

Misurazione della reputation



Il costrutto della corporate reputation

→ multidimensional, time based e people dependent

Time based: I pubblici interessanti e interessati riguardo l'Azienda formulano un'aggregazione progressiva e sedimentate di giudizi con riferimento a:

- Market signals, informazioni circa attività e prospettive future dell'Azienda (current market performances, current market risks, ecc);
- Accounting signals, performances economiche e finanziarie specificatamente conseguite dall'organizzazione (prior accounting profitability e prior accounting risks);
- Institutional signals, che offrono informazioni istituzionali circa il profile istituzionale dell'Azienda (institutional ownership, social responsibility, current media exposure, firm size);
- Strategy signals, che forniscono informazioni riguardanti le scelte strategiche dell'impresa, presenti e future).



Il costrutto della corporate reputation

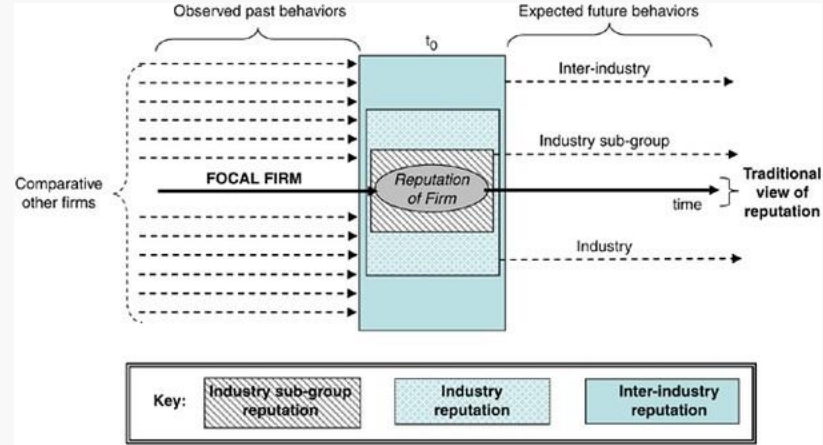
- Reputazione: fenomeno complesso, vi contribuiscono numerose variabili “trovando anticipazione in una serie di esperienze pregresse degli attori del macro e del micro-ambiente, e affermazione nelle relazioni consolidate con i soggetti interessati dal rapporto, seppur necessitano di costanti riconferme”.
- Le relazioni tra Azienda e stakeholder sono essenziali e rappresentano i processi ricorsivi di creazione di fiducia, a partire dalla dotazione fiduciaria generate nelle esperienze pregresse nelle quali l'organizzazione è stata coinvolta.
- Le esperienze vanno inserite in un contest esperienziale stratificato e fanno sì che la reputation venga contaminata anche da fatti endogeni all'impresa (i.e. legati al processo di utilizzo delle risorse umane), anziché solo alle vicende esogene.

Il costrutto della corporate reputation

Contribuiscono alla reputation anche i comportamenti e la credibilità delle altre imprese del settore di appartenenza.

- I punti di forza riconosciuti al settore per tradizione, competenza ecc... vengono trasferiti alla singola impresa in virtù del suo radicamento territoriale, amplificandone la reputazione
- Dall'altro canto, le organizzazioni operanti in un comparto poco performante sconterebbero un effetto riducente a seguito della poca credibilità tradizionalmente attribuita al contest.

Il costrutto della corporate reputation



Barnet & Hoffman (2008)

Il costrutto della corporate reputation

- Le considerazioni degli stakeholder vengono formulate in base a comportamenti passati e aspettative circa atteggiamenti future di imprese accomunate da una qualche affinità, perchè operanti nello stesso comparto.
- La reputazione di un'impresa si intreccia e si alimenta con la reputazione delle organizzazioni all'interno del proprio ring competitivo e l'impresa contribuirà a generare la reputazione di settore.
- IL CONCETTO DI REPUTAZIONE COSTITUISCE UNA GRANDEZZA UNITARIA che non può risolversi in un semplice giudizio di gradimento.

Il costrutto della corporate reputation

- La reputazione esprime la reazione affettiva ed emotive che gli interlocutori associano all'impresa.
- Emozione + aspetti relazionali = LOYALTY
- La fiducia e la reputazione contribuiscono ad alimentare i processi di creazione di valore quali premesse per il successo duraturo e a consolidare il vantaggio competitivo nel tempo.
- La fiducia come risorsa immateriale.

Il costrutto della corporate reputation

- Esistono alcune misure reputazionali standardizzate, ciascuna delle quali presenta delle debolezze.
- Non esiste un metodo univoco.
- Possiamo individuare quattro aree di valutazione con relative segnali:
 - Market signal
 - Accounting signal
 - Institutional signal
 - Strategy signal

Come si misura la reputation

È un processo strategico fondamentale che valuta l'insieme delle percezioni e opinioni che gli stakeholder (clienti, dipendenti, investitori) sviluppano nei confronti di un'impresa nel tempo.

- La corporate reputation è la percezione aziendale basata sulle azioni passate, rappresentando un asset intangibile cruciale.
- Perché si misura? → Per comprendere lo stato di salute, anticipare le crisi e valutare la soddisfazione degli stakeholder.
- Il Modello è Circolare: Il percorso dalla valutazione alla misurazione della reputation è un processo continuo.

Quali sono I pilastri di misurazione della CR?

- Qualità dei prodotti/Servizi – Percezione dell'offerta.
- Solidità finanziaria – Percezione di affidabilità economica.
- Attrattività come datore di Lavoro – Capacità di attirare e trattenere talenti.
- Responsabilità sociale e ambientale – Comportamenti etici.
- Qualità del management – Visione e capacità dirigenziale.
- Innovazione – Capacità di evolversi.

Perchè misuriamo

“You can’t manage what you can’t measure, and you can’t measure what you can’t describe”

L’enfasi della misurazione si sposta sulla valutazione dato il ruolo sempre crescent del valore attribuito ai cinque capitali intangibili delle organizzazioni: umano, finanziario, reputazionale, sociale e relazionale.

Quali sono I quesiti base per misurare la reputazione aziendale?

- COSA? Individuare le component e le dimensioni alla base della reputazione (multidimensionale)
- COME? Progettare un percorso metodologico attendibile
- DOVE? Individuare il contest in cui avviene la misurazione (tenendo anche conto degli stakeholder coinvolti nel processo – people dependent)

Come si misura la reputazione

Percorso metodologico da intraprendere:

- Identificazioni delle variabili che attengono alla reputazione e raggruppamento delle stesse in modalità reciprocamente indipendenti;
- Scelta di un campione statisticamente rappresentativo di stakeholders, presso i quali si dovranno raccogliere i giudizi rilevanti in merito alle diverse determinanti della reputazione d'impresa;
- Calcolo per ogni dimensione valutata del valore medio di giudizio, in base alle risposte degli stakeholder;
- Elaborazione di un punteggio totale, ottenuto aggregando i punteggi medi derivati dal calcolo di ciascuna dimensione;
- Standardizzazione dei punteggi così ottenuti, così da poterli confrontare con quelli ottenuti da un'altra Azienda del settore

La qualità degli strumenti di misurazione

Le qualità degli strumenti di misurazione:

- La reliability è la fedeltà/affidabilità di un dato strumento, quindi la quantità di errore con cui tale strumento misura una certa variabile;
- La validità:
 - Validità di facciata: lo strumento è pertinente e coerente con l'obiettivo della misurazione. Lo strumento di misurazione deve, quindi, apparire convincente a tutti quelli che lo esaminano;
 - Validità di contenuto: descrive il grado in cui le varie componenti dello strumento sono rilevanti (appropriate alla misura) e rappresentative (hanno la capacità di coprire il costrutto nella sua interezza) per il costrutto considerato. La validità di contenuto si misura con strumenti qualitativi (i.e. focus group).
 - Validità di criterio: lo strumento deve misurare effettivamente la variabile di interesse;
 - Validità di costrutto: il valore misurato deve costituire effettivamente una misurazione del costrutto.
- La dimensionalità: ossia l'insieme di indicatori di cui uno strumento è composto.

I Metodi di misurazione più diffusi

La validità di un processo di misurazione della reputazione dipende dalla correttezza, complessità e completezza del modello di analisi adottato

Ad oggi però manca uno standard condiviso con indicatori chiari...

Esistono 2 classificazioni dei Metodi di misurazione più diffusi:

- Berens e Van Riel (2004) → Riconduce i modelli di misurazione della reputazione a tre filoni concettuali: aspettative sociali, corporate character e trust.
- Corradini e Nardelli (2015). Classifica i modelli di misurazione tenendo conto dell'approccio metodologico e delle tipologie di comunità che costituiscono le sorgenti della valutazione

Il filone delle aspettative sociali

Il filone delle aspettative sociali raggruppa modelli di VALUTAZIONE che si basano sulle ASPETTATIVE CHE GLI STAKEHOLDER NUTRONO NEI CONFRONTI DEI COMPORTAMENTI DELL'ORGANIZZAZIONE, per esempio la qualità dei prodotti offerti, la performance finanziaria, la responsabilità sociale.

I tipi di comportamenti organizzativi su cui si basano le aspettative degli stakeholder sono generalmente relativi a comportamenti concreti dell'organizzazione.

Modelli di misurazione più diffuse:

- La survey sulle Most Admired Companies pubblicata da Fortune International (Rivista che fa parte della casa editrice americana con sede a NY Time Inc, tra cui si annovera anche il Time)
- Il RepTrack Pulse del Reputation Institute

La valutazione della reputazione: Corradini e Nardelli

Classificazione dei modelli di misurazione basato su:

- l'approccio metodologico
- le tipologie di fonti selezionate per la valutazione.

Approccio metodologico

- Modelli sintetici = rilevano direttamente il dato reputazionale e sono focalizzati sulla dimensione affettiva = tendono a costruire immediatamente una valutazione
- Modelli analitici = prendono maggiormente in considerazione la dimensione cognitiva = la costruzione dell'indice reputazionale è raggiunta mediante una valutazione analitica di una pluralità di esperti.

Tipologia di fonti

- Modelli con approccio analitico generalista
- Modelli con approccio analitico specialista
- Modelli con approccio sintetico.

I modelli con approccio analitico

Comprendono i modelli nei quali le fonti della reputazione sono costituite da comunità di specialisti di vario tipo (analisti finanziari, dirigenti, dipendenti, ecc.)

- Fortune Most Admired Companies
- Corporate Personality Scale (corporate character)

I modelli con approccio analitico generalista

Misurazioni che presuppongono la considerazione di una pluralità di dimensioni rilevate su una popolazione generalista (non esperta rispetto ad un particolare argomento) = es clienti di un'azienda (essere clienti tranne che in casi particolari non richiede alcuna competenza specifica)

- **Reputational quotient** (Fombrun, Gardberg & Sever, 2000)
- **Customer Based Reputation Scale** (Walsh & Beatty, 2007)
- **Il modello SPIRIT**

Il reputational quotient

- Il monitoraggio della reputazione aziendale, così come il confronto della propria reputazione sia all'interno del proprio settore che rispetto ad altri, è parte integrante della gestione di un'impresa.
- Il modello del Quoziente di Reputazione Aziendale (CRQ) di Harris-Fombrun è una delle migliori fonti per ottenere queste informazioni.
- The Harris-Fombrun reputation quotient model is a standardized and comprehensive corporate reputation measurement (diverso dal Net Promoter Score)

I modelli con approccio sintetico

Comprendono i modelli di misurazione della reputazione che si basano su una valutazione di tipo affettivo, con un numero ridotto di dimensioni.

Questi modelli sono impiegati sia con comunità generaliste che con esperti.

- RepTrak Pulse
- Corporate Credibility Scale (Newell & Goldsmith, 2001)

Il fulcro è la capacità di determinare una misura sintetica, valida ed attendibile della credibilità aziendale.

Scompone la credibilità in due dimensioni: l'esperienza e la lealtà (grado di accordo su item associati alle due dimensioni)

Punto di debolezza: la credibilità è solo una delle dimensioni che costituiscono la reputazione.

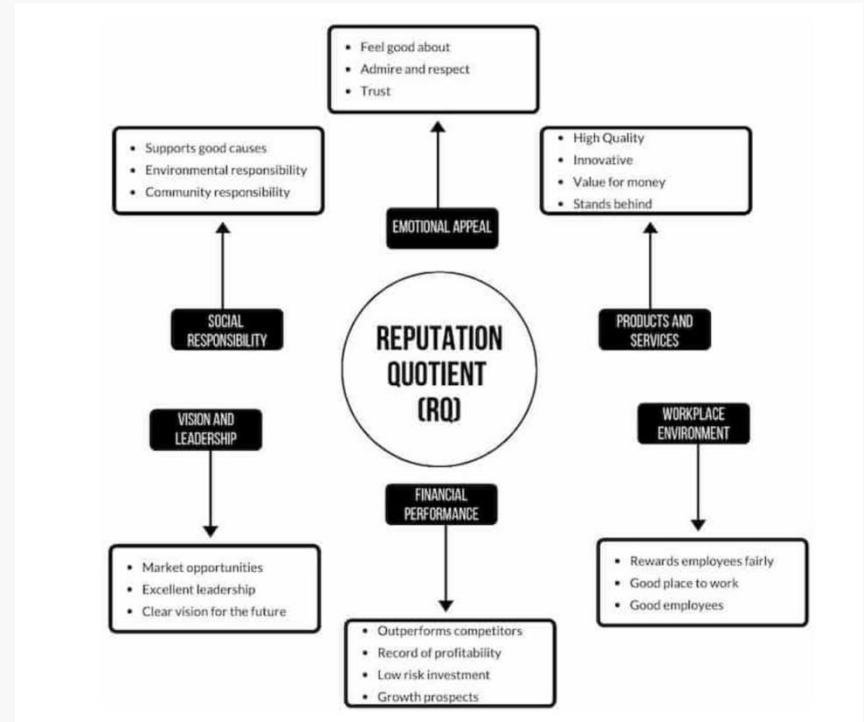
L'utilizzo di questo modello richiede l'integrazione altri strumenti in grado di misurare le altre componenti.

Metodi di misurazione

- **Analisi Quantitativa:** Survey, indagini di mercato su campioni di stakeholder (clienti, dipendenti, investitori).
- **Analisi Qualitativa:** Focus group, interviste in profondità.
- **Web Reputation Monitoring:** Analisi dei contenuti online, social media monitoring, monitoraggio della copertura mediatica.

Il reputational quotient

- Il modello CRQ di Harris-Fombrun è composto da sei dimensioni e 20 attributi che vengono valutati dai partecipanti alla ricerca su una scala da 1 a 7 (1 = «Non descrive bene» e 7 = «Descrive molto bene»).
- Il CRQ di Harris-Fombrun utilizza un processo di raccolta dati in due fasi per acquisire le informazioni che vengono poi elaborate dal modello e infine pubblicate sotto forma di rapporto.



Il reputational quotient

Fase uno:

- Gli intervistati rispondono a due domande aperte:
 - Tra tutte le aziende che conosci o di cui hai familiarità, quali sono, secondo te, le due con la reputazione migliore?
 - Tra tutte le aziende che conosci o di cui hai familiarità, quali sono, secondo te, le due con la reputazione peggiore?
- Le risposte vengono poi conteggiate, le filiali vengono inserite all'interno delle società madri e viene stilato un elenco delle aziende “più visibili” (candidature).

Il reputational quotient

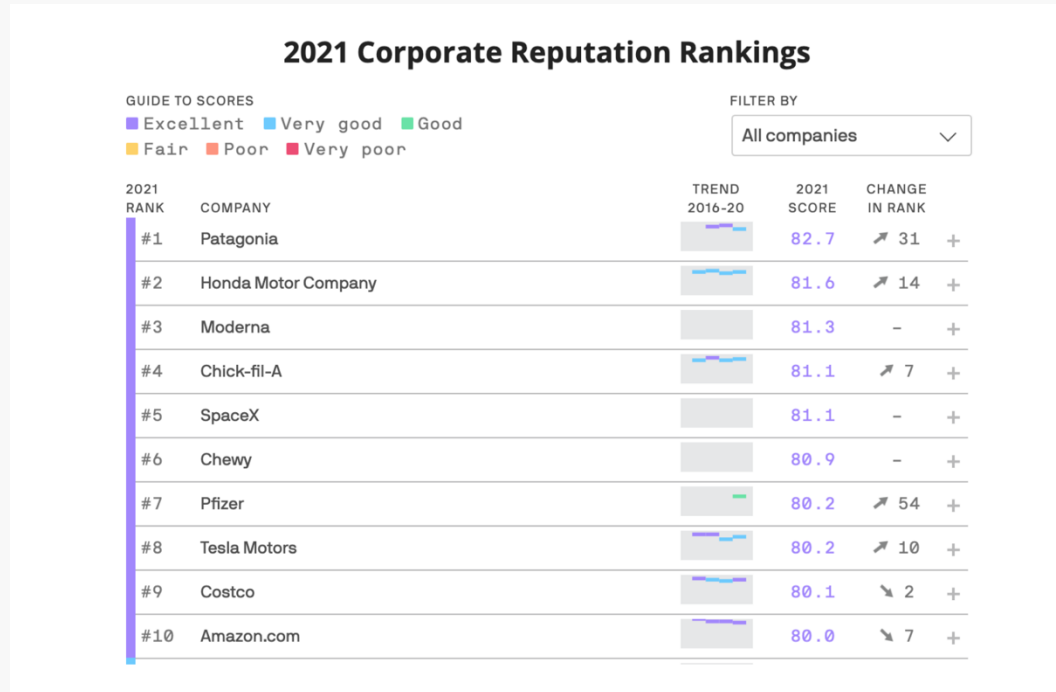
Fase due:

- Fase del rating
- Un campione distinto di intervistati fornisce valutazioni dettagliate su un massimo di due aziende che conoscono «molto» o «abbastanza».
- Le valutazioni relative ai 20 attributi determinano il quoziente di reputazione dell'azienda.
- I risultati vengono accuratamente ponderati per garantire la generalizzabilità ai dati della popolazione nazionale.

Il reputational quotient

<i>Dimensioni</i>	<i>Indicatori</i>
Attrattività emotiva	sentimenti positivi ammirazione e rispetto fiducia
Prodotti e servizi	livello di supporto innovatività elevata qualità buon rapporto qualità prezzo
Visione e leadership	leadership eccellente chiara visione del futuro riconoscimento e sfruttamento delle opportunità di mercato
Ambiente di lavoro	qualità della gestione dei dipendenti una buona azienda per cui lavorare un'azienda con dipendenti capaci
Responsabilità sociale e ambientale	supporto di cause di interesse sociale responsabilità verso l'ambiente elevata attenzione ai rapporti con le comunità
Performance finanziaria	alta redditività basso rischio di investimento prestazioni superiori alla concorrenza elevate prospettive di crescita futura

Il reputational quotient



Most admired companies

Cambia ogni anno e analizza la reputazione delle principali aziende americane (con il maggiore fatturato) e principali filiali di aziende straniere, appartenenti a settori industriali diversi.

- Vengono intervistati: amministratori delegati, manager di alto livello, analisti finanziari
- Le aziende vengono classificate in base a otto criteri:
 - Innovazione
 - Qualità del management
 - Talento dei dipendenti
 - Stabilità finanziaria
 - Utilizzo dei corporate assets
 - Valore dell'investimento di lungo periodo
 - Responsabilità sociale
 - Qualità dei prodotti e servizi

Le principali critiche a questo modello riguardano il campione degli intervistati: vengono trascurati significativi stakeholder aziendali con i clienti, dipendenti. Il focus della ricerca privilegia la performance finanziaria e trascura le percezioni diffuse tra gli stakeholder relativi ad altre aree di business.

Customer Based Reputation Scale

Walsh & Beatty si sono concentrati sullo sviluppo di uno strumento ad hoc per misurare la reputazione dal punto di vista dei clienti, ritenuti gli stakeholder più importanti di un'impresa

Ha 15 item riferibili, a gruppi di tre, a cinque dimensioni principali:

- L'orientamento al cliente
- L'appeal inerente al buon clima lavorativo
- L'affidabilità finanziaria
- La qualità dei prodotti/servizi
- La responsabilità sociale d'impresa

Il modello SPIRIT

SPIRIT (Stakeholder Performance Indicator Relationship Improvement Tool) (MacMillan, Money, Downing & Hillenbrand, 2004).

Colloca la reputazione in un contesto caratterizzato da antecedenti e outcomes, al fine di comprendere come costruire una reputazione positiva.

Partendo dalle osservazioni e dalle esperienze vissute dagli stakeholder (antecedenti), la reputazione viene concettualizzata in termini di credenze e atteggiamenti rispetto ad un'organizzazione, collegandola alle intenzioni e ai comportamenti (outcomes) che gli stakeholder assumono nei confronti della stessa.

Gli 8 indicatori relativi agli antecedenti sono relativi a due principali driver:

- le esperienze degli stakeholder sul comportamento dell'azienda (es. la qualità dei prodotti/Servizi che commercializza)
- e esperienze sulle influenze esterne (es. ciò che dice la stampa).

Gli 8 otto indicatori di outcomes, si dividono in due dimensioni principali:

- la condizione comportamentale (es. cooperazione e cambiamento)
- a condizione emotiva (es. fiducia, emozioni)

Il reputational Pulse

- Si tratta di una misurazione breve del RQ.
- Secondo il reputational pulse, la reputation è un "second-order latent variable, with non-emotional items shaping or driving emotional items".
- Costruisce in sintesi sette pilastri che fungono da base per la reputation e per la realizzazione di una piattaforma strategica attraverso cui comunicare con le parti interessate e coinvolgerle.
- Il reputation pulse è il cuore pulsante della reputazione d'Azienda e fornisce una valutazione globale sullo stato di salute della reputazione.
- Misura ammirazione, fiducia e stima verso un'azienda, agendo come un "battito cardiaco" della sua reputazione globale

Il reputational Pulse

Punti chiave sul Reputation Pulse:

- Misurazione Emozionale: A differenza dei sondaggi basati solo sulla performance, valuta la stima (esteem), l'ammirazione (admiration), la fiducia (trust) e il sentimento generale (feeling).
- Metodologia RepTrak™: Sviluppato da Ponzi, Fombrun e Gardberg, è considerato uno dei più autorevoli barometri globali della percezione aziendale.
- Driver di Reputazione: Secondo il Reputation Pulse e le analisi di Bloomberg Media, la reputazione è guidata da elementi come la qualità dei prodotti, l'etica della leadership, la cittadinanza aziendale e i risultati finanziari.
- Applicazione: Le aziende utilizzano questo indicatore per monitorare la propria posizione rispetto ai concorrenti e la reputazione nel corso del tempo

Corporate Personality Scale

La Corporate Personality Scale (Davies et al., 2004) è uno strumento ampiamente utilizzato per misurare la reputazione organizzativa, considerando la personalità di un'azienda come quella di un essere umano e valutandola attraverso 49 item suddivisi in sette dimensioni.

- Amabilità: onestà, cordialità e responsabilità sociale.
- Imprenditorialità: innovazione, creatività e modernità.
- Competenza: affidabilità, ambizione e competenza tecnica.
- Eleganza: raffinatezza, prestigio ed esclusività.
- Spietatezza: arroganza, egoismo e comportamento dispotico.
- Informalità: un carattere disinvolto e alla mano.
- Machismo: durezza, rudezza e aggressività

Analisi del sentiment

L'analisi del sentiment serve a capire cosa pensano le persone del tuo brand. Attraverso l'analisi del tono di frammenti di testo – come recensioni online, tweet, commenti e feedback dei clienti – puoi capire cosa pensano veramente le persone che parlano del tuo marchio. Ascoltare la Voice of the Customer è sempre il metodo migliore per fare un tuning continuo sulla qualità dei propri servizi e sul grado di soddisfazione dei Clienti.

L'analisi del sentiment classifica le sfumature soggettive del testo in tre modi:

- Sentimenti positivi: evocano una visione positiva del marchio.
- Sentimenti negativi: esprimono un certo livello di insoddisfazione o disprezzo per il marchio e le sue offerte.
- Sentimenti neutri: esprimono sentimenti né positivi né negativi.

Ovviamente, l'obiettivo dovrebbe essere cercare di aumentare i sentimenti positivi e ridurre la proporzione relativa di sentimenti negativi (e neutri).

Strumenti digitali di misurazione della CR

Google trends:

- Serve, in uno stadio preliminare, per monitorare la presenza sul web di un'azienda. Questo tool verifica infatti i trend di ricerca su Google legati al settore, all'argomento o al nome stesso dell'azienda che si sta analizzando e definire così il sentiment degli utenti verso le materie appena elencate. È inoltre possibile affinare tale ricerca filtrandola in un arco di un tempo specifico, in maniera geo-localizzata ma anche in campi di ricerca concentrati quali Web, Immagini, News e molto altro ancora.

Grader per il sito web:

- Si tratta di un test di valutazione strutturato tramite una serie di domande mirate. Le risposte a queste ultime, infatti, restituiscono una fotografia dello stato attuale di una strategia aziendale, valutando diversi parametri legati allo stato dell'arte della presenza online e della web reputation dell'ente in questione.

Strumenti digitali di misurazione della CR

Talkwalker:

- Si tratta di un tool di social media listening, attività legata alla raccolta delle conversazioni su una determinata azienda e all'analisi del sentiment su quest'ultima. Talkwalker è a pagamento e consente di estrapolare tutto quello che si dice sull'ente in questione calcolando quanto se ne parla e se lo si fa positivamente, negativamente o in maniera neutrale.

FakePage rank tracker:

- Il PageRank è uno dei metodi che Google utilizza per stabilire la rilevanza di una pagina web. Tuttavia, col proliferare di provider che vendono domini fraudolenti che utilizzano il reindirizzamento di un sito ad altri con un ranking elevato, è bene stare allerta. Fake page rank checker è dunque uno strumento che consente di analizzare il vero ranking di una pagina web e differenziarlo da altri creati da domini falsi o dai cosiddetti "black hat", hacker malintenzionati o con intenti criminali.

Strumenti digitali di misurazione della CR

Google Alerts:

- Serve per monitorare la presenza sul web di un'azienda e la reputazione di cui quest'ultima gode online. Tramite un servizio di notifiche, infatti, è possibile impostare una o più chiavi di ricerca di cui si desidera ricevere notizia e, ogni volta che queste vengono nominate pubblicamente sul web, sono inserite all'interno di notifiche inviate direttamente a chi ne ha fatto richiesta. La sentiment analysis verrà da sé: se alle parole chiave impostate vengono infatti correlate notizie negative o positive, allora non sarà difficile dedurre il grado di reputazione dell'azienda.

SEMrush:

- Si tratta di un tool a pagamento che aiuta a conoscere il posizionamento all'interno di una classifica sia del sito di un'azienda sia di quello dei suoi concorrenti. Come? Semplice: analizzando e suggerendo le parole chiave che consentono ai concorrenti di avere molto traffico oltre che una lista di keyword ad alto volume di ricerca che contribuirebbero a migliorare il traffico del sito sotto analisi.