali e irrinunciabili. Nel caso una crisi si verifichi, le risposte che l'azienda comunica all'esterno devono essere tempestive, raggiungere il target corretto e soprattutto essere credibili. L'impresa deve porsi come unica e autorevole fonte di informazione riguardo la vicenda, dando dati concreti e documentati, che possano tranquillizzare i pubblici di riferimento ed evitare un'espansione della crisi stessa. Una volta comunicate le risposte, bisognerà monitorare i feedback provenienti dall'esterno, per comprendere lo stato d'animo generale e la gravità dei danni reputazionali e d'immagine causati e successivamente dare ulteriori riscontri che soddisfino le preoccupazioni degli stakeholder. La comunicazione in situazione di crisi è importante che sia:

- tempestiva ed esaustiva, per gestire, senza subire, il processo informativo;
- continuamente aggiornata, in modo da dare costanti notizie riguardo la vicenda, che si presume essere particolarmente dinamica e mutevole;
- incisiva, trasmettendo, cioè, messaggi chiari, diretti e rilevanti;
- centralizzata, gestita in modo coerente da un unico centro di controllo, per evitare contraddizioni o lacune;
- trasparente e radicata in valori etici, facendosi vettore dei comportamenti dell'impresa in modo onesto e sincero, per cercare di riacquistare un minimo di credibilità;

- rivolta sia verso l'esterno che verso l'interno, per inserire nel piano comunicativo qualsiasi soggetto interessato dalla crisi, in modo da ricostruire la sinergia iniziale (ibidem).

Comunicare la crisi in questo modo può ridurre i danni e limitare il tempo di ripresa dell'azienda, ma soprattutto può essere un'opportunità per trarre vantaggio in diversi ambiti dell'organizzazione. Se si pensa a una situazione critica, è facile intuire quanto caduche e instabili diventino tutte le procedure precedentemente adottate, ritenute prassi certe e immutabili. La crisi può essere il momento adatto per rinnovare dei processi consolidati e radicati nella storia aziendale, per darvi una nuova dinamica che li possa rendere più efficaci ed efficienti. Anche lo spirito di appartenenza dei dipendenti chiamati a far fronte alla crisi si solidifica, poiché, se l'azienda supera la crisi, essi si sentiranno parte del processo di rinascita e sarà per loro motivo di fierezza. Inoltre, un'azienda che supera una crisi e riesce a far propri gli insegnamenti da essa derivanti sarà molto più resistente alle situazioni di instabilità successive, perché avrà acquisito delle competenze uniche e non altrimenti assimilabili in ambiti diversi dal "campo di battaglia". E infine, un'azienda in grado di cambiare e reinventarsi per far fronte a una crisi rafforzerà la sua reputazione, comunicando una realtà nuova e più orientata verso le reali esigenze del consumatore e degli stakeholder.

3.4. La crisi successiva a uno scandalo: il caso Nike

Quello che coinvolse la Nike fu uno dei più grandi scandali riguardanti un'azienda avvenuti negli ultimi decenni. Non fu uno scandalo solamente "di settore", come può essere stato quello della Volkswagen, che riguardava le auto e le caratteristiche delle stesse e in particolare il mascherato malfunzionamento di un motore che doveva assicurare prestazioni a basso impatto ambientale. Le accuse rivolte contro la multinazionale americana erano di gran lunga peggiori e ne parlarono tutti, grandi e bambini, esperti di auto e atleti, manager e operai, per mesi, anni. In mezzo alle migliaia di articoli spiccavano le parole "bambini", "violazione dei diritti" e "abusi" e ogni esperto di comunicazione sa che quando insieme alle due ultime parole

citare, già di per sé gravi e in grado di suscitare scalpore, figura il termine “bambini”, allora tutto il mondo si volge all’ascolto.

Tutto incominciò quando, all’inizio del mese di ottobre del 2003, gli abitanti della città di Vienna trovarono nel mezzo di Karlsplatz, una delle più importanti piazze della città, un curioso container che «informa i cittadini che la piazza è stata comprata dalla ditta Nike e che sarà ribattezzata» con il suo nome e che in seguito verrà innalzato sulla città un gigantesco *swoosh*, «il baffo stilizzato che funge da logo per l’impresa» (Salmon, 2008, cap.1, par. 2) della misura di 18 metri per 36. Inoltre alcune hostess rivelano i progetti di espansione della Nike in tutte le capitali europee, con l’intento di colonizzare e rinominare le principali piazze, sull’esempio di Vienna. La Nike si difende, affermando che l’operazione non era stata organizzata dall’azienda e dichiarando di voler trovare e punire i colpevoli. Poco dopo si scopre che dietro l’insolita performance vi era «un gruppo di artisti spiritosi dal nome improbabile (0100101110101101.org)» (ibidem) con lo scopo di risvegliare gli animi dei viennesi e la loro percezione della città come spazio comune, comunemente posseduto dai cittadini e per questo motivo non vendibile ai marchi privati. La Nike intavola cause legali, smuove i migliori avvocati del mondo e chiede che l’installazione venga rimossa. La risposta, pronta e ironizzante, degli artisti non tarda ad arrivare, come una martellata già prevista e appositamente studiata: «Dov’è il famoso Nike spirit? Mi aspettavo di avere a che fare con gente sportiva, non con una banda di noiosi avvocati» (ibidem). Quello che doveva essere il marchio sportivo per eccellenza, l’incarnazione della mitica dea della vittoria, che si faceva promotore di valori quali la sportività, l’apertura mentale, la libertà, stava di fatto attaccando seriamente un gruppo di ragazzi che aveva preso il suo marchio per farne una performance artistica. Si può dire che, per quanto contestabile possa essere stato il comportamento degli artisti, la Nike poteva reagire in molti modi diversi, sicuramente più coerenti con gli ideali del proprio logo. Alla fine degli anni Novanta iniziò a dilagare sempre di più il movimento anti-marchi, che contestava «l’occupazione dello spazio pubblico da parte dei marchi» (ibidem) e quindi andava contro qualsiasi forma di etichettatura delle attività umane, quali per esempio «la commercializzazione attraverso il branding

delle ONG umanitarie e delle battaglie ideologiche» (ibidem). In particolare, tanto più i valori di una marca erano trasgressivi, tanto più la contestazione verso di essa era violenta e questo fu proprio il caso della Nike.

La scoperta degli sweatshops

La contestazione conobbe una risonanza globale e nei paesi industrializzati iniziarono numerose indagini. Grazie alle inchieste condotte in Asia, Africa e Sud America, si scoprirono presto le reali «condizioni di lavoro di chi fabbrica quei mitici vestiti e quelle scarpe volanti» (ibidem). La paga dei lavoratori cinesi era di gran lunga sotto il minimo previsto dalla legge, in Vietnam, in Taiwan e in Indonesia i dipendenti, soprattutto bambini, cucivano per più di dodici ore al giorno, anche sette giorni la settimana, violando sia la legge sul lavoro, sia il codice etico della Nike (ibidem). Vengono scoperti i cosiddetti *sweatshops*, letteralmente “laboratori del sudore”, in cui bambini, adulti, anziani e donne in gravidanza lavoravano incessantemente per sopravvivere, sfruttati e sottopagati, in condizioni igieniche pessime ed esposti ai vapori tossici di colle e solventi. La Nike, infatti, così come altre multinazionali, ha approfittato delle critiche situazioni economiche dei paesi sottosviluppati per trasferirvi la produzione, potendosi così permettere una bassa (anzi, bassissima) retribuzione dei propri lavoratori, perché essa era comunque migliore di quella a cui gli abitanti di quei paesi erano abituati, perché reduci di crisi dell’economia, oppure perché privi di leggi di tutela, o ancora perché devastati dalla guerra. Lo scandalo che ne scaturì fu devastante: qualsiasi giornale, radio, emittente televisiva ne parlava e più la notizia si diffondeva, più il desiderio di sapere cresceva. «Nel giugno del 1996, la rivista «Life» pubblicò alcune fotografie di bambini pakistani curvi su palloni da calcio che recavano il logo della Nike. Quelle immagini fecero il giro del mondo» (ibidem). La replica del top management fu che l’azienda non aveva colpe, poiché non aveva il diretto controllo dei piccoli centri di produzione sparsi in tutto il mondo. Anche se questo può essere vero, dato l’elevatissimo numero di fabbriche, la Nike aveva comunque la piena responsabilità per quanto riguardava la determinazione di salari e condizioni di lavoro. Nacquero dei veri e propri movimenti anti-Nike, che con le loro battaglie «mostravano i buchi neri della globalizzazione: illuminavano i legami

invisibili tra le marche e i loro subappaltatori, tra le agenzie di marketing e le fabbriche clandestine, tra i palloni da calcio ai piedi dei giocatori dei Mondiali del '98 e le mani dei bambini che li fabbricavano» (ibidem). Se un'azienda è le storie che racconta, la Nike raccontava storie, ma erano brutte storie: racconti di sofferenze e negazione dei diritti, di sfruttamento di bambini. La Nike non era più un mito, una divinità greca. La Nike non faceva più sognare. Le università americane, i cui atleti rappresentavano la maggioranza dei contratti sportivi stipulati dall'azienda, iniziarono anch'esse movimenti di protesta e gli studenti dichiararono che avrebbero indossato soltanto prodotti *sweat-free*, ovvero realizzati senza il sudore di lavoratori sottopagati e sfruttati. L'insorgere dei consumatori e del mondo intero fecero capire che l'immagine, il logo di un'azienda, non bastava più: «bisognava radicare la marca in qualcosa di meno volatile di uno slogan, di un elegante logo o di un assordante spot» (ibidem). La Nike si rese conto che doveva reagire, se non voleva perdere tutti i suoi clienti.

La risposta della Nike

In una conferenza stampa presso il *National Press Club* di Washington, Phil Knight, allora amministratore delegato della Nike, ha ammesso pubblicamente che «i prodotti Nike erano diventati sinonimo di «salari da schiavi, lavori forzati e abusi»» (ibidem) e che si sarebbero adottate nuove politiche del lavoro per migliorare la condizione di tutti i lavoratori. L'azienda adottò delle strategie di marketing e comunicazione per tornare ad avere una relazione emozionale con i consumatori, raccontando altre storie, storie edificanti. Per fare ciò la Nike ricorse all'aiuto proprio di coloro che l'avevano tanto contestata. Nel 1999 vennero assunti Amanda Tucker, «direttrice del programma di lotta contro il lavoro infantile all'Organizzazione mondiale del lavoro» (ibidem) e David M. Boje, «pioniere dell'organizational storytelling» che «aveva partecipato per tutti gli anni Novanta alle campagne contro la Nike e aveva avviato [...] un lavoro teorico di decostruzione del marchio Nike» (ibidem). Quello che l'azienda iniziò fu un percorso di costruzione di una nuova identità narrativa, assumendosi impegni per l'ambiente e per il miglioramento delle politiche di lavoro: dichiarò che non sarebbero più stati assunti ragazzi sotto i 16 anni, che

sarebbero stati effettuati regolari controlli sulle condizioni di ogni fabbrica, che i salari avrebbero rispettato l'ammontare previsto dalle leggi locali. Oggi possiamo dire che la Nike si sia ripresa da quello scandalo, anche se è stata vittima negli anni di altre crisi. Recentemente è stata accusata di essere un'azienda maschilista, con al suo interno frequenti casi di discriminazioni di genere e molestie sessuali. Inoltre la Nike si è dimostrata poco attenta all'abbigliamento da donna, prediligendo sponsorizzazioni per atleti maschi. Sembra però che gli indici di gradimento dei consumatori siano sempre estremamente alti e che quindi siano in molti ad essere ignari di tali fatti, o forse semplicemente indifferenti. Di fatto oggi la Nike dà lavoro a circa 45 mila persone e come marchio ha un valore di quasi 30 miliardi. È facile pensare che possa permettersi, ormai, di fare qualunque cosa. Basti pensare che la risposta dell'azienda alle accuse di maschilismo è stato il lancio di un paio di calzature color rosa. Forse sarebbe utile rendersi conto che qualsiasi potere di cui gode un'azienda, così come una celebrità, un politico, è dato proprio da coloro che comprano, apprezzano, votano. E dunque, il vero potere, non è nelle mani di chi fa, ma di chi guarda, del pubblico che decide se è un "sì" o un "avanti il prossimo".

4. La responsabilità sociale d'impresa

Abbiamo detto che la reputazione dipende dalla qualità dell'interazione dell'azienda con tutto ciò che la circonda. Per questo motivo è fondamentale analizzare anche il concetto di responsabilità sociale d'impresa, ovvero la responsabilità che l'organizzazione si assume, in particolar modo tramite i propri vertici, «a soddisfare in misura sempre crescente [...] le legittime attese sociali e ambientali, oltre che economiche, dei vari portatori di interesse [...] mediante lo svolgimento delle attività aziendali» (Molteni, 2004, p. XI). Ma a quali condizioni un'azienda che si assume una responsabilità di tipo sociale compie un vero e proprio investimento che possa aumentare il suo grado di competitività, senza essere un semplice costo? E quanto può essere automatica la sinergia tra socialità ed economicità all'interno di un'impresa?

4.1 Cos'è e come si applica

La responsabilità sociale d'azienda, in inglese *Corporate Social Responsibility* (CSR), è un concetto che trova le sue radici in tempi lontani. L'idea di responsabilità, dal latino *responsare*, cioè rispondere, indica la «volontà e/o la necessità di rispondere a uno o più soggetti che avanzano richieste e attese» (ivi, p.4) e acquista particolare importanza nelle filosofie del ventesimo secolo. All'interno del contesto economico, Milton Friedman sosteneva, a metà del secolo scorso, che la responsabilità di un'organizzazione fosse soltanto una, cioè quella di utilizzare tutte le risorse nella generazione del profitto per il risarcimento degli investitori, e poi eventualmente, se lo si desiderava, reinvestire parte del ricavato in cause sociali. Secondo la definizione di Friedman, quindi, un'azienda che utilizzava parte delle proprie risorse per fini differenti dal profitto era irresponsabile e la CSR era ritenuta pura filantropia. Negli anni successivi, con l'evolversi del mercato e delle imprese, in molti hanno iniziato a ritenere sempre meno superflua l'adeguata considerazione dei portatori di interesse. Gli stakeholders, letteralmente “portatori di quota”, sono tutti coloro che hanno a che fare con l'azienda e che sono rilevanti per la sua attività. Ma per portare maggiore chiarezza su questi soggetti è importante suddividerli in due categorie. I primi sono gli stakeholder in senso stretto, detti anche stakeholder attivi, ovvero tutti coloro che sono influenzati dai singoli investimenti e dalle tutte le attività che possono modificare il valore globale dell'azienda: come viene impiegato il denaro, il quantitativo di vendite, le strategie di marketing, eccetera. Essi, tuttavia, hanno anche il potere di esercitare un'influenza sull'attività d'impresa, poiché da essi dipende la creazione di valore e di utile per l'azienda. Di questa prima categoria fanno parte i dipendenti, gli azionisti, i fornitori e tutti coloro che hanno nel proprio interesse il buon andamento del profitto aziendale, poiché da esso dipende la soddisfazione delle loro aspettative, compresa la retribuzione. La seconda categoria, invece, è quella degli stakeholder in senso ampio, detti anche passivi, cioè tutti i soggetti che subiscono gli effetti delle decisioni dell'impresa, senza potersi opporre e senza avere particolare influenza su tali scelte (Sacconi, 2004, p.6). La separazione tra le due categorie non è netta e un soggetto può appartenere ad

una o all'altra categoria in base al contesto in cui si trova. Per esempio un fornitore proveniente da un paese in via di sviluppo, in grado di offrire prezzi vantaggiosi sulla mano d'opera, che genererà per l'azienda un margine elevato sul prodotto finale, ha un elevato potere contrattuale nei confronti dell'impresa, dal momento che rimpiazzarlo non è semplice, se si vuole mantenere *cost of good* ribassato. Al contempo, però, se un fornitore fornisce la sua attività servendosi di una tecnologia già matura, posseduta da tanti altri competitors, sarà molto più facile sostituirlo a costi simili o addirittura minori, perché la concorrenza su quel tipo di mercato dispone di un'ampia offerta. La stessa cosa vale per gli stakeholder in senso ampio: se essi hanno il potere, attraverso le istituzioni, di far cambiare le decisioni aziendali, o di negare all'impresa la possibilità di fare qualcosa, allora si vede come il loro impatto cresce e si trasformano in soggetti attivi. Una volta sviluppato questo tipo di coscienza, essa permette un allargamento del cerchio di inclusione dei soggetti all'interno delle politiche aziendali e porta alla logica della *triple bottom line*, ovvero una strategia sviluppata su tre livelli di pari importanza, che permette di ottenere tre tipi di risultati. Un'azienda, secondo questa logica, deve perseguire un obiettivo di tipo economico, ovvero generare ricchezza per sopravvivere, un obiettivo di tipo sociale, cioè soddisfare le attese dei portatori di interesse e un obiettivo di tipo ambientale, ponendo particolare attenzione all'impatto ecologico sotto ogni aspetto. È di estrema importanza che i tre obiettivi vengano perseguiti contemporaneamente, utilizzando risorse di pari valore.

La CSR ha natura volontaria per definizione ed è a discrezione dell'impresa la misura in cui attuarla; questo però non significa che ci si possa astenere dal prendersi la responsabilità di quello che si fa, perché ogni azione che l'azienda compie ha delle conseguenze nei confronti di qualcun altro. Qualsiasi possibile ripercussione della decisione sui portatori di interesse rappresenta un fattore inscindibilmente collegato alla decisione stessa, pertanto non si può pensare di agire in modo etico soltanto a posteriori di una scelta fatta. L'etica diventa, così, parte integrante della strategia e fattore chiave per la costruzione di una buona reputazione. Vi è, tuttavia, ancora chi vede nel termine di responsabilità sociale un vincolo, un ostacolo alla regolare

e libera attività d'impresa, quasi come se la CSR rappresentasse l'elenco dei divieti per l'azienda. In realtà è importante sottolineare come, oltre a tutto quanto esplicito sopra, la CSR opera al di fuori delle norme di legge esistenti, per cui tutti i divieti effettivi per l'azienda sono contenuti nella normativa, mentre tutto ciò che è considerato CSR è un qualcosa in più, che nessuno obbliga a fare, ma la cui trasgressione, oggi, dovrà affrontare un giudice molto più severo e spietato che qualsiasi corte suprema: l'opinione comune. Ecco che così la responsabilità sociale diventa una spinta creativa, un'attività in cui l'azienda può ricercare soluzioni innovative e non ancora sperimentate da altri che rafforzeranno la sua leva competitiva, perché è sempre possibile fare di più, rispettare di più, valorizzare di più.

4.2. CSR e Reputazione: il caso San Pellegrino

L'acqua è l'elemento fondamentale che permette la vita sulla Terra e il 70% del nostro pianeta ne è ricoperto. L'acqua è un bene comune e, poiché il diritto a essa è stato definito, per estensione, come diritto alla vita, ognuno dovrebbe potervi accedere egualmente. E allora come fa un'azienda a vendere questo bene, che per sua definizione dovrebbe essere gratuito, a persone che di fatto potrebbero semplicemente aprire il rubinetto, rimanendo comunque credibile e fatturando milioni? La reputazione che San Pellegrino è riuscita a crearsi negli anni è incredibilmente buona, se pensiamo che rappresenta il concreto e tangibile esempio di "vendere il ghiaccio agli eschimesi". Quello che l'azienda ha fatto è stato trasferire il lucroso marchio del Made in Italy all'acqua, che di per sé ha due molecole di idrogeno e una di ossigeno anche su Marte, ed esportarla all'estero, creando un vero e proprio impero. Questo è stato possibile grazie ad un'attenta campagna di comunicazione, appositamente mirata alla coerenza più assoluta con la naturalità del bene che è sinonimo di vita e di purezza. Per questo l'obiettivo che San Pellegrino si è prefissata e che poi ha trasmesso in modo molto efficace al pubblico è quello di valorizzare un bene di primaria importanza, preservando il patrimonio idrico delle fonti e garantendo all'acqua «un futuro di qualità» (Ivi, p. 62). Oggi sappiamo, grazie ad accurate analisi statistiche, che la popolazione mondiale raggiungerà i 9,8 miliardi entro in 2020 e che le risorse che abbiamo a disposizione non sono inesauribili. Probabilmente scoppieranno guerre,

cosa che l'essere umano ha sempre fatto nei momenti di grande incertezza e paura; e una di queste, forse la peggiore, sarà quella per il nuovo oro, l'oro blu. È di facile intuizione, quindi, capire quanto sia importante garantire all'acqua un futuro, di qualità soprattutto, e San Pellegrino se ne è resa conto più di altri.

Il rispetto dell'ambiente e il packaging a basso impatto

San Pellegrino ha investito milioni nel suo dipartimento di Ricerca & Sviluppo, per cercare di ridurre al minimo il proprio impatto sull'ambiente e essere quindi più responsabile. Essendo il packaging dei suoi prodotti prevalentemente di un solo materiale, l'azienda ha rivolto il suo impegno alla ricerca di un modo per rendere la plastica meno dannosa per l'ambiente. Inizialmente il materiale disponibile sul mercato con minor impatto, che potesse comunque garantire le funzioni di protezione, contenimento, trasporto e presentazione del prodotto, era il PET, sigla per il polietilentereftalato, una plastica più leggera e riciclabile al 100%. Successivamente, il Centro di Ricerca e Sviluppo di Nestlé Waters ha creato un tipo di materiale ancora più eco-sostenibile, ricavato dalla canna da zucchero. Dalle tecnologie più avanzate è nata così la bottiglia in *Bio Based* PET, una plastica vegetale con cui il marchio Levissima ha creato un nuovo tipo di bottiglia, lanciandolo nel 2013. Utilizzare e riciclare il PET porta numerosi vantaggi: prima di tutto alleggerisce il peso, e quindi la quantità, di plastica che viene prodotta e di conseguenza i rifiuti immessi nell'ambiente; permette di risparmiare energia e risorse naturali, perché i materiali vengono riutilizzati; infine permette di ottenere un notevole risparmio sotto un punto di vista economico.

I benefici della responsabilità sociale

Comportarsi in modo etico verso l'ambiente e la comunità rende la reputazione di un'azienda estremamente alta. Il gruppo, infatti, si è impegnato a promuovere delle campagne di sensibilizzazione dei cittadini riguardo l'importanza della raccolta differenziata e del riciclaggio della plastica, stabilendo delle partnership con diversi enti locali per l'igiene urbana e con il Comune di Milano. Dal momento che la plastica non si smaltisce, poiché

impiega migliaia di anni per degradarsi, e il suo smaltimento comporta costi elevati, San Pellegrino ha cercato di limitare la produzione di tale materiale, e poi riciclarlo, per ridurre significativamente la quantità di emissioni di CO2 nell'atmosfera; oggi, dal momento che il riscaldamento globale rappresenta uno dei più gravi e sentiti problemi ambientali, investire per limitare danni di questo tipo è particolarmente apprezzato dal pubblico, che sarà più propenso a considerare questo tipo di comportamento come molto influente nella scelta di acquisto. Bisogna infatti considerare che, quando si tratta di acque minerali, poca è la differenza tra le varie offerte presenti sul mercato, salvo le rare eccezioni di acque provenienti da sorgenti termali o simili, il cui prezzo più elevato è in parte giustificato. Quello che fa scegliere una marca piuttosto che un'altra è tutto quello che esula dal prodotto vero e proprio: politiche green, eticità del brand, marketing, pubblicità, benefici promessi. Se si riesce ad agire in queste direzioni, senza mai trascurare l'affidabilità e la qualità del prodotto offerto, si possono creare delle leve competitive che permetteranno un incremento dei profitti, senza che il prodotto venga alterato in alcun modo. San Pellegrino, infatti, ha avuto significativi risparmi nei costi di produzione e smaltimento rifiuti, aumenti delle vendite, e soprattutto, scegliere il corretto metodo di comunicazione, le ha permesso di guadagnarsi la fiducia dei consumatori e del mercato, che nei supermercati di ogni Paese la preferiscono a tutte le altre, tanto da essere diventata, oggi, una delle acque più vendute nel mondo.

5. Risk management: il caso Pirelli

Pirelli rappresenta una delle prime multinazionali italiane ad essersi accorta del valore della reputazione aziendale. Produttrice di pneumatici per auto, moto e biciclette, Pirelli è «un esempio di come la reputazione sia il risultato di un prodotto eccellente, di comportamenti in linea con i valori prefissati» (Invernizzi, Romenti, 2013, p. 155), oltre che di una relazione continua di empatia con stakeholders e consumatori. L'idea dell'azienda è che la reputazione sia estremamente legata al prodotto e alla sua eccellenza, caratteristica che può essere assicurata solo rispettando una serie di prassi

irrinunciabili: responsabilità sociale e ambientale, garanzia di sicurezza, trasparenza e leadership. Ecco perché Pirelli si è impegnata notevolmente nel miglioramento di alcuni aspetti tecnici dei suoi pneumatici, cercando di ridurre il più possibile il loro livello di attrito dovuto alla resistenza al rotolamento delle gomme sull'asfalto, che causano emissioni di CO₂ e sprechi di carburante. Alcuni tra gli obiettivi che l'azienda si è prefissata, spiega Filippo Bettini, Chief Sustainability and Risk Management dell'azienda, sono dei «ricavi da pneumatici verdi pari al 50%; riduzione del 40% di resistenza al rotolamento degli Pneumatici Pirelli; [...] riduzione del prelievo di acqua del 58% entro il 2020 [...] e zero waste to landfill, cioè nessun rifiuto in discarica» (A. Baldassarre, 2017). Gli obiettivi sono molto ambizioni, ma secondo il top management sono raggiungibili grazie ad un impegno costante e all'attuazione delle promesse fatte.

Pirelli ha saputo raggiungere una crescita stabile e duratura negli anni, grazie a un «equo temperamento degli interessi e delle aspettative di tutti coloro con cui l'azienda interagisce» (Invernizzi, Romenti, 2013, p.160) e cioè comprendendo gli stakeholder chiave in ogni decisione aziendale, considerando sempre chi essi fossero e cosa si aspettassero. Ma quello che Pirelli ha saputo fare al meglio è la gestione dei rischi, disciplina definita anche Risk Management, ovvero la capacità di anticipare, prevenire e evitare (o limitare) i possibili danni causati da ogni tipo di rischio, in particolare dai rischi di tipo reputazionale. Il rischio reputazionale può essere definito come «rischio derivante da una percezione negativa da parte degli stakeholders [...] che può influenzare negativamente la capacità della società di mantenere o creare nuovi business» (ivi, p. 153). Abbiamo visto precedentemente come un rischio, e la crisi che ne può conseguire, possa causare potenzialmente notevoli danni all'immagine di un'azienda. Esso, tuttavia, è caratterizzato da un'elevata percentuale di incertezza e molti rischi, soprattutto quelli che riguardano un asset intangibile e multidimensionale come quello della reputazione, sono difficili da anticipare. Innumerevoli sono le variabili da tenere sotto controllo e spesso può risultare difficile considerare e monitorare ogni singolo possibile rischio. Ecco perché è importante mantenere un continuo dialogo, che presuppone innanzitutto un attento ascolto, degli stakeholder dell'azienda: azionisti, clienti, collaboratori, fornitori, ambiente,

concorrenti e istituzioni. Quando la crisi economica ha colpito i mercati rendendoli instabili, i processi gestionali si sono complicati e la normativa si è evoluta e allargata, le «aziende di successo» hanno dovuto sviluppare «una innovata capacità di proteggere e massimizzare le fonti di valore, materiali e immateriali, che caratterizzano il proprio modello di business» (ivi, p. 162), valutando e prevenendo i rischi che potenzialmente potrebbero danneggiare il perseguimento degli obiettivi prefissati. Nel momento in cui si decide di fare impresa è inevitabile assumere dei rischi, ma prevenirli e valutare preventivamente il loro impatto sulla performance aziendale permette di assumersi tali rischi consapevolmente, arrivando preparati nel caso si verificassero (ibidem). Quello che Pirelli ha deciso di adottare è un modello di gestione dei rischi su tutti i fronti: da un lato quelli legati alla produzione, che venivano già monitorati per essere prevenuti e mitigati, a cui si sono aggiunti, dall'altro, i «rischi reputazionali a cui l'azienda è sottoposta [...] che possono minare l'equilibrio interno e l'operato sui mercati» (ibidem).

Il *Reputation Institute* di New York, che ogni anno pubblica una classifica globale delle 100 aziende con la migliore reputazione, vi ha inserito Pirelli, grazie ai buoni risultati ottenuti dal modello del RepTrak. L'azienda, infatti, ha scalato la classifica negli ultimi anni e tra le aziende italiane possiede uno dei migliori punteggi, anche se al primo posto si colloca sempre Ferrero. Dare un giudizio su un'impresa non significa più guardare solo il suo risultato economico, «ma anche il modo in cui è stato ottenuto» (ivi, p. 163) e Pirelli è stata valutata positivamente per l'impegno nel miglioramento dei processi aziendali sotto ogni aspetto. Inoltre, rispondere in modo tempestivo e efficace alle richieste dei propri interlocutori e mettere a disposizione dei prodotti di altissima qualità che garantiscano sicurezza ed elevate prestazioni ha permesso di creare e mantenere solida una buona reputazione, difesa anche dalla corretta gestione e anticipazione dei potenziali rischi che la potrebbero danneggiare.

6. La reputazione nel settore del lusso

La moda, e più in generale il lusso, si registrano molto in alto nelle classifiche delle industrie più inquinanti e sono sempre stati dei settori in cui il green e

la sostenibilità hanno avuto ruoli, per così dire, secondari. L'investimento nell'ecosostenibilità, infatti, non ha rappresentato una valida scelta per moltissimi brand, poiché pareva che i benefici non avrebbero giustificato pienamente i costi e l'idea dominante era quella che le persone che spendevano così tanti soldi per comprare beni di lusso non avevano interesse nel salvaguardare ambiente e animali. Così, per anni, ermellini, visoni, procioni, volpi, linci, coccodrilli, elefanti sono stati brutalmente uccisi e sfruttati per ottenere le pellicce, le borse, le scarpe e gli oggetti pregiati che uomini e donne si compravano per fare sfoggio della loro ricchezza. Qualche anno fa era stata mossa una forte polemica nei confronti della moda, accusandola di non rispettare nemmeno i più basilari principi di responsabilità sociale d'azienda. Luca Poma, giornalista, scrittore e esperto di *reputation management*, in uno dei suoi articoli riporta la risposta a tale critica dello stilista di un rinomato marchio di alta moda, che domanda «al pubblico: “Ma Voi sapete cos'è il lusso...?”» (Poma, 2014). Per quanto possa essere vero che il prezzo dei beni di lusso sia giustificato, almeno in parte, dall'elevata qualità di materie prime, lavorazione e design, Poma osserva, giustamente, che i tempi sono cambiati, la globalizzazione ha portato una nuova consapevolezza tra le persone, che oggi hanno nuovi interessi e sono più coscienti e «l'imprenditore moderno dotato di un minimo di intelligenza e lungimiranza non può puntare ad escludere l'introduzione di preoccupazioni di carattere etico nel suo business» (ibidem), qualunque esso sia. La povertà, la fame, lo sfruttamento di materie e risorse, i danni ambientali sono solo alcune delle tematiche che oggi stanno a cuore a sempre più persone. Un tempo era l'azienda ad avere l'ultima parola, in quanto la concorrenza era poca e l'imprenditore poteva permettersi di prendere delle decisioni individuali, senza tener conto di altre opinioni, grazie anche al fatto che i mezzi di comunicazione erano molto meno diffusi e un'azione poco etica poteva rimanere ignota alla maggior parte dei clienti. Nel 2018 questo non è più possibile e la capillarità dell'informazione non perdona alcuna pecca nella politica aziendale, soprattutto perché è alta la possibilità di dare la preferenza ad un brand oppure a un altro, anche quando si tratta di lusso. Oggi «il 77% degli italiani chiede alle aziende di “comunicare con maggiore trasparenza e onestà”, e di “contribuire all'incremento dell'economia locale”» (ibidem) e a

livello globale i dati non differiscono molto. I Millennials primi tra tutti sono coloro che utilizzano la sostenibilità come parametro nella decisione d'acquisto. Per questo motivo la responsabilità sociale d'azienda è diventata parte integrante della politica aziendale e non può più essere trascurata. In riferimento alla provocazione dello stilista, quindi, Poma dà una nuova interpretazione del concetto di lusso, che ha a che fare con il possesso piuttosto che con la proprietà, con il valore piuttosto che con il prezzo; esso è «dato dal controllo del proprio tempo, e dalla possibilità di garantirsi spazi di indipendenza e di libertà» (ibidem), senza mai recare danno ad altri.

Ovviamente non tutti i marchi di moda seguono le stesse strategie e c'è chi ha capito da tempo come sfruttare le nuove tendenze green dei consumatori. Ne è un esempio l'ultima fashion week che si è tenuta a Milano, che ha visto moltissimi brand di moda, italiani prima di tutto, sventolare quella «bandiera della sostenibilità» (L. Poma, 2018) che ha dato alla città la «medaglia di capitale della sostenibilità che l'Expo non è stato in grado di lasciarle in eredità» (ibidem). Sembra infatti che la nuova direzione non sia soltanto un modo per migliorare la propria immagine, ma che dietro vi sia un concreto impegno etico e ambientale, che sta rivoluzionando le priorità di moda e lusso. Sempre più numerose sono le aziende che annoverano tra i propri documenti contabili quelli riguardanti l'impatto sociale e ambientale dell'attività, dando una concreta e trasparente prova del valore aggiunto che l'impresa è stata in grado di creare. Materie prime di qualità, trattamento etico e corretto dei fornitori, *fair trade*, basso impatto delle tecniche di lavorazione, utilizzo di ingredienti naturali, investimenti per la comunità, riciclaggio di materiali. Anna Dello Russo, direttrice di Vogue Japan, lancia lo slogan "Yes, wear it twice" ("Sì, indossalo due volte"); Trussardi crea un vestito interamente ecosostenibile in seta biologica; la Camera Nazionale della Moda Italiana lancia la seconda edizione dei Green Carpet Fashion Awards, che «celebrano i traguardi raggiunti in materia di sostenibilità all'interno della filiera della moda e del lusso» (Cameramoda.it), premiando i risultati migliori. Chiunque cerca, in qualche modo, di dare il proprio contributo in materia di sostenibilità e responsabilità, e nei prossimi paragrafi vedremo gli esempi più importanti.

6.1 Best practice: Il caso Brunello Cucinelli

Il nome di Brunello Cucinelli ha, ogni volta che viene pronunciato, una sorta di alone quasi mistico. L'immagine che quest'uomo è riuscito a creare intorno a sé e alla sua azienda ha un che di incredibile e la reputazione che ne ha seguito è una delle più alte in assoluto nel mercato dell'abbigliamento e del lusso mondiale.

Ma partiamo dall'inizio. Brunello Cucinelli, "universitario distratto", ma avido lettore e "pensatore autodidatta", viene colto dalla geniale intuizione di quella che sarebbe stata la sua idea di business mentre si trovava al bar, luogo che lui stesso ama definire "accademia di vita". Amante della filosofia e in particolare di Kant, sviluppa una sua personalissima e originalissima visione del mondo, un po' come era la *Weltanschauung* per i filosofi tedeschi, in cui si fondono «filosofia, saggezza popolare, etica e imprenditoria [...], per restituire a propria immagine l'oggetto concretissimo di un'impresa di successo». (Ivi, p. 175)

L'idea si delinea ancora di più dalla lettura dei testi di Theodore Levitt, professore di Harvard, che, avendo previsto la concorrenza dei paesi emergenti, sosteneva che gli imprenditori dovessero puntare «principalmente sulla qualità assoluta del prodotto, così da rimanere competitivi anche con l'evoluzione dei mercati e del loro contesto» (Ivi, p. 176). Così Brunello decide di dedicarsi a un bene di lusso, uno soltanto, per raggiungere un grado di specializzazione ed eccellenza che non avrebbero avuto eguali; essendo umbro, egli sceglie il cashmere, tradizionalmente lavorato e prodotto nella regione. La sua scelta, però, ha qualcosa di totalmente innovativo: colorare il materiale, che era sempre stato proposto nei suoi colori naturali, ma soprattutto «reinventare la fibra nobile per eccellenza disegnando capi destinati al pubblico femminile, fino ad allora marginale nel mercato dell'abbigliamento in cashmere» (Ibidem). Nel giro di trent'anni, successivamente anche alla quotazione in borsa, il suo diventa un impero da oltre 280 milioni.

Il capitalismo umanistico

«Nella mia vita ho sempre coltivato un sogno: quello del lavoro utile per un obiettivo importante. Sentivo che il profitto d'azienda, da solo, non bastava a realizzare questo mio sogno, e che un fine più alto doveva essere ricercato» (Ivi, p. 179). Così Brunello Cucinelli parla della sua filosofia, in azienda e nella vita, e della sua consapevolezza di avere un dovere più grande del semplice profitto. Egli infatti, prima ancora che proprietario, si sente custode, «un guardiano temporaneo di un progetto che va oltre la sua vita finita» (Ivi, p. 183). Ecco perché l'attività d'impresa non solo non deve recare alcun danno, a uomini o ad alcunché, ma essa deve in qualche modo poter migliorare la condizione umana. Il profitto dell'azienda, quindi, viene investito costantemente in opere che possano rendere l'ambiente lavorativo più sicuro, sereno, ma soprattutto bello. È la bellezza, infatti, che esalta la creatività umana, e questo Brunello lo sa molto bene.

Per questo motivo, nel 1987, la sede dell'azienda viene trasferita nel piccolo paese trecentesco di Solomeo, in provincia di Perugia. Nei primi anni '80 il borgo fu una delle vittime dell'industrializzazione e quasi tutti gli abitanti furono costretti ad abbandonarlo per cercare lavoro nelle città vicine, così il suo destino era quello di un degrado che avrebbe presto distrutto edifici storici costruiti centinaia di anni prima. Ma Brunello si sente, un po' come Adriano nelle sue Memorie (Yourcenar, 1981), “responsabile della bellezza del mondo”, e decide di comprare l'intero borgo, per poi progettarne e finanziarne, con un quinto del profitto d'azienda, per quattordici anni, il completo restauro; nascono così ambienti moderni e confortevoli, non solo per uffici e produzione, ma anche per favorire la condivisione, l'incontro e il rapporto con se stessi. La mensa aziendale, il giardino dei filosofi, la biblioteca, il teatro, e da poco anche il Monumento alla Dignità dell'Uomo, hanno l'obiettivo di migliorare la vita dei dipendenti, ma anche di tutte le persone che vivono in prossimità dell'azienda o che decidono di venire da lontano per visitare Solomeo. «L'ambiente assume dunque la valenza classicista di specchio dell'animo, capace di influenzare la motivazione di chi lo abita fino a incrementarne addirittura la produttività» (Invernizzi, Romenti, 2013, p. 179). Il valore aggiunto dato dalle persone, dalla loro manualità,

dall'imperfezione che rende prezioso il minimo dettaglio, è di fondamentale importanza per Brunello per conservare intatto il prestigio del Made in Italy. Ed è da qui che nasce il concetto di "capitalismo umanistico", che ha come obiettivo il profitto, carattere imprescindibile per la stabilità e la sostenibilità di un'azienda, ma mettendo sempre al centro l'uomo e tutto il suo potenziale di rendere ogni capo unico e irripetibile.

L'esaltazione della dignità dell'essere umano e del lavoro manuale rappresentano un altro fulcro della filosofia aziendale e diventano quindi sinonimi di "lusso assoluto"; questo concetto assume un'importanza particolare in tutto il corso del processo produttivo, così che ogni singola attività umana coinvolta riceva il giusto riconoscimento e soprattutto la giusta retribuzione. Ecco perché Brunello Cucinelli ripete spesso, dei suoi capi, che essi sono sì cari, ma non costosi. Acquistare materie prime di eccellente qualità al giusto prezzo, retribuire opportunamente l'ingegno di ognuna delle persone che è stata parte del confezionamento del prodotto, che avviene interamente in Italia, e poi dare ancora qualcosa di più ai propri dipendenti, non può conoscere sconti. Ed è anche per questo che nel 2012, nel bel mezzo della crisi economica, Brunello decide di dare ai propri dipendenti un bonus di circa 5 milioni di euro, presi interamente dal suo patrimonio personale, come ricompensa ai suoi lavoratori che avevano dato il massimo nonostante il periodo di grande incertezza e instabilità. Inoltre, perseguendo la filosofia che nessun danno debba mai essere arrecato a niente e nessuno nel perseguimento del profitto, l'azienda, con Brunello in prima linea, si prende carico pienamente di questa responsabilità, tutelando ogni singolo stakeholder, sia esso un fornitore, un dipendente, o il vicino di casa.

La creazione spontanea della reputazione

Quando si agisce come Brunello Cucinelli, quando si regalano 5 milioni di euro ai propri dipendenti "solo" per ringraziarli, non serve comunicare in modo elaborato. Fare è comunicare e quello che fa questa impresa non ha bisogno di articoli di giornale o grandi pubblicità. Questa comunicazione discreta, «che non deve costruire nulla, ma evocare la costruzione già data e dimostrabile del marchio, di ciò che è e fa nel concreto» (Invernizzi, Romenti, 2013, p.185), rende quasi superfluo qualsiasi messaggio, perché il prodotto

stesso diventa il portatore di un messaggio superiore, che a parole non potrebbe essere raccontato in modo esaustivo. La reputazione diventa così «intrinseca al prodotto» e «assioma a priori» (ibidem) del brand, carattere essenziale senza il quale l'azienda non esisterebbe. Diventa quasi superfluo mostrare continuamente il prodotto, perché la qualità ne è stata riconosciuta ampiamente negli anni. Questo concetto lo si ritrova nelle campagne pubblicitarie del brand, che spesso non mostrano nemmeno un singolo pezzo di filato pregiato, ma raccontano storie: di persone, di legami, di umiltà, di vite semplici ma piene di felicità, di padri che raccontano a loro volta storie ai propri bambini, che ascoltano estasiati e attenti. Le campagne di Brunello Cucinelli ci fanno riscoprire i vecchi valori che avevamo perso, la preziosa semplicità delle piccole cose, l'importanza di preservare l'ambiente, i luoghi che hanno fatto la storia della cultura italiana, perché solo se sappiamo da dove veniamo, possiamo sapere dove andare. La mission, la vision e il prodotto si fondono e diventano un'unica idea, assoluta, che si infonde in tutto ciò che l'azienda fa, produce, dice. E la reputazione continua così a crearsi, a solidificarsi, senza quasi alcuno sforzo, anche grazie al senso di appartenenza dei dipendenti, che, essendo resi continuamente partecipi della vita aziendale, ne condividono la filosofia e la esprimono al di fuori dell'azienda, creando una sorta di gestione della reputazione spontanea, non solo nel mondo reale, ma anche in quello virtuale. Infatti, nei luoghi di discussione online, dove la reputazione viene creata nella sua più grande percentuale, sono proprio gli stessi dipendenti a promuovere e difendere il brand da qualsiasi attacco pubblico e la difesa di un dipendente è una voce con un'eco fortissima. Oggi, secondo uno studio condotto da Mediobanca, «il titolo Cucinelli vale il 60% in più dei competitor europei. E, addirittura, il 10% in più di una griffe ritenuta un simbolo del lusso come Hermes» (Poma, 2018).

Ecco quindi spiegata, in breve, una delle best practices di cui disponiamo oggi, la storia di come un brand possa crearsi un'ottima reputazione semplicemente agendo in modo etico e trasparente, curandosi del proprio impatto su ciò che la circonda e senza dare mai per scontato il lavoro di nessun essere umano.

7. Il decalogo per costruire e preservare la reputazione

Arrivati a questo punto, risulta chiaro come la costruzione e la gestione della reputazione non possano più essere considerate semplici mosse di marketing, bensì debbano divenire elementi irrinunciabili e integranti della strategia aziendale per la creazione di valore. Per riassumere i principali fattori che determinano una buona reputazione, ecco un decalogo di regole pratiche elaborato sulla scia di quello di Luca Poma, riportato nel suo articolo *Della Reputazione* (Poma, 2016).

1. Fare previsioni di scenario, immaginando le eventuali crisi reputazionali che si potrebbero verificare in futuro, in modo da arrivare preparati nel caso in cui si presentino; quando si verifica una situazione del tutto imprevista, di solito si hanno poche decine di minuti per decidere cosa fare, e la fretteosità di una decisione importante, nonostante preparazione ed esperienza, può rivelarsi con alte probabilità un vero e proprio disastro.

2. Applicare buone prassi di CSR, ma soprattutto integrarle nel business a livello strategico. Occorre rendersi conto che non ci si può più pensare come realtà singole e separate dall'ambiente circostante, perché tutto quello che un'azienda fa ha un impatto esterno. È quindi importante che un'impresa si prenda cura di ciò che la circonda, preoccupandosi di agire eticamente in qualsiasi situazione, per evitare di recare danni a qualcuno. Fare CSR e farlo sapere: «magari qualche altro folle come te t'imiterà, e il mondo migliorerà un poco» (Poma, 2016).

3. Coltivare relazioni buone e durature con gli stakeholder, portando avanti un dialogo continuo e bidirezionale per mantenersi sempre in linea con le loro aspettative. Anche nel caso dei mass media, l'aspetto importante delle relazioni instaurate è la qualità, non la quantità.

4. Investire in un efficace storytelling, per raccontare la propria azienda attraverso delle storie comprensibili a tutti, che trasmettano i valori chiave dell'organizzazione e permettano un'immedesimazione del pubblico.

5. Essere trasparenti, sinceri, credibili. Evitare il *greenwashing*, pratica che consiste nel sovra-enfatizzare gli aspetti positivi delle proprie azioni, attuata soprattutto a livello ambientale, per cercare di dare all'azienda un'immagine ingannevolmente positiva di sé e distogliere il pubblico dalle reali azioni

scorrette e dannose. Quando la mano di vernice verde si scioglierà, e si scioglierà, la credibilità dell'azienda verrà pregiudicata irrimediabilmente.

6. Tenere sempre in considerazione le interazioni degli utenti. I social network non sono luoghi in cui informare e basta, in modo prettamente univoco: occorre accogliere i feedback e le risposte degli utenti, in una continua interazione, che genera engagement, che genera consenso.

7. Avere *quickness*, ovvero intuizione, capacità di sintonizzarsi rapidamente con i cambiamenti dell'ambiente circostante, per essere in grado di «collegare punti dell'equazione apparentemente lontani tra loro, ricordando che la leggerezza nella forma e la rapidità di trasmissione [...] non devono mai far abdicare alla consistenza del messaggio» (ibidem).

8. Comprendere che il motore della reputazione sono le emozioni, poiché esse sono ciò che fa azionare i processi cognitivi e attiva la memoria. Se si vuole essere ricordati, se si vuole creare immedesimazione, bisogna suscitare le emozioni dei propri clienti.

9. Non dimenticare il ruolo che hanno le immagini nella civiltà contemporanea; secondo le statistiche, immagini e video sono gli strumenti che più di tutti trasmettono efficacemente il senso e l'identità di qualcosa. Un'azienda deve utilizzare questi strumenti se vuole suscitare l'empatia dei consumatori e farli sentire parte del brand.

10. Chiedere scusa. Se si commette un errore, se ci si trova in una grave crisi, se si è vittima di uno scandalo, non bisogna cercare di difendere l'indifendibile: le persone non sono stupide e detestano essere ingannate. Se si cercano giustificazioni assurde, si finisce per rendersi ridicoli e perdere credibilità. La cosa migliore da fare è ammettere l'errore e chiedere scusa; successivamente occorre cercare un rimedio allo sbaglio commesso e spiegare che tale situazione non si verificherà più.

Conclusioni

Il decalogo ha riassunto i principali aspetti che determinano una buona reputazione. Se la reputazione di un'azienda rappresenta il grado di allineamento tra la sua identità, elemento che riguarda il DNA, l'essenza dell'azienda, e la sua immagine, ovvero come essa è realmente percepita,

allora sia comprende quanto sia importante una costruzione collettiva di relazioni tra azienda e pubblici di riferimento, volte a colmare sempre di più il *gap* tra identità e immagine. Perché solo nel momento in cui l'azienda riuscirà a farsi percepire come realmente è si avrà una reputazione salda e trasparente. L'autenticità gioca un ruolo fondamentale in questo *iter*, poiché quando si è autentici non vi è bisogno di creare una comunicazione complessa e articolata: quando si è realmente, non occorre comunicarlo. Si può notare, quindi, come sia la comunicazione ad avere un'importanza preponderante nel processo, e come questa sia, in qualche modo, uno strumento per "manipolare" l'opinione comune circa l'immagine di un brand. Essa, tuttavia, deve essere essenziale, semplice, pura e senza fronzoli, tornando a un «approccio quasi impalpabile, ma al contempo netto, nel disegnare l'opera» (ibidem). Lo scopo finale è quello di creare dialoghi che portino ad un miglioramento continuo, per far sì che la creazione di valore giunga spontaneamente. Come ci ricorda Luca Poma nel suo articolo, precedentemente citato (ibidem), esistono almeno quattro tipi diversi di "scambio" che si possono verificare in una rete di relazioni: prendere i soldi e non dare nulla in cambio; prendere i soldi, e dare poco in cambio; prendere i soldi, e dare esattamente quello che la gente si aspetta; oppure prendere i soldi, e decidere di dare in cambio qualcosa in più rispetto a ciò che è atteso. «Questo quarto tipo di atteggiamento genera stupore» (ibidem): quel qualcosa in più «genera valore in termini di passaparola» su chi decide di darlo, e determina un notevole aumento di reputazione, che potrà nel tempo fungere da "riserva" in caso di crisi. All'inizio ci si era chiesti: per cosa si vuole essere conosciuti o ricordati? Le impressioni sono molto più impattanti di quanto crediamo. Quindi, prezioso insegnamento: «regala sempre più di quanto sei obbligato a fare e fai felici le persone» (ibidem). Perché quando le persone sono felici e soddisfatte, è un attimo che decidano di farti un favore, scegliendo te tra le migliaia di possibilità alternative sul mercato. E se la tua reputazione è buona, se sentono di potersi fidare senza nemmeno conoscerti, sceglieranno te, proprio te.

Bibliografia

- Corradini I., Nardelli E. (2015), *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, FrancoAngeli, Milano (ed. digitale)
- Hogg M. A., Vaughan G. M. (2016), *Psicologia sociale. Teorie e applicazioni.*, Pearson Italia, Milano-Torino
- Invernizzi E., Romenti S. (2013), *Progetti di comunicazione per la reputazione aziendale*, FrancoAngeli, Milano
- Molteni M. (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero Editrice, Milano
- Sacconi L. (2004), *Responsabilità sociale come governance allargata dell'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, Liuc Papers n.143, Serie Etica, Diritto ed Economia 11, 2004
- Salmon C. (2007), *Storytelling. La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Éditions La Découverte, Parigi [tr. it. *Storytelling. La fabbrica delle storie*, Fazi Editore, Roma 2008 – ed. digitale 2014]
- Turri M.G., Slides corso *Linguaggi della comunicazione aziendale*, SAA – School of management, 2017
- Yourcenar M. (1981), *Memorie di Adriano*, Einaudi Editore, Torino

Sitografia

- A. Baldassarre (2017), *Inquinamento e sostenibilità: il ruolo degli pneumatici auto*, in isnews.it (accesso: 01/10/2018)
- G. Leopardi, *Operette Morali*, in www.letteraturaitaliana.net, vol. 8, pp. 22-26 [ed. di riferimento: G. Leopardi, F. Flora (a cura di), *Canti: con una scelta da Le operette morali, I pensieri, Gli appunti, Lo zibaldone*, Einaudi Letteratura Italiana, Milano 1959] (accesso: 12/10/2018)
- L. Poma (2018), *Investire sulla reputazione rende il 10%*, in Creatoridifuturo.it, archivio.lucapoma.info (accesso: 15/09/2018)
- L. Poma (2018), *Se la moda sfilava con la Csr nel cuore*, in Creatoridifuturo.it, archivio.lucapoma.info (accesso: 24/09/2018)
- L. Poma (2014), *Se il lusso nel XXI secolo può calpestare i diritti*, in Creatoridifuturo.it, archivio.lucapoma.info (accesso: 24/09/2018)
- L. Poma (2016), *Della reputazione*, in Creatoridifuturo.it, archivio.lucapoma.info (accesso: 12/10/2018)

Camera nazionale della Moda Italiana, su cameramoda.it, (accesso: 24/09/2018)

Iconografia

Fig.1 – The Reprak Model, in www.frieslandcampina.com (accesso: 12/10/2018)