

Reputation Institute | Barilla

REPUTATION FORUM ITALIA

Parma, 11 settembre 2012



La Reputazione è il #1 Driver di Valore

Per quale motivo la **Reputazione è il primo driver di valore per un'azienda**? Quali sono le principali sfide e le criticità che le aziende devono affrontare per guadagnare e mantenere la propria Reputazione? Come organizzarsi per affrontare la Reputation Economy? Queste sono solo alcune delle domande alle quali si è cercato di dare risposta nel **primo Reputation Forum Italiano**.

All'evento, organizzato da Reputation Institute e ospitato presso l'Accademia Barilla, hanno partecipato i responsabili della comunicazione di una ventina tra le più grandi aziende italiane, che lo hanno vissuto come un momento di confronto e di dialogo su un tema di grande attualità e per certi aspetti ancora nuovo: la gestione della reputazione aziendale. Il dibattito, guidato da Carlo Alberto Pratesi e introdotto dalle dirette testimonianze di Reputation Institute, Enel, Pirelli e Barilla, è stato ricco di spunti e idee da approfondire nelle prossime edizioni del Forum. Paolo Barilla ha chiuso l'incontro ricordando l'importanza della reputazione per tutte le aziende a partire da quelle, come la sua, che portano il nome di famiglia.

La Reputazione come #1 driver di valore

Kasper Ulf Nielsen, Executive Partner di Reputation Institute, ha sottolineato come la reputazione impatti fortemente sul business, e questo in ragione della stretta correlazione che sussiste tra la percezione maturata tra gli stakeholder dell'azienda e la loro disponibilità a supportarla.

Sviluppare e gestire la propria reputazione richiede l'avvio di un processo ben definito: a) individuare gli stakeholder rilevanti e stabilire cosa si vuole che essi facciano (o non facciano) per l'azienda; b) comprendere ciò che i nostri interlocutori si aspettano dall'azienda; c) costruire i messaggi chiave da veicolare; d) identificare i KPI che misurino il raggiungimento degli obiettivi, in stretta sintonia con la strategia aziendale. Per garantirne il buon fine del percorso è necessaria (e questa è in genere una prima grande criticità) una governance dedicata, che induca l'intera azienda a partecipare al processo coinvolgendo attivamente gli stakeholder nelle decisioni. Insomma, "fare" reputation management è un'attività complessa che non potrà raggiungere livelli di eccellenza senza il buy-in e il commitment del top management, a partire dal CEO. Secondo Kasper in Italia, e in buona parte del mondo, le aziende sono all'inizio della loro "Reputation Journey", e stanno cominciando solo



Paolo Barilla



Carlo Alberto Pratesi



Kasper Ulf Nielsen



Michele Tesoro-Tess

ora a integrare la reputazione nei loro processi di business planning.

Un “viaggio” che non si ferma all’interno dei propri confini nazionali ma prosegue all’estero, nei mercati chiave di sviluppo, dove la propria “Corporate Story” non è facile da esportare ma rappresenta la prima leva del vantaggio competitivo. Anche perché sempre di più i clienti non scelgono solo i prodotti ma anche le aziende che ne stanno dietro, con le loro storie e la loro nazionalità. Infatti, come ogni Corporate company vive di una certa reputazione, così anche un paese ne ha una e, come esiste una “Corporate Story” da raccontare e con la quale farsi apprezzare, esiste anche una “Country Story” di cui va tenuto conto. In questa ottica, qual è la reputazione dell’Italia? Chi è oggi interessato a comprare il concetto di italianità? In quali mercati raccontare la “nostra storia” è un vantaggio? Dai risultati del Country RepTrak™ che Kasper ci ha illustrato si scopre che sono i paesi emergenti quelli che ci amano di più. Quindi, raccontare la nostra italianità potrebbe essere una chiave per penetrarli. Ma se è vero che essere Italiani in alcuni contesti (mercati e/o settori industriali) rappresenta un potenziale vantaggio competitivo, come andrebbe raccontata l’italianità, considerato che non tutti apprezzano gli stessi nostri tratti? Ciò che dell’Italia piace in Brasile, per esempio, non è lo stesso che attira gli indiani, e non è il fattore che ci avvantaggia in Cina, e così via.

Le sfide che si trovano ad affrontare le aziende nel “fare” Reputation Management

Michele Tesoro-Tess, Managing Director di Reputation Institute Italy, ha sottolineato le sfide e le criticità che le aziende si aspettano di dover affrontare per raggiungere gli obiettivi della loro “Reputation Journey”. Tra le criticità più forti c’è l’emergere di “nuovi” stakeholder, dei quali non si conoscono le aspettative; il disallineamento tra le funzioni, e la mancanza di un approccio “stakeholder centric” in azienda. In altre parole, si tende a operare secondo un’architettura a “silos”, lasciando per strada le grandi opportunità che si potrebbero creare attivando sinergie e collegamenti tra funzioni. Se le diverse Business Unit e le varie aree organizzative mettessero a fattor comune le attività da loro programmate nei confronti dei propri stakeholder di riferimento, sarebbe facile scoprire sovrapposizioni, contraddizioni o duplicati. Quante attività in azienda vengono ripetute solo perchè non si è a conoscenza di ciò che è stato già fatto da altri? La mancanza di una “reputation strategy” all’interno dell’azienda – di una “big idea” cross stakeholder in grado di allineare e rendere sinergiche le attività -, e l’incapacità di far leva sul bagaglio di conoscenze che già si possiedono al fine di rendere “actionable” il know-how disponibile, mette le imprese di fronte



a una grande sfida. Nella Reputation Economy è necessario distinguersi e differenziarsi, trovare la "Corporate Story", basata sui fatti, che garantisca il massimo supporto alle attività di business. Dagli studi di Reputation Institute emerge che il 96% delle aziende condivide il problema, ma soltanto il 49% si dichiara preparato ad affrontarlo, e il 37% ammette di non riuscire a far leva su tutte le ricerche e il know how che ha a disposizione. Come costruire una "big idea" che sia rilevante per tutti gli stakeholder e assicurarsi quella consistency di comportamenti e messaggi?

Questi temi aprono delle vere e proprie sfide in termini di cultura e comportamenti aziendali, di organizzazione e meccanismi di gestione, capaci di portare un impatto reale e concreto sul business. Gli studi di Reputation Institute dimostrano che le aziende con ottima reputazione valgono fino al 30% in più rispetto ai concorrenti più deboli in termini reputazionali.

I casi Enel, Pirelli e Barilla

Per Paolo Iann Matteo, Responsabile Comunicazione e CSR di Enel, la vera sfida è esportare la propria reputazione lontano dal paese di origine nei

mercati chiave con l'obiettivo di diventare un player multinazionale riconosciuto a livello globale. Come garantire, infatti, lo stesso livello di reputazione in paesi dove si hanno brand commerciali differenti, a volte a gestione indiretta, e forti diversità nel modo di comunicare? Il progetto di Enel è un'architettura di brand per federare i marchi con una logica One Company, optando per un modello di consolidamento che prenda in considerazione il valore generato dai marchi locali, sviluppando un ascolto multi-stakeholder e un programma di condivisione dei valori e trasformando i rischi per la reputazione in opportunità di progresso.

Elena Koumentakis, Head of Corporate Reputation di Pirelli, ha toccato invece il tema del ROI delle attività di marketing e comunicazione al fine di valutare quale sia il reale contributo delle attività 'intangibile'. Quali attività creano valore e sono coerenti con le aspettative aziendali, quali impattano sugli stakeholder rilevanti, quali sulle esigenze delle region? Partendo dal presupposto che ogni attività di comunicazione modifica la reputazione di un'azienda e di conseguenza la disponibilità al supporto, Pirelli ha presentato il progetto pilota di un modello, sviluppato in collaborazione con Reputation Institute, che può

essere utilizzato per calcolare il ROI delle attività secondo 2 dimensioni: il numero di nuovi "brand ambassador" generato dall'attività e il costo sostenuto per acquisirli. L'analisi ha l'obiettivo di migliorare la pianificazione delle attività sia a livello Corporate che a livello locale.

Ma quali processi bisogna mettere in piedi e quale organizzazione bisogna disegnare affinché il "processo" di reputation management funzioni nel tempo? Quali sono i passaggi chiave?

Questa è la tematica affrontata da Luca Virginio, Direttore Comunicazione e Relazioni Esterne di Barilla. La prima necessità è la comprensione degli stakeholder chiave, chi sono, cosa si aspettano da noi e quanto stiamo rispondendo alle loro aspettative. Una volta individuati i fattori unici e distintivi che ci consentono di posizionarci sul mercato, ossia la nostra Reputation Platform (basata su identità, posizionamento, missione), siamo in grado di comunicare i messaggi rilevanti per ogni stakeholder trasformandoli in un set di azioni strettamente correlate alla strategia di business (action plan di funzione per stakeholder). Un'organizzazione snella ma permanente di comitati aziendali cross stakeholder sovrintende al processo affinché i risultati sul business siano confermati. Ma quali i fattori chiave di successo di un progetto di reputation management? Avere il buy-in interno, allineare la strategia aziendale, coinvolgere tutte le funzioni nella parte progettuale, inserire il reputation management nel flusso di processi già esistente.



Quali temi ancora aperti?

La tavola rotonda ha poi dato il via a un dibattito in cui tutti i partecipanti sono intervenuti portando testimonianze e idee in particolare sui temi della governance, del buy-in interno e su come affrontare i mercati esteri, non solo dal punto di vista del prodotto. Nuovi spunti verranno invece approfonditi nel prossimo appuntamento con il Reputation Forum: quale rapporto tra brand corporate e marchi di prodotto? Meglio un approccio top down o bottom up? Come ridefinire l'identità? Quali differenze tra identità e reputazione?

REPUTATION
INSTITUTE 

Reputation Institute

via Brera, 7
20121 Milano
Italia

www.reputationinstitute.com