

CULTURA D'IMPRESA
HIT PARADE DI FINE ANNO

La graduatoria 2006 stilata dal Reputation Institute di New York vede ben piazzati i campioni del made in Italy

Davide Ravasi (Bocconi): «I voti sono assegnati da clienti, fornitori, altri partner commerciali e industriali, comunità locali»

La classifica internazionale

Le società che hanno in assoluto la fama migliore secondo il punteggio "normalizzato" a livello mondiale

Posiz.	Ragione sociale	Punteggio
1	Barilla Holding (Italia)	87,79
2	Lego Holding (Dk)	86,58
3	Lufthansa (Germania)	84,09
4	Ikea (Svezia)	84,08
5	Michelin (Francia)	83,79
6	Toyota (Giappone)	83,15
7	A. P. Moller-Maersk (Dk)	83,15
8	Ferrero (Italia)	82,98
9	Samsung (Corea del Sud)	82,57
10	Kraft Foods (Usa)	81,82

Posiz.	Ragione sociale	Punteggio
11	Danfoss (Dk)	81,57
12	Aker (Norvegia)	81,33
13	Johnson & Johnson (Usa)	81,07
14	Philips (Olanda)	80,98
15	Migros Cooperatives (Ch)	80,91
16	Reitangruppen (Rema 1000) (Norvegia)	79,71
17	Tesco Plc (Regno Unito)	79,65
18	Bmw (Germania)	79,58
19	Honda (Giappone)	79,55
20	Tata Group (India)	79,41

I top 25 del made in Italy

Le prime aziende italiane per l'immagine

Posiz.	Ragione sociale	Punteggio
21	Aldi Group (Germania)	79,18
22	Velux (Dk)	78,92
23	PepsiCo Inc. (Usa)	78,85
24	Novo Nordisk (Dk)	78,75
25	Haier Group (Cina)	78,74
26	Kone Corp. (Finlandia)	78,73
27	Walt Disney (Usa)	78,65
28	McCain Foods (Canada)	78,03
29	Mercadona (Spagna)	78,00
30	Grupo Bimbo (Messico)	77,86

Fonte: Reputation Institute Usa

Fonte: Reputation Institute Usa

A Barilla il «primato della reputazione»

Per i ricercatori è la società più rispettata davanti a Lego, Lufthansa, Ikea, Michelin e Toyota

Per lustri si è chiamata "immagine". Che per forza di cose doveva essere "bella", una definizione sufficientemente generica, abbastanza superficiale ed effimera. E alla quale lavoravano alcune disinvoltate e estroverse signore della Milano o della Roma bene che avevano riconvertito il proprio salotto alle Pubbliche relazioni o qualche "spin doctor" dei "Public affair". Poi la cultura d'impresa, una disciplina sempre più sofisticata che sta trovando nuovi proseliti al di là dei cambiamenti organizzativi, ha cominciato a coinvolgere sociologi ed economisti che hanno abbracciato la lente dell'antropologo, teorizzando così che ogni azienda ha una propria reputazione, anche se non lo sa. La fama di un'organizzazione si misura oggi in maniera scientifica con sofisticate metodologie. Si costruisce e si conquista giorno dopo giorno in base ai comportamenti tenuti sul mercato nei confronti della clientela, dei fornitori, dei dipendenti, della comunità, degli azionisti, in una parola di tutti i portatori di interesse che gli americani chiamano "stakeholder".

La reputazione, cioè la percezione da parte dei molteplici interlocutori aziendali di quei valori positivi associati al prodotto/servizio e al marchio, pesa sulla capacità di un'impresa di creare valore e di continuare a produrre utili nel medio periodo.

Nel lungo termine, la reputazione di un'impresa tende a riflettere — in modo più o meno accurato — i valori che ne guidano le scelte e i comportamenti, nel bene come nel male. La cultura di un'impresa rappresenta quindi una delle determinanti prime della sua reputazione. Nel medio-lungo periodo, una buona reputazione si costruisce soprattutto offrendo prodotti e servizi affidabili e di qualità, comportandosi in modo serio e responsabile, e comunicando in maniera trasparente e aperta con tutti i propri interlocutori.

La fama, un tempo si sarebbe detto la no-mea, che si è costruita un'impresa influenza la sua capacità di attrarre nuovi clienti, azionisti, talenti, fornitori e altri partner industriali e commerciali affidabili. Un costante monitoraggio e un'attenzione nel gestire la propria reputazione rappresentano leve chiave per costruire, mantenere e rafforzare il consenso dei diversi interlocutori sociali. La diversità, quando non il contrasto, degli interessi che ruotano attorno a un'impresa, tuttavia, porta di fatto alla formazione di una pluralità di attese e giudizi non sempre convergenti.

Una decina di anni fa, per iniziativa di un docente della Stern School of Business della New York University, è stato fondato il Reputation Institute Usa, l'autorevole osservatorio internazionale che ha cominciato a studiare il fenomeno, in verità insieme ad analoghe iniziative sviluppate in parallelo da altri attori della business community.

Il rapporto 2006 stilato dai consulenti Usa sulla base di un'indagine effettuata in una ventina di Paesi ha permesso di compilare una classifica internazionale. Dove l'Italia non sfi-



gura affatto. Anzi. Sul podio delle società con la miglior reputazione è salita la Barilla. L'azienda di Parma, guidata dalla quarta generazione rappresentata dai fratelli Guido, Paolo e Luca, ha saputo conquistare la leadership mondiale. Un successo che forse premia anche l'impegno della famiglia che nel 1979 si era ricomprata le azioni dalla Grace.

E così il made in Italy ha battuto colossi internazionali del calibro di Lego, Lufthansa, Ikea, Michelin, Toyota. Ma non basta: tra le prime 40 imprese a livello globale troviamo anche Ferrero, Luxottica e Coop, come evidenziano le tabelle pubblicate qui sopra.

Ma come si è arrivati a compilare questa classifica? Lo spiega Davide Ravasi, docente all'Istituto di Strategia ed economia aziendale dell'università Bocconi di Milano, che è in sostanza il partner italiano del Reputation Institute di New York. La ricerca ha misurato la reputazione di 600 imprese nei Paesi d'origine: «In altre parole — dice Ravasi — abbiamo cercato di capire il livello di stima, ammirazione e fiducia. Si è partiti dal fatturato (e questo spiega, ad esempio, l'assenza della Ferrari). La classifica finale è stata ottenuta dopo aver "normalizzato" i risultati per correggere le distorsioni dei vari Paesi e il diverso livello

di severità dei giudizi. La leadership di Barilla non vuol quindi dire che la società sia in assoluto la "più amata al mondo", ma che il pubblico italiano ha una considerazione di Barilla che supera la stima di cui godono tutte le altre imprese, nei rispettivi Paesi d'origine. In altre parole, questi risultati ci dicono che Barilla gode in Italia di una reputazione e di una popolarità superiore a quella di cui godono, ad esempio, Lego in Danimarca, Ikea in Svezia o Johnson & Johnson negli Stati Uniti».

Al di là delle classifiche, si può usare la fama conquistata a duro prezzo come leva manageriale? La reputazione può essere sfruttata come ogni altra risorsa e può rappresentare un importante punto di forza per sostenere la promozione dell'impresa e dei suoi prodotti verso tutti gli "stakeholder" interni ed esterni all'azienda. In primo luogo va però garantita da enti esterni che certifichino la qualità dell'azienda o dei suoi prodotti; si pensi ad esempio alle società di rating o agli indicatori che indicano la sicurezza o l'affidabilità degli autoveicoli. Fatto questo, «una buona reputazione — continua Ravasi — può offrire un supporto poderoso alla comunicazione aziendale, rassicurando gli interlocutori sulla credibilità delle sue affermazio-

ni. Spesso la reputazione di un'azienda è l'unica informazione su cui possiamo basarci per decidere se acquistarne un determinato prodotto o servizio».

Nell'Italia delle Pmi, che consigli si possono offrire agli imprenditori che non hanno un marchio forte? In primo luogo va chiarito che tutte le organizzazioni hanno una reputazione — alta o bassa — presso i loro stakeholder, all'interno di una comunità, un Paese o un network. La stessa cosa avviene per le persone e i professionisti: dentisti, medici, avvocati, piccoli imprenditori possono solo trarre vantaggi dalla gestione sistematica della loro reputazione: «Costruendo un proprio "brand personale" — conclude Ravasi — possono aumentare la loro visibilità, sviluppare "capitale reputazionale", da sfruttare per incrementare affari e influenza. Infatti, anche le piccole imprese godono di una reputazione presso i clienti, i fornitori e nel territorio in cui operano. La forza del paradigma della reputazione è che spinge anche chi non produce prodotti di marca a prestare attenzione alle percezioni e ai giudizi — o pregiudizi — diffusi sul proprio conto e a gestirli, valorizzarli o correggerli in modo adeguato».

F. V.

INTERVISTA Charles Fombrun

«Una buona fama fa bene al business»

di Franco Vergnano

Una buona fama giova agli affari, sostiene Charles Fombrun, un haitiano di 53 anni, docente alla Stern School of Business di New York e direttore del Reputation Institute, l'autorevole organismo Usa che studia la cultura d'impresa e fa la classifica delle aziende più rispettate.

Professor Fombrun, perché si parla di reputazione e non più di immagine oppure notorietà?

L'immagine si riferisce agli aspetti più superficiali della percezione. La reputazione riconosce invece il valore economico delle risorse intangibili. In passato, le pubbliche relazioni hanno enfatizzato la manipolazione superficiale di eventi per costruire immagini favorevoli. Le Pmi non poggiano su una teoria economica coerente della creazione di valore. Il paradigma della reputazione mette in relazione le percezioni degli stakeholder, le iniziative aziendali e il valore economico.

Come si misura la reputazione? Esistono metodologie specifiche?

In passato c'era carenza di strumenti coerenti e comparabili di misurazione. Da qui la decisione del Reputation Institute di costruire un modello per consentire appunto il controllo sistematico e comparativo della reputazione. Abbiamo definito un'interpretazione condivisa di ciò che la reputazione significa, attraverso interviste e focus group. La maggior parte delle persone intende la reputazione negli stessi termini: ammirazione, fiducia, un feeling positivo, "word of mouth" (passaparola) favorevole. Questo è quello che misuriamo. Ma per capire il "perché" dobbiamo costruire strumenti di misurazione più dettagliati. Il nostro punteggio si basa su sette dimensioni e 23 attributi. Il loro peso può variare a seconda del settore e del Paese.

Qual è l'impatto della reputazione sui bilanci aziendali? E sulla valutazione delle aziende?

Le risorse intangibili sono spesso la parte più cospicua del valore di un'impresa: mediamente il 65% per le società della classifica Fortune 500, e fino all'80-90% per molte marche. La ricerca che collega i rating al valore di mercato indica una corrispondenza di uno a uno: un aumento nella reputazione del 10% è associato a un incremento nel valore di mercato della stessa entità.

Esistono delle evidenze empiriche che



Charles Fombrun, direttore Reputation Institute

«Un rigoroso modello scientifico con trenta superindicatori per misurare l'immagine e il peso delle risorse intangibili»

mettano in correlazione diretta la reputazione con il business?

Una buona reputazione tende a predisporre bene tutti gli interlocutori dell'impresa portando così a una maggiore propensione a comprare i suoi prodotti o ad attirare i talenti e a rendere più a buon mercato il costo del capitale.

In chiave di corporate culture, che considerazioni si possono fare sulla reputazione?

La reputazione riflette alcuni aspetti della cultura aziendale, anche se spesso distorti o rifratti. Più in generale, la reputazione è strettamente legata alle risorse intangibili di una società. Molti contabili resistono all'idea di indicare le risorse intangibili in bilancio, eccetto quando siano state acquisite sul mercato. A volte, a fronte di un'acquisizione, l'acquirente paga un premio sul valore del capitale dell'impresa inglobata, riconoscendo così esplicitamente il peso delle risorse intangibili. In questo caso il valore viene inserito nell'attivo, e ammortizzato in 10-20 anni. I marchi sono componenti della reputazione, e non viceversa. La reputazione di un'impresa è almeno tanto grande quanto la somma del valore dei suoi marchi.

Barilla. Alimentari

«I marchi sono la nostra forza»

di Andrea Carli

Talvolta i luoghi comuni trovano conferma nei fatti. Il primo posto della classifica mondiale stilata dal Reputation Institute di New York è occupato dal gruppo Barilla, che precede la danese Lego e la tedesca Lufthansa. Come dire: agli occhi dei consumatori l'Italia è proprio il Paese degli spaghetti. Cosa che, per un'azienda che intende presidiare i mercati internazionali, diventa un ottimo (e gustoso) biglietto da visita. Anche nel mercato italiano l'azienda parmense registra la più alta reputazione, seguita questa volta da Ferrero e Luxottica.

Risultati positivi dietro ai quali, strano a dirsi, non c'è una formula segreta: «Non sentiamo il bisogno di una strategia ad hoc per accrescere la nostra reputazione. Basta l'impegno, quotidiano, a fare prodotti di qualità» spiega Gianluca Bolla, 48 anni,



Gianluca Bolla, 48 anni

amministratore delegato di Barilla.

In realtà, poco è lasciato al caso. «Ci siamo concentrati sul tema della responsabilità sociale e su quello della comunicazione. Con vantaggi in termini di diffusione del marchio tra i diversi target di consumatori». Il manager ricorda come non esistano strumenti o procedure con cui monitorare il livello di reputazione di cui

un'impresa gode. Per ottenere informazioni bisogna percorrere altre vie: «Controlliamo le performance dei nostri marchi. Teniamo sotto costante osservazione l'andamento delle vendite. Infine sappiamo che tra i giovani neolaureati la nostra azienda è tra le più appetibili» ricorda l'amministratore delegato di Barilla. Il pubblico a cui si rivolge l'impresa, di per sé composto (non fanno parte consumatori, analisti, azionisti, mezzi di informazione), giudica la reputazione di un marchio sulla base di una pluralità di fattori, ciascuno dei quali necessita di un approccio specifico da parte del management. «Non sempre basta parlare attraverso i marchi o i prodotti. Oggi i consumatori chiedono alle aziende nuove forme di impegno. L'anno prossimo — conclude Bolla — pubblicheremo un rapporto con le nostre iniziative in tema di tutela dell'ambiente, di risparmio delle risorse idriche ed energetiche».

Luxottica. Occhiali

«Una fondazione per vista e salute»

Se per un'azienda la reputazione è un abito, allora Luxottica veste firmato. Nella classifica mondiale è terza tra le italiane, dietro a Barilla e Ferrero. Ma, a differenza delle compagnie di viaggio, il gruppo Luxottica ha sì un'alta reputazione, ma un brand poco conosciuto tra i consumatori. «Hanno familiarità con i marchi Persol e Ray Ban» sottolinea Luca Biondolillo, 40 anni, responsabile comunicazione corporate. Anche sul piano della reputazione, c'è da dire che il prodotto delle tre aziende ha un livello di visibilità diverso: «Le altre due operano nell'alimentare, un settore in cui i prodotti sono forse più conosciuti per la quotidianità e l'immediatezza del tipo di consumo».

La reputazione è un asset immateriale: «Il prodotto di un modo di essere — spiega il responsabile risorse umane, Nicola Pelà, 44 anni —, la conseguenza di un codice di

comportamento che ogni giorno viene fatto proprio, nei 130 mercati in cui operiamo, da tutti i 52 mila dipendenti dell'azienda».

Il primo a dare l'esempio è chi prende le decisioni: «Sedici anni fa abbiamo deciso di quotarci al Nyse di Wall Street — ricorda Pelà —. Ci siamo dovuti adeguare a standard contabili e di comunicazione più

stringenti di quelli che caratterizzano i mercati finanziari europei».

Secondo Biondolillo, l'azienda che mira ad accrescere la propria reputazione deve combinare tre elementi: comunicazione, azione e controllo. Il motto è: «Agire e fare sapere». In particolare, sono due i fattori che migliorano l'immagine dell'impresa: «L'integrità e la ricerca dell'eccellenza del prodotto e del servizio». Con la conseguenza che aumenta la fedeltà dei consumatori ai prodotti e la capacità di attrarre i talenti, nelle fabbriche così come nelle organizzazioni commerciali.

Anche la responsabilità sociale ha ripercussioni sulla reputazione aziendale. Una Fondazione in Luxottica, la «Give the gift of sight», fa esami gratuiti della vista e distribuisce occhiali a chi versa in condizioni disagiate. Fino a oggi ne hanno beneficiato cinque milioni di persone.



Nicola Pelà, 44 anni

AN. C.