

# DALLA CORPORATE IMAGE ALLA CORPORATE REPUTATION: UN'ANALISI IN PROSPETTIVA SOCIO-PSICOLOGICA

*di Emiliano Germani, Funzionario della Agenzia delle Entrate, docente di comunicazione istituzionale, Università di Roma Tor Vergata*

*“The next big thing in brands is corporate social responsibility. It will be clever to say there is nothing different about our product or price, but we do behave well”.<sup>1</sup>*

Lo sviluppo del concetto di Corporate Social Responsibility (CSR) implica un nuovo approccio alle problematiche della comunicazione d'impresa.

In particolare, si assiste al passaggio dal tema tipico della *Corporate Image* (l'immagine aziendale) a quello innovativo di *Corporate Reputation* (la reputazione aziendale). Questi elementi, apparentemente immateriali e astratti, hanno in realtà importanti e notevoli ricadute sulla vita materiale di ogni impresa, tanto che secondo Baruch Lev, i cosiddetti “asset intangibili” (tra cui fondamentali sono l'immagine e la reputazione aziendale) possono rappresentare sino all'80% del valore di mercato di un'impresa<sup>2</sup>. A tal proposito, scrive Davide Ravasi: *“Studi empirici suggeriscono l'esistenza di un legame stretto tra la reputazione di un'impresa, la sua redditività, il valore di mercato del titolo e la sua capacità di superare momenti di crisi. Una buona reputazione, infatti, incoraggia l'acquisto e giustifica margini elevati, attrae e motiva persone di talento, abbassa il costo del capitale e attrae investimenti, e consolida le relazioni con le autorità pubbliche, le associazioni, la stampa ed altri intermediari istituzionali che influenzano le percezioni diffuse nel pubblico generale”<sup>3</sup>.*

Il passaggio dall'interesse per la *Corporate Image* a quello per la *Corporate Reputation* non rappresenta una pura evoluzione teorica e tassonomica, ma segna una vera e propria rivoluzione copernicana nei rapporti di

---

<sup>1</sup> The Economist, settembre 2001.

<sup>2</sup> Baruch Lev, “Intangibles: Management, Measurement and Reporting”, Brookings Institution Press, 2001.

<sup>3</sup> Davide Ravasi, sintesi dell'intervento al I° Convegno ASSIRM “Governare la società dell'incertezza”, Milano, 20 novembre 2003.

comunicazione tra azienda e stakeholder<sup>4</sup>. Questi ultimi, infatti, si trasformano – soprattutto nelle strategie di comunicazione - da ricettori prevalentemente passivi delle azioni d’impresa, a soggetti attivi, partecipanti e critici, che vogliono contribuire alla definizione semantica negoziata di “cosa è l’impresa” e che sempre più spesso intendono evidenziare anche un giudizio “etico” del suo operato e del suo modo di presentarsi nella realtà sociale<sup>5</sup>.

L’elemento fondamentale di questa innovazione consiste nel fatto che, mentre in relazione al concetto di *Corporate Image* l’azienda è soggetto prevalentemente attivo dotato di strumenti che la mettono in condizione di suggerire, “creare” e diffondere rappresentazioni e giudizi su se stessa, nel concetto di *Corporate Reputation* giudizi e rappresentazioni sull’azienda sono definiti e diffusi in un processo di comunicazione “negoziata” con gli stakeholder<sup>6</sup>. In questo senso, una buona definizione del nuovo assetto è data ancora da Davide Ravasi: “*La reputazione di un’impresa riflette giudizi diffusi riguardo alla capacità di quest’ultima di soddisfare le attese di diversi stakeholder (clienti, fornitori, azionisti, dipendenti, comunità locali, ecc.) e in particolar modo riguardo alla qualità, all’affidabilità e alla credibilità delle sue proposte e alla responsabilità della sua condotta*”<sup>7</sup>.

A questo punto, appare fondamentale una più approfondita riflessione sui rapporti tra i concetti di Immagine Aziendale e Reputazione Aziendale.

Prendiamo come riferimento la definizione di immagine elaborata in ambito psicologico<sup>8</sup>. Cristiano Castelfranchi collega il concetto di immagine a quello di ruolo: “*Per coprire o ricoprire un ruolo, l’uomo deve dare una data impressione e opinione di sé. [...] Come sappiamo l’immagine è l’insieme delle assunzioni su un individuo, con particolare riferimento di quelle*

---

<sup>4</sup> Per stakeholder intendiamo tutti i soggetti, direttamente o indirettamente, formulano giudizi sull’impresa e i cui giudizi hanno ricadute rilevanti sull’operato dell’impresa: 1) i dipendenti, 2) i clienti, 3) gli investitori, 4) i fornitori; 5) i media; 6) le Istituzioni; 7) le associazioni; 8) l’opinione pubblica o la collettività sociale in generale.

<sup>5</sup> “*Il comportamento umano sembra essere influenzato, se non controllato, da quel genere di considerazioni che sono espresse con le parole buono-cattivo, giusto-ingiusto, ammirevole-orribile, ecc.*” (Dewey J., “Teoria della valutazione”, La Nuova Italia, Firenze, 1981).

<sup>6</sup> “*Le aziende, per quanto smisurate, non sono più il broadcaster onnipotente di un’audience passiva ma uno dei 500 milioni di nodi interattivi di internet, tutti capaci non solo di consumare ma di produrre contenuti e di esprimere giudizi e fruire della nuova interattività per introdursi direttamente nel contesto aziendale.*” (da “Scienza & Business”, aprile 2002).

<sup>7</sup> Ravasi, 2003

<sup>8</sup> Una definizione coniata naturalmente per descrivere la situazione di esseri umani, ma perfettamente adattabile alla dimensione di impresa, soprattutto in riferimento all’accento posto alla centralità del concetto di ruolo, così fondamentale nella riflessione sulla CSR.

*valutative, relative ai suoi poteri*".<sup>9</sup> Tecnicamente, potremmo definire il ruolo come l'insieme delle attività compiute nella società per realizzare determinati scopi. La CSR si interessa a questo concetto quando prescrive che il ruolo dell'azienda nella società non coincide solo con la realizzazione degli obiettivi d'impresa (sostanzialmente, il raggiungimento del profitto) ma con la concretizzazione di precise finalità sociali<sup>10</sup>.

Ma proprio a questo proposito, emerge un dubbio apparentemente irrisolvibile: le aziende che evidenziano di perseguire finalità sociali optano per una strategia di marketing dell'immagine che comunica un ruolo socialmente responsabile o sono sinceramente interessate ad assumere un ruolo che possa effettivamente migliorare il contesto sociale in cui posizionano la loro esistenza e la loro attività?

Sempre facendo riferimento a Castelfranchi, possiamo cercare di uscire dal dilemma dicendo che, anche se spesso le aziende puntano ad acquisire un'immagine socialmente responsabile per raggiungere più facilmente finalità di profitto, tuttavia, la volontà di perseguire "sinceramente" finalità sociali (anche solo in parte) è l'unica strada per conservare quest'immagine e gestirla efficacemente nel tempo, in quanto è il ruolo a costruire l'immagine più di quanto l'immagine possa costruire il ruolo<sup>11</sup>. Tradotto in termini più semplici, una buona immagine si costruisce comunicando una buona condotta e facilita il raggiungimento degli obiettivi. Ma la buona immagine per produrre vantaggi duraturi deve consolidarsi nel tempo, trasformandosi in "buona reputazione", e ciò accade solo se l'azienda è effettivamente e costantemente impegnata in un ruolo socialmente responsabile. La morale è che non si possono ingannare tanto facilmente gli stakeholder.

A questo punto, analizziamo ancora più a fondo il concetto di immagine differenziando tre tipologie: *immagine del ruolo* (IDR), *immagine nel ruolo* (INR) e *immagine per il ruolo* (IPR)<sup>12</sup>.

L'Immagine del Ruolo (IDR) è connessa al ruolo tradizionalmente stereotipato che i soggetti hanno nella società. Così, l>IDR di un'azienda è tradizionalmente quella di un soggetto tutto votato alla realizzazione di profitto,

<sup>9</sup> Castelfranchi C. "Che figura. Emozioni e immagine sociale", Il Mulino, Bologna, 1988.

<sup>10</sup> Vedi in particolare il "Libro Verde della Commissione UE" del 18 luglio 2001: "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese".

<sup>11</sup> "Qualsiasi categoria sociale ha un'immagine pubblica, ma a noi sembra che si possa sostenere che alcune categorie e soprattutto ruoli sociali hanno lo scopo di produrre un'immagine pubblica. Anche i ruoli e non solo gli individui che li ricoprono hanno lo scopo di produrre una certa immagine pubblica" (Castelfranchi, 1988).

<sup>12</sup> Castelfranchi, 1988.

mentre la CSR cerca ora di accreditare l'IDR di un'azienda come soggetto inserito nella società e operante per il bene della società. A questo proposito, il Corporate Social Responsibility Monitor - un'indagine internazionale che viene annualmente realizzata, con identico questionario, in 20 Paesi di 5 continenti - evidenzia che in tutti i Paesi indagati esiste una maggioranza di cittadini/consumatori secondo i quali le imprese dovrebbero andare oltre il loro tradizionale ruolo economico e non limitarsi a “fare profitti, creare occupazione, pagare le tasse e rispettare le leggi”<sup>13</sup>. I risultati dell'indagine citata, quindi, sembrano confermare che le strategie di CSR rispondono ad una precisa richiesta di ridefinizione della tradizionale IDR dell'azienda nella società.

L'Immagine nel Ruolo (INR) è invece legata alla capacità di assolvere positivamente o negativamente il ruolo prescritto. Per cui - facendo riferimento al concetto classico di ruolo dell'azienda - un'azienda ha una buona INR se produce profitti sodisfacenti. Le tecniche volte a definire efficacemente l'INR sono il fulcro del *Corporate Image Management*: basti pensare alle tecniche di comunicazione aziendale per il posizionamento del *brand*, per la diffusione di informazioni positive agli investitori, ecc.. Per un'azienda, gestire efficacemente l'INR significa accreditare la propria capacità di produrre rappresentazioni positive nell'immaginario sociale per facilitare il perseguimento di scopi personali. In pratica, più un'azienda appare affidabile, solida, efficiente, ecc., più riuscirà a vendere, raccogliere investimenti, ecc..

L'Immagine per il Ruolo (IPR), infine, rappresenta la base delle riflessioni sul *Corporate Reptation Management*. Infatti, la gestione dell'IPR è finalizzata alla costruzione di impressioni positive non solo sul soggetto stesso ma anche sul ruolo che il soggetto ricopre, in modo di esaltare le finalità prevalentemente altruistiche del ruolo stesso. In questo caso l'idea è: se l'azienda si accredita come efficiente, solida, affidabile ecc. rafforza l'idea che il mondo aziendale sia in generale efficiente, solido, affidabile, ecc. Ad un livello superiore, la singola azienda accreditata come “motore propulsivo e benefico della società”, trasmette questa patina positiva a tutto il mondo aziendale. Raggiunto questo obiettivo, l'azienda è facilitata nella sua missione sociale di produrre ricchezza ai fini del benessere collettivo<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Le aree in cui le aspettative nei confronti delle imprese sono più forti sono l'impegno per la salute e la sicurezza dei lavoratori, l'astensione dal pagamento di tangenti, il rispetto dell'ambiente e il trattamento equo dei dipendenti. Dati Corporate Social Responsibility Monitor 2002.

<sup>14</sup> Anche in questo caso, possiamo comprendere meglio il concetto facendo riferimento ad una prospettiva psicologica già efficacemente applicata alla sfera dell'individuo e traslata alla dimensione aziendale. Scrive il grande psicologo sociale americano Erving Goffman.<sup>14</sup> “Quando un

Sintetizzando il passaggio, potremmo dire che:

- 1) immagine e reputazione sono strettamente legate, e che la reputazione può essere considerata un livello evoluto del concetto di immagine (immagine per il ruolo), un'immagine consolidata nel tempo;
- 2) mentre il *Corporate Image Management* è finalizzato alla produzione di impressioni positive presso gli stakeholder per la realizzazione di interessi e scopi individuali e privatistici del soggetto-impresa - nella anacronistica convinzione che il profitto aziendale debba e possa essere realizzato indipendentemente se non addirittura a scapito del benessere sociale - il *Corporate Reputation Management* persegue la creazione di impressioni positive presso gli stakeholder prioritariamente per realizzare la soddisfazione collaborativa degli interessi comuni del soggetto-impresa e degli stakeholder stessi - nella convinzione che il benessere sociale faciliti il profitto d'impresa e viceversa.

Esplorando ancora i rapporti tra immagine e reputazione, possiamo ricordare che - da una prospettiva comunicazionale - il concetto di immagine presenta ulteriori tre dimensioni: l'immagine percepita, l'immagine attesa e l'immagine diffusa.

L'immagine percepita è ciò che un'azienda percepisce di essere in un dato momento della sua esistenza. È il riferimento ai suoi principi, ai suoi valori, alla sua mission. In sostanza, quello che potremmo definire *Corporate Identity*.

Questa immagine deve però essere diffusa all'interno e all'esterno e adattata alle finalità che l'azienda intende perseguire. Risultante di questo processo di adattamento e trasmissione è l'immagine diffusa, corrispondente alla *Corporate Image*.

Infine, al terzo livello, abbiamo l'immagine diffusa, intesa come risultante dei discorsi sociali sull'immagine aziendale, esito del processo dialogico tra azienda e stakeholder. Questa definizione di immagine si coniuga con il concetto di *Corporate Reputation*.

Questa ulteriore distinzione ci permette di ribadire ulteriormente quanto detto sopra a proposito della necessità che le strategie di CSR siano effettiva pratica dell'azienda e non puro *make up* destinato a supportare operazioni di marketing communication. Come spiegato, affinché la CSR dia i suoi frutti sul fronte della comunicazione, infatti, è necessario che l'azienda sia onesta con sé stessa e con i suoi *stakeholder*, che codifichi rigorosamente obiettivi, principi e valori prima ancora di comunicarli, che trasformi la CSR in un faro che orienta tutte le attività d'impresa. La CSR, quindi, deve

diventare elemento caratterizzante la *Corporate Identity*, emergere a livello esterno nella definizione della *Corporate Image* e consolidarsi nelle pratiche quotidiane a livello di *Corporate Reputation*. Solo quando i tre livelli – *Corporate Identity*, *Corporate Image* e *Corporate Reputation* – sono armonizzati la comunicazione della CSR paga i suoi frutti in termini di reale e duraturo consenso sociale alla missione dell'impresa.

A questo punto, centriamo l'attenzione sul concetto di reputazione, esplorandone la valenza semantica e cercando e offrire, partendo proprio dalla sua definizione, alcuni suggerimenti operativi per le strategie di comunicazione delle aziende *CSR oriented*.

Il sostantivo reputazione deriva dal latino *reputare*<sup>15</sup>, verbo il cui significato indica le azioni di “giudicare”, “considerare”, “stimare”, “credere”. Anche se tale verbo può avere senso attivo o passivo – in altre parole, si può “reputare” qualcuno sciocco, intelligente, affidabile, inaffidabile, ecc., ma si può anche “essere reputati” sciocchi, intelligenti, affidabili, inaffidabili, ecc. - nell'uso più diffuso il significato del sostantivo reputazione è prevalentemente passivo. Reputazione è, quindi, la “stima o considerazione che si gode presso gli altri<sup>16</sup>”. Questo è un elemento molto importante, perché evidenzia

---

*individuo viene a trovarsi alla presenza di altri, questi, in genere, cercano di avere informazioni su di lui e sul suo conto o di servirsi di quanto sanno già di lui. È probabile che il loro interesse verta sul suo status socio-economico, sulla concezione che egli ha di sé, sul suo atteggiamento nei loro confronti, sulle sue capacità, sulla sua serietà, ecc.. Per quanto possa sembrare che alcune di queste informazioni siano cercate come fine a sé stesse, generalmente motivi molto pratici spingono ad ottenerle. Le informazioni riguardanti l'individuo aiutano a definire una situazione, permettendo agli altri di sapere in anticipo che cosa egli si aspetti da loro e che cosa essi, a loro volta, possono aspettarsi da lui: tali informazioni indicheranno come meglio agire per ottenere una determinata reazione”. (Goffman E., “La vita quotidiana come rappresentazione”, Il Mulino, Bologna, 1969).*

<sup>16</sup> Per onestà etimologica, è bene evidenziare che l'attuale valore della parola deriva dal nuovo significato che essa assunse in un periodo molto tardo (sembra intorno al XVI secolo) nei dialetti volgari, in particolare dagli attributi semantici delle parole *riputare* e *riputazione*. I romani, in effetti, utilizzano il verbo *reputare* soprattutto nei termini di atto dello stimare, valutare, credere, riferito più ad oggetti inanimati o entità astratti (attività di conoscenza oggettiva) che a persone (sfera del giudizio sociale). L'azione di attribuire una fama o un giudizio ad altri era molto meglio espressa dal verbo *putare*, senza l'introduzione del suffisso *re-*. Anche se non ci sono elementi certi a sostegno di tale tesi, possiamo supporre che tale suffisso segna il passaggio da una società, quella romana, in cui la reputazione è importante in relazione ai singoli giudizi espressi dagli uomini di buona reputazione o uomini onesti – *probi viri ab omnibus habetur* – ispirati da una precisa costellazione di principi etico-valoriali (ciò che definisce l'essere un “buon cittadino romano), verso una nuova società dove la reputazione si costruisce nelle corti e nei circoli aristocratici come sommatoria negoziata dei giudizi dei membri di elite ristrette guidate da principi normativi relativi, altamente variabili e facilmente manipolabili in base

come i margini di controllo di un'azienda sulla costruzione della Corporate Reputation sono abbastanza limitati. Come già detto, infatti, si tratta di un processo negoziale che implica un coinvolgimento attivo degli stakeholder. La prassi operativa richiede la conoscenza delle aspettative degli stakeholder, la verifica delle possibilità di rispondere a tale aspettative (“se”, “come”, “quando”), la definizione di una “comunicazione consensuale” con la costante verifica della consonanza delle informazioni trasmesse dall'azienda rispetto alle aspettative manifeste o latenti degli stakeholder.

Sempre dal punto di vista semantico, è bene sottolineare che – proprio in quanto frutto di un processo di costruzione sociale o, in una prospettiva più propriamente comunicazionale, risultato di una negoziazione - la reputazione non ha valore strutturale, cioè non è connaturata al soggetto, ma si può acquisire o perdere. È quindi necessario per l'azienda non solo elaborare strategie per la costruzione della *Corporate Reputation*, ma anche per la sua conservazione nel corso del tempo. Il “canale” di contatto con gli stakeholder deve essere costantemente aperto, devono essere predisposti specifiche modalità di sondaggio delle aspettative degli stakeholder e di verifica della loro soddisfazione. È poi fondamentale non tradire mai la coerenza tra ciò che l'azienda “comunica” e ciò che l'azienda “è” o “fa”. Le incongruenze non vengono perdonate e recuperare il rapporto con uno stakeholder che si sente tradito o deluso è quantomai difficile. La reputazione tende a costruirsi nel tempo secondo un processo accumulativo, nel quale le opinioni e le percezioni successive si aggiungono a quelle precedentemente stratificate “per affinità”. In sostanza, una buona reputazione tende a selezionare elementi valutativi a suo sostegno, eludendo quelli negativi, e viceversa.

Altro elemento interessante: la reputazione si colloca lungo un'asse semantico valoriale che copre tutte le sfumature possibili delle dimensioni positive e negative: si può avere un'ottima reputazione o una pessima reputazione, passando naturalmente attraverso tutti le posizioni intermedie. Stranamente, però, ciò non significa che la reputazione acquisisca inevita-

---

agli interessi del momento (per un riferimento bibliografico, si rimanda a: Elias N. “*Il processo di civilizzazione*”, Il Mulino, Bologna, 1988, e ad un altro testo dello stesso autore, “*La civiltà delle buone maniere*”, Il Mulino, Bologna, 1988). Altro elemento interessante, è che nella letteratura latina il verbo *reputare* assume una valenza prevalentemente riflessiva (ad esempio, si pensi alla locuzione *animo reputare*, cioè “riflettere dentro di sé”), oggi quasi completamente estinta. Nella società romana, il concetto di reputazione, inteso come fama o stima sociale, era spesso espresso da altri sostantivi o locuzioni. Reputazione era traducibile con *fama* o *existimatio*; un “uomo di cattiva reputazione” era detto *homo infamis* o *homo famosus*, mentre un “uomo di buona reputazione” era definito *homo laudatus* o *homo magni nominis*.

bilmente un'aura "etica". La connotazione della reputazione, infatti, si definisce in base al contesto. Ottima reputazione non è sinonimo necessario di buona condotta; non in termini assoluti, almeno. Per intendersi, un criminale spietato può godere di un'ottima reputazione nell'ambiente criminale (in quanto "stimato professionista" del settore"). Contemporaneamente, questo stesso criminale avrà una pessima reputazione nella "normale" società civile. Esempio, questo, che ci permette di evidenziare come due stesse connotazioni "reputative" possono essere indirizzate in capo allo stesso soggetto senza che si sviluppi un'incongruenza insostenibile. Perché questa conclusione ci interessa? Un'azienda *CSR oriented* cerca di coniugare lo scopo del profitto (considerato da molti eticamente disvaloriale) con quello del perseguimento di finalità sociali (considerato, invece, eticamente corretto). L'alchimia di una buona reputazione in ambito CSR, quindi, è la sua valenza etica dicotomica e relativa. Una buona reputazione aziendale nasce dalla capacità di conciliare l'immagine di orientamento al profitto (azienda efficiente) con quella di orientamento alla società (azienda socialmente responsabile). E tutto ciò è reso possibile dal fatto che la dottrina della CSR ha innanzitutto ridisegnato lo sfondo valoriale di riferimento, cancellando lo stereotipo tipico dell'azienda che deve essere solo orientata al profitto e riformulandolo con la rappresentazione nuova di un'azienda innestata e attenta al tessuto sociale. A tal proposito, è opportuno ricordare quanto detto sul concetto di gestione dell'Immagine per il Ruolo (IPR) come processo di contemporaneo processo di ridefinizione dell'immagine di una *singola* azienda e dell'immagine di azienda *in generale*.

Continuando, la reputazione può essere misurata, ed è anzi fondamentale interesse dell'azienda individuare idonei strumenti di misura qualitativi e quantitativi. Se è vero che le decisioni strategiche di business sono fortemente condizionate dal valore attuale e futuro degli asset intangibili, allora una metodologia di misurazione, secondo standard comuni e condivisibili, è quindi non solo auspicabile ma strettamente necessaria. Purtroppo, sembra che, attualmente, ad una diffusa consapevolezza dell'importanza strategica di misurare la reputazione aziendale, spesso non corrisponda l'oggettiva predisposizione di strumenti per realizzare lo scopo<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Anche se poco comune, non è escluso un uso attivo del sostantivo reputazione, inteso come "azione del reputare", "stima che si concede agli altri".

<sup>17</sup> La società di ricerca Hill & Knowlton ha intervistato 1000 CEOs negli Stati Uniti ed in Europa, ed ha evidenziato come in Italia l'80% degli Amministratori Delegati considerino fondamentale la "reputazione" delle proprie aziende, ma solo meno del 30% abbia cercato di misurarla in qualche modo. Negli Stati Uniti ed in Gran Bretagna i risultati della ricerca sono simili: il 94%

Ultima considerazione. L'importanza della reputazione emerge soprattutto nei momenti di crisi. È quando un'azienda si trova in difficoltà che si capitalizza il patrimonio della reputazione. In tali situazioni, infatti, avere una buona reputazione segna la differenza. Ad esempio, un'azienda farmaceutica che nel corso del tempo ha conquistato la reputazione di soggetto attento alla salute e ai bisogni del cliente/cittadino, con una buona disposizione nei riguardi delle istanze delle istituzioni e della collettività sociale, corretta nei rapporti con i fornitori, riuscirà ad affrontare con tranquillità e senza danni eventi traumatici come incidenti di borsa, scandali di dimensioni non rilevanti, problemi legati alla qualità del prodotto.

---

dei CEOs statunitensi riconosce l'importanza della corporate reputation, ma solo il 42% la misura, mentre in Gran Bretagna le percentuali sono 89% e 37%.

