

LA CORPORATE REPUTATION

Alcuni driver di sviluppo

a cura di

PAOLA FERRETTI



G. Giappichelli Editore

Presentazione

di *Paola Ferretti*

Il volume affronta il tema della corporate reputation in ambito finanziario e non, individuando e analizzando i principali fattori che possono favorirne lo sviluppo e dunque contribuire al raggiungimento di obiettivi di creazione di valore per la singola impresa, con inevitabili impatti positivi sul sistema economico considerato nella sua complessità.

Ciò sembra valere in modo particolare nel contesto degli anni più recenti, caratterizzato dal susseguirsi di crisi che, sebbene diverse per natura (finanziaria, economica, epidemiologica), tendono a spingere le imprese nella stessa direzione, ossia verso una crescente attenzione alla gestione della reputazione, quale elemento sempre più rilevante per il successo aziendale.

Ne è derivato un approccio che, in modo più incisivo rispetto al passato, è incentrato sulla identificazione e valutazione delle determinanti della corporate reputation, come d'altro lato degli aspetti che possono indebolirla, se non addirittura distruggerla. Questo costituisce l'inevitabile passaggio per guidare proattivamente il segno e il verso della relazione tra reputazione e valore.

La dinamicità del contesto di riferimento ha sollecitato a sua volta il dibattito attorno al concetto di reputazione, interpretabile in prima approssimazione come sintesi delle aspettative, percezioni e giudizi che i vari stakeholder maturano nel corso del tempo in funzione della qualità espressa dalle imprese, delle loro caratteristiche, condotte e strategie.

Ne deriva una complessità del concetto di reputazione riconducibile anche alla necessaria conciliazione di diversi punti di vista. La logica multidisciplinare sembra pertanto favorire il processo di studio e approfondimento dei key-factor alla base della valutazione della reputazione, del suo miglioramento o della sua perdita, per cercare di valorizzare il binomio reputazione-creazione di valore, da un lato, e di indebolire quello opposto, reputazione-distruzione di valore, dall'altro.

La gestione degli asset reputazionali risulta pertanto cruciale per lo sviluppo dell'impresa e l'affermarsi del suo valore nel tempo.

È su questa comune scorta che i capitoli del presente volume esprimono, adottando differenti angolature, importanti contributi all'approfondimento della reputazione, spaziando dal settore finanziario a quello non finanziario e toccando la tematica in funzione del ciclo di vita delle imprese, delle loro caratteristiche di governance e di loro talune scelte strategiche (relative alla sostenibilità, al finanziamento, alla digitalizzazione).

In particolare, il progetto di ricerca, condiviso da ricercatori e professori del Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Pisa, ha dato vita a nove capitoli, la cui articolazione è di seguito schematizzata.

Nel corso degli ultimi decenni si è assistito a un crescente interesse per la corporate reputation da parte degli studiosi di business e management. Ne sono derivati dibattiti e approfondimenti in letteratura tesi a definire in vari modi il concetto di reputazione, influenzato dalla classe di stakeholder considerata e anche per questo associabile all'utilizzo di differenti metodologie di misurazione. È questo l'ambito di ricerca del primo capitolo, di *Diletta Vito*, incentrato sulla rassegna sistematica della letteratura in materia di corporate reputation.

Trattando di corporate reputation e di stakeholder, il secondo contributo, di *Enrico Gonnella e Lucia Talarico*, si concentra sugli investitori, ai quali l'azienda fa appello in tutte le fasi di vita, fin da quella embrionale. Ciò per sottolineare che la reputazione svolge un ruolo centrale durante l'intera vita aziendale, ma il suo peso muta in relazione al ciclo di vita dell'azienda. Nello specifico, per una startup, in assenza di dati storici, le proprietà che integrano il concetto di reputazione sono riferibili al fondatore e al suo team: è la reputazione di questi soggetti che si estende al progetto imprenditoriale e che pertanto è in grado di alimentare le aspettative degli investitori. L'idea di fondo è dunque che il fattore reputazionale rappresenta uno degli elementi costitutivi ai fini della determinazione del valore della startup.

Le nuove iniziative imprenditoriali costituiscono l'oggetto di approfondimento anche del terzo capitolo, di *Costina Andreea Calota e Mariacristina Bonti*. In questo contributo le autrici investigano se e come le caratteristiche del team imprenditoriale possono concorrere alla costruzione di una reputazione positiva per le nuove imprese e, tramite questa, al riconoscimento della loro legittimità, sostenendole così nella sopravvivenza. In particolare, attraverso una indagine esplorativa, l'attenzione è rivolta alle percezioni e ai giudizi dei diversi finanziatori in merito alla rilevanza che essi assegnano agli elementi determinanti la reputazione e la legittimità del team imprenditoriale.

Nel quarto capitolo, di *Maria Zifaro*, la reputazione del team imprenditoriale viene inquadrata tra i criteri di valutazione di ammissione agli incubatori d'impresa. Questi ultimi vengono analizzati riguardo alla loro evoluzione e ai servizi che offrono alle startup, specie alla luce del contesto di crisi sanitaria.

Nel capitolo quinto, di *Sara Scipioni*, la tematica della corporate reputation viene investigata secondo la logica della sostenibilità ambientale. Più nel dettaglio, il contributo, avvalendosi anche di un caso studio, si focalizza sulla definizione di reputazione aziendale delle PMI abbinata al concetto di economia circolare. Esso analizza inoltre le modalità che possono permettere a un determinato comparto, quello delle costruzioni, di guadagnare legittimità nel contesto di riferimento, al fine di sviluppare la propria reputazione nell'ottica della sostenibilità ambientale e nello specifico dell'economia circolare.

Attraverso una rassegna della letteratura esistente, il capitolo sesto, di *Maria Cristina Quirici*, approfondisce i profili caratterizzanti i Sustainable Responsible Investment – SRI. Ciò allo scopo di individuare le opportunità che, in termini di corporate reputation e di performance finanziaria, possono derivare da un approccio Environmental, Social e Governance (ESG) ai vari soggetti interessati. Questi ultimi sono riconducibili, da un lato, agli investitori, sia istituzionali sia retail, e dall'altro alle imprese, rappresentanti il cosiddetto “universo investibile”.

Nel capitolo settimo, di *Diletta Vito, Giuseppe D'Onza e Alessandra Rigolini*, la reputazione viene analizzata con riferimento al ruolo che essa svolge nella relazione tra l'azienda e i suoi finanziatori, anche in primis. Nel contesto delle società quotate italiane, lo studio si focalizza sul ruolo che la corporate reputation e la reputazione del Chief Executive Officer (CEO) svolgono ai fini dell'ottenimento del credito bancario. L'analisi si estende anche a comprendere se una buona reputazione può impattare positivamente sulla gestione della relazione banca-impresa, in termini di abbattimento del costo del finanziamento.

Il capitolo nono, di *Paola Ferretti, Pierluigi Martino, Cristina Gonnella, Antonella Cappiello*, è incentrato sull'analisi del possibile legame tra esposizione al rischio reputazionale delle banche e alcune caratteristiche, di struttura e di composizione, del board. Lo studio, svolto su un campione di banche europee significative e pertanto assoggettate alla vigilanza diretta della Banca Centrale Europea, intende verificare se la presenza di talune caratteristiche del board (dimensione, indipendenza e diversity) può accrescere la capacità di quest'ultimo a promuovere una struttura di governance efficiente ai fini della gestione, anche, del rischio reputazionale delle banche.

Infine, il capitolo decimo, di *Antonella Angelini, Francesca Bernini e Paola Ferretti*, offre un quadro generale dei principali effetti della digital transformation sul settore bancario. La pressione alla trasformazione della formula imprenditoriale delle banche e l'inasprimento della competitività, specie per l'entrata sul mercato finanziario di nuovi competitori (Fintech in primis) hanno inciso anche sul comportamento dei consumatori. Viene dunque dato risalto alla necessità di ricercare un nuovo rapporto banca-cliente, in grado di costituire una leva per impostare una strategia capace di coinvolgere, tra l'altro, il profilo reputazionale della banca.

Capitolo I

La misurazione della reputazione aziendale: un'analisi sistematica della letteratura

di *Diletta Vito*

Sommario: 1. Considerazioni introduttive sul concetto di reputazione nei sistemi aziendali. – 2. La reputazione aziendale: le diverse definizioni. – 3. Metodologia di analisi. – 4. Caratteristiche del campione analizzato. – 5. I metodi di misurazione della reputazione e le diverse classi di stakeholder. – 5.1. Clienti. – 5.2. Investitori. – 5.3. Membri dell'organizzazione. – 5.4. Concorrenti. – 5.5. Azionisti. – 5.6. Comunità. – 5.7. Stakeholder generali. – 6. Conclusioni. – Bibliografia.

1. Considerazioni introduttive sul concetto di reputazione nei sistemi aziendali

*“Le due cose più importanti non compaiono nel bilancio di un'impresa:
la sua reputazione ed i suoi uomini”*

[Henry Ford]

Tra gli accademici, così come tra i professionisti, si è da tempo consolidata l'idea che la reputazione aziendale sia un asset strategico (Caves and Porter, 1977; Freeman, 1984; Sobol and Farrelly, 1988; Weigelt and Camerer, 1988; Dutton and Dukerich, 1991; Amit and Schoemaker, 1993; Balmer, 1998; Brown *et al.*, 2006), da gestire in modo consapevole al fine di accrescere la creazione di valore di una data organizzazione. Diversi studi nella letteratura hanno evidenziato i benefici apportati da una buona reputazione. Ad esempio, è stato dimostrato che una buona reputazione consente alle organizzazioni di applicare un prezzo maggiorato ai prodotti o servizi offerti (Deepphouse, 2000; Fombrun and Shanley, 1990; Fombrun, 1996; Rindova *et*

al., 2005), di incrementare l'interesse di investitori (Srivastava *et al.*, 1997) e clienti (Fombrun, 1996), di proteggere la posizione strategica grazie al rafforzamento delle barriere all'entrata del particolare settore (Deephouse, 2000; Fombrun, 1996; Milgrom and Roberts, 1982), di aumentare la capacità di attrarre manodopera o personale di valore (Fombrun, 1996; Turban and Greening, 1997), di abbattere i costi grazie ad una migliore gestione dei rapporti di fornitura (Deephouse, 2000; Fombrun, 1996) e, conseguentemente, di aumentare la profittabilità dell'azienda. In sintesi, in letteratura vi è una generale concordanza nel sostenere che una buona reputazione aumenti la probabilità che gli stakeholder (sia interni che esterni) abbiano interesse nell'intraprendere una relazione con una data organizzazione, sia essa una relazione di tipo commerciale, finanziaria, sociale o di altra natura. In altre parole, una buona reputazione consente alle organizzazioni il raggiungimento di benefici futuri sia nel breve che nel lungo periodo (Fang, 2005).

L'importanza della reputazione per il successo delle aziende ha indotto, nel tempo, un numero sempre più ampio di studiosi ad esaminare le caratteristiche di questo *intangible asset* e, nell'ambito del dibattito che ne è scaturito, si rileva una diversità di definizioni che hanno dato origine a differenti metodi di misurazione (Weigelt and Camerer, 1988; Gotsi and Wilson, 2001; Berens and van Riel, 2004; Barnett *et al.*, 2006; Walker, 2010; Lange *et al.*, 2011; Gardberg, 2017; Money *et al.*, 2017; Veh *et al.*, 2018).

Per quanto riguarda il concetto di reputazione aziendale, come si dirà più diffusamente nel paragrafo 2, in dottrina si riscontrano diverse definizioni che variano, tra l'altro, sulla base degli interlocutori, o valutatori della reputazione (Veh *et al.*, 2018), in relazione ai quali il concetto viene analizzato (Berens and van Riel, 2004).

In letteratura si ritiene che queste differenze nelle definizioni abbiano portato ad individuare un costrutto (la reputazione) dai contorni un po' sfumati e conseguentemente allo sviluppo di una pluralità di metodi per la misurazione del costrutto stesso. Allo stato attuale il metodo più diffuso risulta essere il Fortune MAC anche se non è certo privo di limiti (la sua applicabilità è limitata al solo contesto statunitense). Oltre a questo, sono numerosi gli altri approcci e metodi utilizzati in letteratura in quanto ritenuti maggiormente validi in relazione agli obiettivi di studio e alla classe di stakeholder di volta in volta analizzata (di tali metodi si dirà più approfonditamente in seguito).

Tuttavia, la validità dei diversi metodi di misurazione della reputazione e la scelta degli indicatori da valorizzare per la stima di questa rimangono delle problematiche ancora aperte (Caruana and Chircop, 2000; Bromley, 2002; Ponzi *et al.*, 2011).

In relazione a questi aspetti, lo studio condotto da Walker (2010) ha permesso di delineare una prima visione d'insieme delle metodologie attraverso le quali tale concetto è stato operazionalizzato nei diversi studi.

Tra gli aspetti principali che emergono dal contributo di Walker (2010), si rileva, in prima battuta, che la reputazione di un'azienda non possa che essere misurata considerando le percezioni o le opinioni che si formano di quell'organizzazione in un determinato contesto e in un definito istante (arco) temporale tra gli stakeholder.

Gli stakeholder costituiscono una classe eterogenea composta da tutti quei soggetti con un interesse in gioco nelle relazioni con l'impresa (Clarkson, 1995), di conseguenza la possibilità di pervenire ad una stima accurata del livello di reputazione di un'azienda implica la necessità di misurare le percezioni delle diverse tipologie di stakeholder.

In letteratura si è a lungo dibattuto sull'opportunità di considerare le percezioni in modo aggregato (stakeholder considerati come un'unica classe generale) o di procedere ad una disaggregazione delle percezioni sulla base degli interessi particolari che i singoli stakeholder hanno nella relazione con l'azienda.

Wartick (2002), in particolar modo, sottolinea la necessità di attuare una disaggregazione della classe di stakeholder, soprattutto con riferimento alla misurazione del concetto in analisi. Infatti, dati gli interessi e le percezioni divergenti dei vari interlocutori, gli obiettivi posti alla base di ciascuno studio sulla reputazione possono rendere uno stakeholder più rilevante di un altro. In modo concorde, Mitchell, Agle, and Wood (1997) affermano che in certe circostanze, o con riferimento a specifiche problematiche, la rilevanza di alcuni stakeholder risulta essere più elevata rispetto a quella degli altri. L'opportunità di impiegare tale approccio disaggregativo nella valutazione della reputazione è stata confermata anche da Zyglidopoulos (2001) il quale sviluppa il concetto di *stakeholder specificity* e multidimensionalità della reputazione aziendale.

In aggiunta a quanto detto, la considerazione aggregata di tutti gli stakeholder non consentirebbe di giungere ad una misurazione valida e generale della reputazione in quanto una medesima problematica o un medesimo aspetto può ricevere giudizi divergenti dalle diverse classi di stakeholder considerate.

Ad esempio, la comunità potrebbe attribuire alle problematiche ambientali un grande valore e definire la reputazione di un'azienda sulla base delle azioni poste da questa in tutela dell'ambiente, allo stesso tempo i clienti potrebbero attribuire maggiore rilevanza all'affidabilità dei prodotti o ancora

gli investitori alla sicurezza del guadagno sul capitale investito.

Inoltre, è opportuno precisare che la scelta dell'approccio (aggregativo o disaggregativo) di analisi della classe di stakeholder da considerare è strettamente dipendente dagli obiettivi posti alla base degli studi sulla reputazione.

Gli obiettivi particolari dei vari studi, definiti da ciascuno studioso, sono infatti di primaria rilevanza sia per la scelta della definizione di reputazione da adottare, sia per la classe di stakeholder da includere nell'analisi e, infine, anche per la metodologia di misurazione della reputazione da utilizzare. In sintesi, i tre elementi – definizione del concetto, scelta della classe di stakeholder e metodo di misurazione della reputazione – sono tra di essi interdipendenti e dipendono dall'obiettivo alla base dello studio che si intende sviluppare.

Nella letteratura sulla *corporate reputation*, fino ad oggi, non si riscontrano analisi che permettano di rilevare quali stakeholder sono stati considerati per misurare la reputazione aziendale e non sono presenti studi che colleghino i diversi metodi di misurazione alle diverse classi di stakeholder evidenziando la presenza di una qualche correlazione tra le due variabili.

L'analisi sviluppata in questo capitolo è stata condotta con l'obiettivo di supportare le ricerche sulla reputazione aziendale agevolando l'individuazione dei metodi di misurazione della *corporate reputation* da applicare in funzione degli obiettivi particolari dei vari studi e quindi in funzione dei diversi stakeholder coinvolti nelle analisi. Tale focalizzazione è motivata dal fatto che, date le differenze che sussistono tra gli stakeholder nell'apprezzare la reputazione (Mitchell, Agle, and Wood, 1997; Zyglidopoulos, 2001; Wartick, 2002; Hillenbrand and Money, 2007), potrebbe non essere possibile identificare dei metodi di misurazione universalmente validi, ma potrebbe essere opportuno variare i metodi da applicare in base allo stakeholder prescelto. Lo studio qui proposto si pone l'obiettivo di contribuire a ridurre questo gap presente in letteratura.

Il prosieguo del presente capitolo si sviluppa come di seguito indicato: nel paragrafo 2 viene fornita una panoramica sulle definizioni di *corporate reputation* e sulle caratteristiche di tale concetto che i principali studi sul tema hanno evidenziato; il paragrafo 3 contiene la descrizione della metodologia utilizzata per svolgere la presente analisi sistematica della letteratura; nel paragrafo 4 sono presentate le principali caratteristiche del campione analizzato; il paragrafo 5 descrive i risultati ottenuti con l'analisi svolta; il paragrafo 6 delinea le conclusioni raggiunte e fornisce suggerimenti per lo sviluppo di ulteriori studi sul tema.

2. La reputazione aziendale: le diverse definizioni

A partire dalla seconda metà degli anni '80, l'interesse del mondo accademico per la reputazione aziendale ha subito una crescita significativa. Nel tentativo di dare maturità ad un concetto ancora embrionale negli studi di business e di management, gli accademici hanno fornito numerose definizioni e impiegato varie modalità di misurazione della *corporate reputation*, dando vita ad una letteratura ampia e dai contorni per certi versi indefiniti (Gotsi and Wilson, 2001; Lange *et al.*, 2011).

Numerosi studiosi hanno tentato nel tempo di dare organicità ad un tema così frammentato impegnandosi nella sistematizzazione dei vari contributi presenti in letteratura (Weigelt and Camerer, 1988; Gotsi and Wilson, 2001; Walker, 2010; Lange *et al.*, 2011; Gardberg, 2017; Money *et al.*, 2017; Veh *et al.*, 2018).

Un primo tentativo di formulazione di una definizione univoca del concetto di reputazione aziendale è stato fatto da Gotsi e Wilson nel 2001. Attraverso l'analisi di molteplici studi, gli autori hanno evidenziato le principali caratteristiche associate al concetto di reputazione aziendale. In tal senso, Gotsi e Wilson (2001) affermano che:

- la reputazione aziendale rappresenta un concetto dinamico (Fombrun, 1996; Normann, 1984; Rindova, 1997);
- essa si costruisce nel tempo (Balmer, 1997; Gray and Balmer, 1998);
- esiste una relazione bilaterale tra reputazione aziendale ed immagine aziendale: infatti, la reputazione aziendale è strettamente dipendente dall'immagine che gli stakeholder hanno della società, ma al contempo tale immagine viene influenzata dalla reputazione stessa (Fombrun, 1996; Balmer, 1997; Rindova, 1997; Gray and Balmer, 1998);
- la valutazione della reputazione aziendale può variare in relazione alle diverse classi di stakeholder considerate (Bromley, 1993; Fombrun, 1996).

L'evidenziazione di tali caratteristiche comuni ha consentito agli autori di generare la seguente definizione:

“A corporate reputation is a stakeholder’s overall evaluation of a company over time. This evaluation is based on the stakeholder’s direct experiences with the company, any other form of communication and symbolism that provides information about the firm’s actions and/or a comparison with the actions of other leading rivals” (Gotsi e Wilson, 2001).

In seguito, Walker (2010) sviluppa una nuova analisi sistematica della letteratura sulla reputazione aziendale. Lo studio evidenzia la differenza tra i

concetti di *organizational identity*, *organizational image* e *corporate reputation*, spesso utilizzati in modo intercambiabile dai diversi studiosi. In particolare, lo studioso conclude che i tre concetti differiscono per la tipologia di stakeholder di riferimento. In particolare, Walker (2010) specifica che l'*organizational identity* viene utilizzata con riferimento agli stakeholder interni, mentre l'*organizational image* prende forma tra gli stakeholders esterni. La *corporate reputation* invece costituisce un concetto più ampio, abbracciando al suo interno le percezioni sia degli stakeholder interni sia degli stakeholder esterni. Proseguendo nell'analisi della letteratura ed in particolare delle definizioni date al concetto di reputazione aziendale dai vari studiosi, Walker (2010) arriva a delineare cinque attributi definitivi:

1. la reputazione aziendale rappresenta un costrutto basato sulle percezioni;
2. la reputazione, in quanto concetto sociale e collettivo, rappresenta le percezioni cumulate di ogni classe di stakeholder definita sulla base di interessi comuni (ad esempio interessi nella responsabilità ambientale, nella responsabilità sociale, nella profittabilità della società o nella tutela del lavoro);
3. la valutazione della reputazione implica una comparazione, sia spaziale sia temporale;
4. la reputazione può essere positiva o negativa.

La reputazione non è un concetto in assoluto definito, stabile o duraturo, ma è soggetta a cambiamenti a volte anche repentini.

Partendo dalla definizione fornita di Fombrung nel del 1996¹ ed incorporando le evidenze raggiunte con l'analisi degli studi a questa successivi, Walker (2010) definisce la reputazione aziendale come:

“A relatively stable, issue specific aggregate perceptual representation of a company’s past actions and future prospects compared against some standard” (Walker, 2010).

Poco dopo, Lange *et al.* (2011) tentano nuovamente di raggiungere una definizione conclusiva del concetto in esame tramite una nuova analisi della letteratura e individuano tre diverse dimensioni della reputazione: la familiarità (*being known*), l'essere conosciuti per qualcosa (*being known for something*) e la preferenza generalizzata (*generalized favorability*). In merito alla prima dimensione (*being known*), gli autori affermano che una data società

¹Viene di seguito riportata la definizione di reputazione aziendale fornita da Fombrun (1996), ritenuta alla base dello sviluppo successivo del concetto: *A perceptual representation of a company’s past actions and future prospects that describes the firm’s overall appeal to all of its key constituents when compared with other leading rivals.*

gode di una più forte reputazione aziendale se essa risulta essere ampiamente conosciuta tra gli stakeholder, o più in generale tra la collettività; risulta rilevante anche la circostanza che gli individui ne abbiano una percezione distintiva, sia essa positiva o negativa. Rindova *et al.* (2005) si riferiscono a tale dimensione con il termine *prominence* mentre Shamsie (2003) e Barnett *et al.* (2006) utilizzano il termine *awareness*. È necessario però notare che la concettualizzazione della reputazione aziendale con la familiarità non è universalmente accettata: ad esempio Brooks, Highhouse, Russell, and Moh (2003) e Turban (2001) individuano nella familiarità un antecedente e non una dimensione della reputazione aziendale. La seconda dimensione (*being known for something*) individua la reputazione aziendale nel valore che i diversi stakeholder attribuiscono ad un'organizzazione, data la capacità di quest'ultima di porre in essere azioni che vadano incontro ai loro interessi, o in altri termini nella capacità dell'azienda di soddisfare le aspettative di tali stakeholder su determinati aspetti. Contrariamente alla prima, l'essere conosciuti per qualcosa implica un giudizio sull'organizzazione, sui suoi output, sulle sue azioni. Rindova *et al.* (2005) operazionalizzano tale dimensione con la qualità percepita mentre Love and Kraatz (2009) fanno riferimento al concetto di efficacia tecnica. Ampliando i confini, Pfarrer, Pollock, and Rindova (2010), invece, associano il *being known for something* alla valutazione degli stakeholders in merito alla capacità dimostrata dall'azienda di creare valore. Infine, l'ultima dimensione evidenziata da Lange *et al.* (2011), come detto, è costituita dalla preferenza generalizzata (*generalized favorability*). Essa si riferisce ad una complessiva e generale valutazione positiva dell'azienda tale da renderla preferibile ai concorrenti, o in altre parole, maggiormente attrattiva. A differenza della dimensione *being known for something*, la preferenza generalizzata non si limita alle aspettative di determinate classi di stakeholders ma considera in modo aggregato e generale la valutazione dei molteplici attributi aziendali da parte della collettività.

Money *et al.* (2017), analizzando la letteratura prodotta dal mondo accademico sul tema della reputazione aziendale, riscontrano tre periodi ben distinti e caratterizzati ciascuno da un diverso approccio allo studio del concetto. Nel primo periodo (dal 1940 al 1990), gli autori evidenziano la tendenza a considerare la reputazione aziendale sotto un'ottica strategica come un asset intangibile, preposto a segnalare il valore di una certa entità. In questa prima fase, infatti, si palesa una tendenza comune alla considerazione della reputazione aziendale come un concetto unidirezionale, che si muove dalle organizzazioni verso gli stakeholder (Balmer, 1998), e conseguentemente il livello di analisi è sovente rappresentato dalle organizzazioni stesse. Nel se-

condo periodo (dal 1990 al 2006), alla prospettiva di asset strategico si sostituisce una prospettiva relazionale della reputazione. La reputazione viene individuata come l'aggregato delle percezioni che i diversi stakeholder hanno di una data organizzazione. Di conseguenza, il livello di analisi utilizzato subisce uno spostamento: il focus passa dalle organizzazioni agli individui. La considerazione degli stakeholder come "custodi" della reputazione aziendale pone in evidenza il loro ruolo da *opinion leader*. In tale prospettiva, il potere e la legittimazione degli stakeholder li rendono potenzialmente capaci di influenzare anche l'opinione pubblica circa la reputazione di una data organizzazione (Zyglidopoulos and Phillips, 1999).

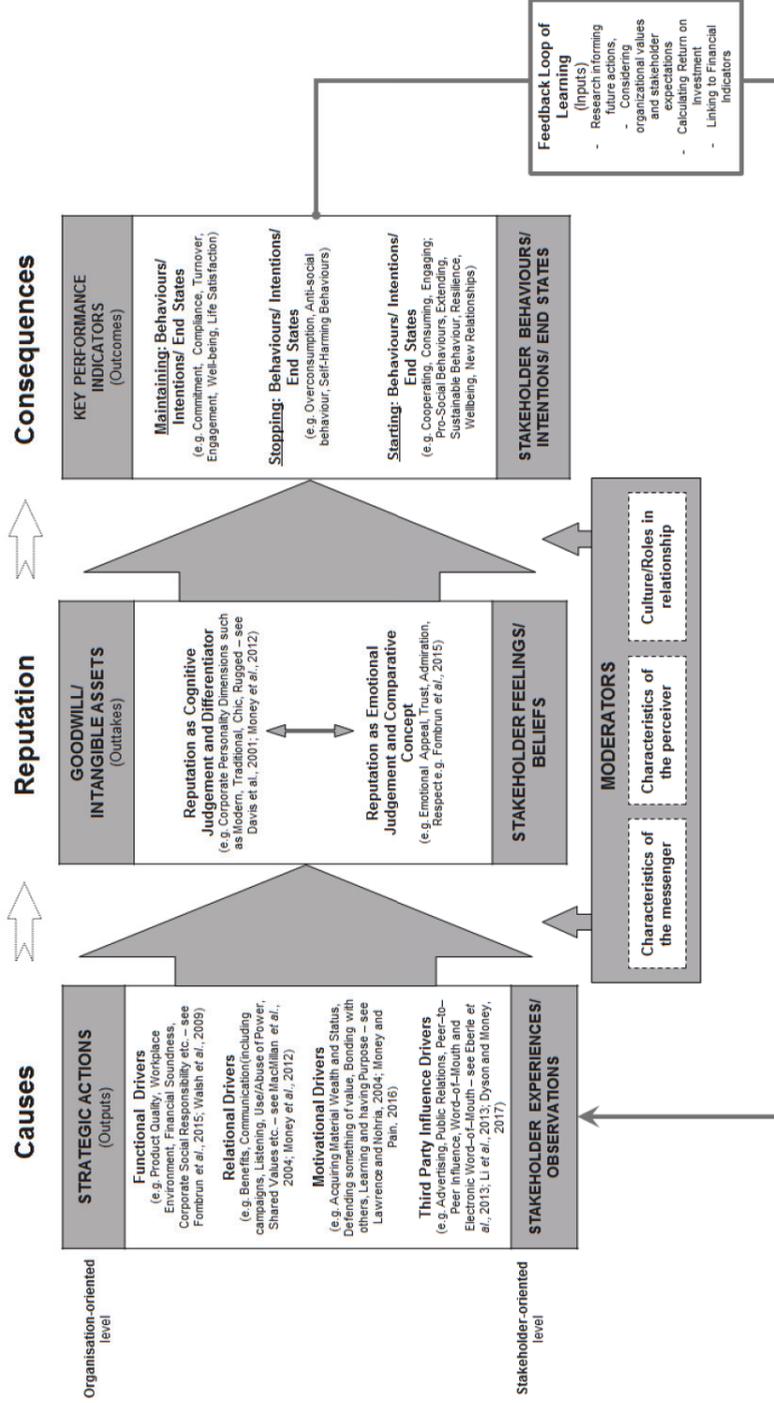
Il terzo periodo (gli anni successivi al 2006) pone in evidenza una necessaria convivenza tra la prospettiva strategica e la prospettiva relazionale della reputazione ed è caratterizzato da una maggiore attenzione sullo studio degli antecedenti e delle conseguenze di tale concetto, così da determinarne le cause e gli effetti.

Nella consapevolezza che una definizione generale della reputazione aziendale non possa essere individuata, in quanto essa risulta dipendere in modo imprescindibile dall'approccio utilizzato, dagli obiettivi della ricerca, e dagli attori considerati, Money *et al.* (2017) traducono la loro analisi in un framework completo sulla reputazione aziendale (Figura 1). In altre parole, gli autori creano un modello complessivo, utile per lo studio futuro del tema, dove sia la prospettiva strategica (e quindi la reputazione intesa come asset intangibile) sia la prospettiva relazionale (e quindi la reputazione intesa come percezione degli stakeholder) vengono considerate come descrittive del concetto, e dove sia le cause/antecedenti sia le conseguenze/risultati vengono chiaramente individuati. Il tutto, inoltre, si completa con la considerazione di ulteriori variabili definite di moderazione le quali, in accordo ai risultati ottenuti dagli autori, hanno un importante impatto sulla reputazione: le caratteristiche delle organizzazioni, le caratteristiche degli stakeholder ed infine le caratteristiche della relazione tra questi intercorrente.

In conclusione, le definizioni del concetto di reputazione presenti in letteratura, sebbene siano varie, sono tutte accomunate da un aspetto fondamentale: la presenza del cosiddetto "valutatore" della reputazione (Veh *et al.*, 2018). Con il termine valutatore si intendono in modo generale tutti gli stakeholder che hanno interessi in una data organizzazione. La reputazione, infatti, in ogni definizione fornita dalla letteratura, viene legata alle percezioni, ai giudizi, alle emozioni e all'ammirazione che gli stakeholder hanno di un'organizzazione.

È opportuno precisare, inoltre, che per ogni classe di stakeholder il concetto di reputazione assume un significato ed un valore diverso. Infatti, le azioni,

Figura 1. – Framework della reputazione aziendale



Fonte: Money et al. (2017).

passate e correnti, attuate da una data organizzazione e generatrici delle percezioni, vengono valutate in modo differente dalle diverse classi di stakeholder, e questo è dovuto soprattutto alla diversa sensibilità individuale su determinati temi (ambiente, lavoro, produttività e così via).

Le differenze che sussistono tra gli stakeholder nell'apprezzare la reputazione (Mitchell, Agle, and Wood, 1997; Zyglidopoulos, 2001; Wartick, 2002; Hillenbrand and Money, 2007) potrebbero causare l'impossibilità di identificare dei metodi di misurazione universalmente validi e condurre alla necessità di individuare vari metodi da applicare in base allo stakeholder prescelto.

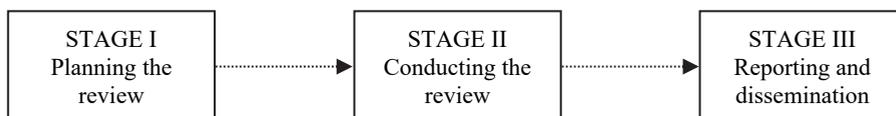
Nella letteratura sulla *corporate reputation*, fino ad oggi, non si riscontrano analisi che permettano di rilevare quali stakeholders siano stati considerati per lo studio della reputazione aziendale. Altresì, non sono presenti analisi volte a tracciare una mappa dei diversi metodi di misurazione impiegati. Tali gap rendono quindi difficoltosa l'evidenziazione dell'esistenza o meno di una correlazione tra metodo impiegato e stakeholder prescelto.

Il presente studio si pone l'obiettivo di contribuire a ridurre questi gap individuando i metodi di misurazione della *corporate reputation* da applicare in funzione degli obiettivi particolari dei vari studi e quindi dei diversi stakeholder coinvolti nelle analisi.

3. Metodologia di analisi

Al fine di raggiungere l'obiettivo dello studio oggetto di questo capitolo è stata condotta un'analisi sistematica della letteratura. Sviluppata originariamente in campo medico, l'analisi sistematica della letteratura consente di migliorare il processo di analisi e la qualità dei risultati ottenuti, grazie alla definizione di un protocollo trasparente, riproducibile e, appunto, sistematico (Transfield *et al.*, 2003). La presente analisi è stata sviluppata seguendo le tre fasi individuare da Transfield *et al.* (2003) e riportate nella Figura 2.

Figura 2. – Fasi dell'analisi sistematica della letteratura



Fonte: Transfield *et al.* (2003).

Nella prima fase, coerentemente con altri protocolli utilizzati in ambiti di ricerca quali accounting e management (Türetken *et al.*, 2020; Kotb *et al.*, 2018), è stato definito il protocollo da seguire. Gli step che costituiscono il protocollo definito sono di seguito riportati:

- I Svolgimento di una ricerca pilota.
- II Definizione delle parole chiavi da ricercare.
- III Definizione dei database da consultare.
- IV Definizione dei criteri di inclusione/esclusione.
- V Estrazione degli articoli.
- VI Lettura full-text degli articoli.
- VII Selezione articoli sulla base dei criteri di inclusione/esclusione definiti.
- VIII Analisi e discussione dei risultati selezionati.

In particolare, dopo aver condotto una ricerca pilota per verificare la solidità del protocollo individuato, sono state selezionate le parole chiave da utilizzare per la ricerca degli articoli. A tal riguardo si è deciso di includere nell'analisi l'unione delle parole *CORPORATE* e *REPUTATION* in quanto ritenute idonee a coprire in modo completo la letteratura di riferimento. In particolare, la stringa di ricerca utilizzata è la seguente:

TITLE (“CORPORATE REPUTATION”) OR ABS (“CORPORATE REPUTATION”) OR AUTHKEY (“CORPORATE REPUTATION”).

Tale stringa ha consentito la ricerca di contributi che contenessero i due termini *CORPORATE* e *REPUTATION* nel titolo, nell'abstract o nelle key words definite dagli autori.

Non sono stati inclusi i termini *CORPORATE IMAGE* o *CORPORATE IDENTITY* in quanto, come dimostrato precedentemente (Walker, 2010) e come verificato durante la ricerca pilota, non completamente intercambiabili con il termine *CORPORATE REPUTATION* e identificatori di studi con centralità su temi non oggetto di analisi del presente contributo. In merito al database sul quale eseguire le estrazioni degli articoli da analizzare, è stato selezionato SCOPUS in quanto ritenuto il più ampio database per numero di articoli della *peer-reviewed literature* (Veh *et al.*, 2019). In accordo alla precedente letteratura (Gardberg, 2017; Wang *et al.*, 2016 e Walker, 2010), per delineare la ricerca sulla *corporate reputation* ai soli campi economico e di management sono state selezionate le riviste accademiche ritenute le più rilevanti nelle diverse discipline a questo afferenti.

In particolare, il primo criterio di inclusione richiede che la pubblicazione sia avvenuta in una delle seguenti riviste:

- 1 Academy of Management Journal.
- 2 Academy of Management Review.
- 3 Administrative Science Quarterly.
- 4 Strategic Management Journal.
- 5 Organization Studies.
- 6 Journal of Management Studies.
- 7 Journal of Management.
- 8 Corporate Reputation Review.
- 9 Business & Society.
- 10 Journal of Accounting Research.

Il secondo criterio selezionato è relativo alla lingua in cui i vari articoli sono stati pubblicati, ed in particolare sono stati inclusi soli contributi pubblicati in inglese. Infine, alla luce dell'obiettivo a cui tale studio è preposto, il terzo criterio di inclusione limita il campione ai soli contributi empirici.

La ricerca principale ha fornito un totale di 230 contributi. Dopo l'applicazione dei criteri di inclusione/esclusione avvenuta in concomitanza alla lettura integrale degli articoli estratti sono stati selezionati 97 contributi² rispondenti ai requisiti ricercati e sui quali prende forma l'analisi seguente.

4. Caratteristiche del campione analizzato

L'applicazione del protocollo di analisi definito nel paragrafo precedente ha condotto all'individuazione di 97 contributi empirici (Allegato 1). In particolare, si evidenzia una preponderanza dei contributi pubblicati sulla rivista *Corporate Reputation Review* (88% del totale degli articoli analizzati). Sebbene gli studi empirici sul tema della reputazione aziendale siano stati ricercati all'interno di una selezione di 10 riviste accademiche al fine di introdurre nell'analisi in modo specifico, tra gli altri, gli ambiti di management, accounting e strategia, i risultati (Grafico 1) dimostrano una netta preponderanza degli studi pubblicati sulla rivista specialistica *Corporate Reputation Review*. In accordo con quanto affermato da Walker (2010), *Corporate Reputation Review* risulta essere il principale riferimento per gli studi in materia di reputazione aziendale a livello mondiale.

² Per la lista completa degli articoli rientranti nel campione si rimanda all'Allegato I.