

METRICHE DELLA COMUNICAZIONE

A.A. 2021/2022

Lezione n. 4

- Romenti (capitolo 3): Intangibili, misurazione e capitale comunicativo,
- Dispense a cura del docente
- Dispense a cura della Prof Affinito
- Esercitazione su BSC

INTANGIBILI, MISURAZIONE E CAPITALE COMUNICATIVO

Il concetto e le dimensioni del capitale comunicativo

La misurazione dell'immagine aziendale
e delle relazioni con gli stakeholder

La misurazione dell'immagine e delle relazioni con gli stakeholder

La valutazione dell'immagine aziendale

L'IMMAGINE AZIENDALE può essere considerata come **una fotografia istantanea dell'organizzazione** presente nella mente delle persone.

Un modello di valutazione dell'immagine deve essere in grado di cogliere le impressioni istantanee e superficiali degli stakeholder dell'organizzazione.

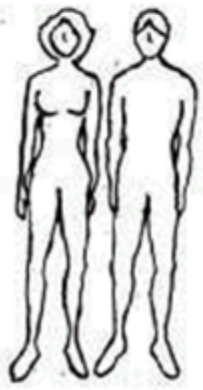
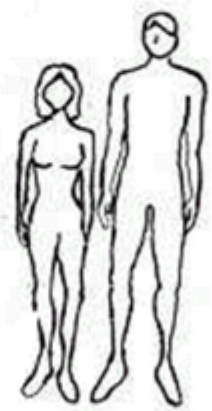
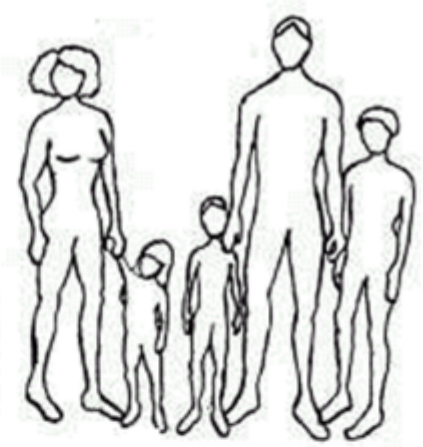
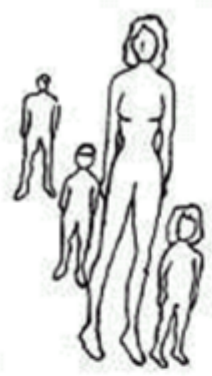
Due sono i principali metodi di valutazione dell'immagine:

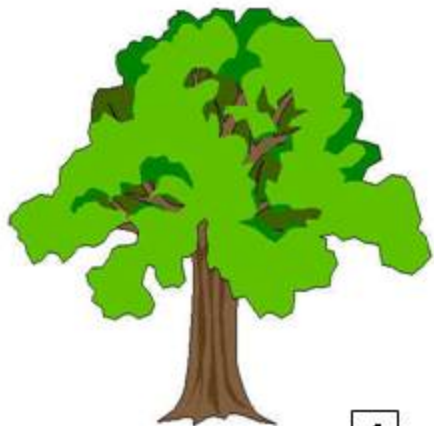
1. CS TECHNIQUE: vengono proposti agli intervistati una serie di **attributi** e viene chiesto loro di dire **quali descrivono bene l'organizzazione**. Gli attributi vengono proposti una seconda volta agli intervistati e viene chiesto loro di dire **quali non descrivono per niente l'organizzazione**. **In questo modo viene tracciato il profilo di immagine dell'organizzazione**

2. TECNICHE PROIETTIVE: diffuse per valutare l'immagine di un'organizzazione, vengono impiegate soprattutto tecniche che si basano **sull'utilizzo di immagini associabili un'organizzazione oppure a una marca**.

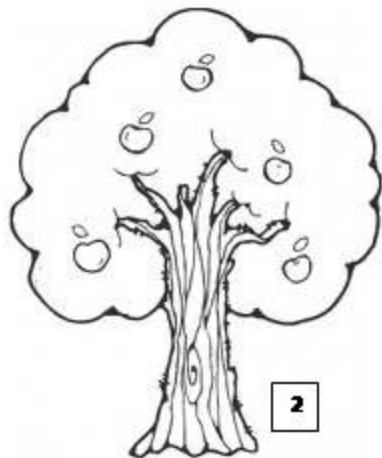
1. Nelle **modalità quantitative** viene consegnato un **set di immagini** preparato in base a variabili psicometriche tra le quali gli intervistati devono scegliere
2. Nelle **modalità qualitative** viene chiesto agli intervistati di **esprimere a livello verbale tutte le impressioni e i sentimenti che l'immagine evoca** quando viene associata all'organizzazione.

Le tecniche proiettive consentono di far emergere i sentimenti, le associazioni di idee inconsce e di abbattere le difese naturali dovute alla reticenza nell'esprimere i propri giudizi modo diretto





1



2



3



4



5



© Can Stock Photo - csp5867993

6



7



8



9



10



1



2



3



4



5



6



7



8



9

INTANGIBILI, MISURAZIONE E CAPITALE COMUNICATIVO

La valutazione della reputazione

I modelli di valutazione della reputazione

Misurare la reputazione

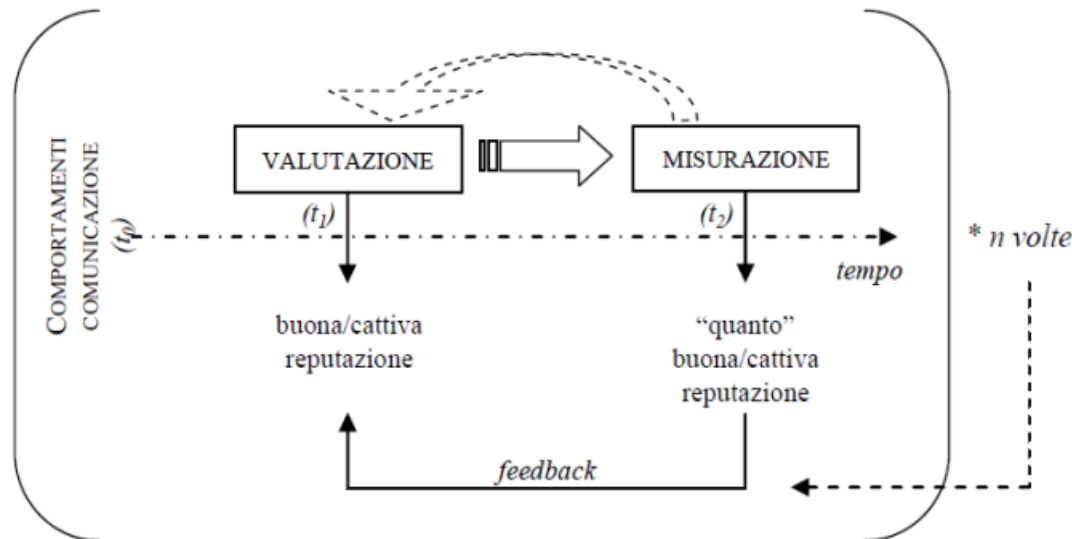
Nel 1994, in “The Balanced Scorecard” Kaplan e Norton scrivevano:

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

“Non puoi gestire ciò che non puoi misurare, e non puoi misurare ciò che non puoi descrivere”

Oggi questo principio è sempre valido, ma l’enfasi sulla misurazione si è spostata a favore della **valutazione**, visto il ruolo crescente del valore attribuito ai cinque capitali intangibili delle organizzazioni (umano, finanziario, reputazionale, sociale e relazionale)

M. T. Cuomo, G. Metallo e D. Tortora spiegano che il **percorso** che dalla **valutazione** conduce alla **misurazione** della reputazione aziendale è un **processo circolare**



Corporate Reputation Management

3 i quesiti base per la misurazione della reputazione aziendale

COSA

COME

DOVE

1. individuare le **componenti** e le **dimensioni** alla base della reputazione (concetto multidimensionale e difficile da definire)
2. Progettare un percorso **metodologico** che sia **attendibile**
3. Individuare il **contesto** in cui avviene la misurazione: è una operazione complessa a causa della multidimensionalità (tenendo anche conto degli stakeholder coinvolti nel processo)

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 differenti classificazioni** dei metodi di misurazione più diffusi (per capire il più appropriato bisogna definire gli obiettivi):

1. **Berens e Van Riel (2004)**. Riconduce i modelli di misurazione della reputazione a **tre filoni concettuali**: aspettative sociali, corporate character e trust.
2. **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.

La valutazione della reputazione: Berens e Van Riel

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**, come per esempio le modalità di gestione delle risorse umane e la responsabilità sociale e ambientale.

I **modelli** di misurazione più conosciuti sono:

1. 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)
2. [Il RepTrack Pulse del Reputation Institute](#)

Un efficace modello di valutazione della reputazione dovrebbe considerare le percezioni di un **campione il più rappresentativo possibile degli stakeholder aziendali** che possano esprimere il proprio **giudizio su tutte le aree di business**.

La valutazione della reputazione: Berens e Van Riel

Il filone delle aspettative sociali

Most Admired Companies

- Svolta ogni anno
- Principali aziende americane (con il maggiore fatturato) e principali filiali di aziende straniere. Le aziende appartengono 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.

RepTrackPulse

Il Reputation Institute ha sviluppato un **modello** che **valuta** sia le **componenti razionali** sia quelle **emotive** che concorrono a formare la reputazione.

- **Le componenti razionali:** l'innovazione, la qualità dei prodotti e servizi, il luogo di lavoro, la performance finanziaria, la visione e la leadership, la cittadinanza sociale, la governance.
- **Le componenti emotive:** la stima, l'ammirazione, la fiducia, i sentimenti che gli stakeholder provano i confronti delle aziende valutate.
- L'intervistato **attribuisce un punteggio che va da 1 (= per niente) a 7 (= totalmente)** a seconda del **grado di accordo tra le sue aspettative e le affermazioni relative a comportamenti dell'organizzazione e al suo attaccamento emotivo**
- Il **campione** include: manager, investitori, dipendenti, consumatori che hanno un minimo livello di familiarità con l'organizzazione
- Viene calcolato **Reputation Quotient (RQ)** dell'azienda **sommando i punteggi** che gli intervistati hanno attribuito agli indicatori
- In base agli RQ ottenuti vengono **stilate delle classifiche** delle organizzazioni con la migliore reputazione

La valutazione della reputazione: Berens e Van Riel

Il filone del corporate character

Il filone del **corporate character** È **BASATO SULLA METAFORA DEL CONCETTO DI PERSONALITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE**

L'organizzazione viene **assimilata a un organismo vivente** e suoi stakeholder la **giudicano** sulla **base di attributi tratti della personalità degli individui**.

Gli studi, che partono dall'ipotesi che le persone guardano le organizzazioni come se fossero degli esseri viventi sono **molto numerosi nel campo del marketing** (es. brand personality).

Il principale modello, la Corporate Personality Scale è stato elaborato da **Davies et al. (2004)**

- La valutazione avviene attraverso **una survey** su un campione rappresentativo di **clienti** e di **dipendenti** (il modo di vedere l'organizzazione da parte dei dipendenti influenza le impressioni che clienti se ne formano).
- Un **questionario** misura le percezioni degli stakeholder riguardo a **49 items che specificano le 7 dimensioni** del carattere di un'organizzazione.
- Le risposte vengono posizionate su una scala Likert che va da 1 a 5



La valutazione della reputazione: Berens e Van Riel

Il filone del corporate character

GRADEVOLEZZA: indica quanto l'organizzazione si **comporti in modo socialmente responsabile** (leale, onesta, sincera, integra, trasparente).

L'organizzazione è gradevole se riesce a creare un rapporto empatico con gli stakeholder perché riesce a dimostrarsi rassicurante e interessata a costruire relazioni con essi.

INIZIATIVA: indica il **grado di innovatività** dell'organizzazione e il suo **essere in sintonia con le tendenze in corso**.

Questa dimensione comprende la caratteristica di modernità cioè l'essere **trendy e giovane**. Un'organizzazione con iniziativa è audace e osa essere precursore dei tempi

COMPETENZA: indica la **capacità di essere percepiti come affidabili, sicuri**, caratterizzati da un solido **know how** e da capacità distintive.

È una dimensione **che influenza la soddisfazione sia dei clienti sia dei dipendenti**.

Un'organizzazione competente è ambiziosa, orientata risultati sempre più significativi, leader di settore

PRESTIGIO: si riferisce **all'esclusività**, alla **raffinatezza**, **all'eleganza** dell'organizzazione e dei suoi prodotti e dei suoi servizi.

Questa dimensione comprende anche una **componente** che è percepita come **poco positiva** legata allo **snobismo** e all'elitarismo.

La valutazione della reputazione: Berens e Van Riel

Il filone del corporate character

AUTORITARIETA': indica le componenti di **arroganza, aggressività, egoismo, egocentrismo** ed è correlata negativamente con la soddisfazione dei clienti e dei dipendenti. È la **dimensione più negativa** del carattere di una organizzazione.

MACHISMO: pone l'enfasi sulla **mascolinità, la durezza, la ruvidezza** delle modalità con cui l'organizzazione **comunica, si rappresenta, si comporta**.

INFORMALITA': si riferisce al **modo semplice** in cui **dipendenti** di un'organizzazione si **relazionano** tra loro, si vestono e si **interfacciano con i clienti**.

La valutazione della reputazione: Berens e Van Riel

Il filone del corporate character

DIMENSIONI	ITEMS
GRADEVOLEZZA	amichevole, piacevole, aperta, schietta, onesta, sincera, socialmente responsabile
INIZIATIVA	trendy, giovane, eccitante, innovativa, estroversa, fantasiosa, sfidante
COMPETENZA	ambiziosa, orientata agli obiettivi, affidabile, sicura, tecnica, gran lavoratrice
PRESTIGIO	elegante, affascinante, prestigiosa, esclusiva, elitaria, snob, raffinata
AUTORITARIETA'	arrogante, aggressiva, egoista, dominante, introversa
MACHISMO	mascolina, resistente, dura
INFORMALITA'	casual, semplice, affabile

Il filone della “trust” si BASA SUL CONCETTO DI FIDUCIA CHE GLI STAKEHOLDER NUTRONO NEI CONFRONTI DELL’ORGANIZZAZIONE.

La fiducia **consente di predire i comportamenti futuri di un’organizzazione** perché è **influenzata dalle percezioni che i soggetti hanno del suo livello di:**

1. **affidabilità**, capacità di **mantenere le promesse** più o meno esplicite
2. **onestà**, convinzione che un’organizzazione **mantiene la parola data ed è sincera**
3. **benevolenza**, disponibilità dell’organizzazione **a comportarsi nell’interesse di entrambi le parti**

convinzione che un’organizzazione manterrà le sue promesse esplicite

convinzione che si comporterà in un modo cooperativo, indipendentemente dalle promesse fatte

Il **principale modello di misurazione** è quello **elaborato da Newell e Goldsmith (2001)** che **scompone** il costrutto di **credibilità** organizzativa in due dimensioni: **l’esperienza e la lealtà.**

Per valutare il livello di credibilità aziendale gli intervistati esprimono il proprio grado di accordo su alcuni item associati alle due dimensioni.

La valutazione della reputazione: Corradini e Nardelli

Propongono un **criterio di classificazione dei modelli di misurazione, basato su:**

- a. **l'approccio metodologico**
- b. **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.**

La valutazione della reputazione: Corradini e Nardelli

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)

Es. modello approccio generalista: Reputation Quotient (RQ) Fombrun, Gardberg, Sever - 2000

Si basa sulla concettualizzazione della **reputazione come costruito collettivo** che descrive le **percezioni aggregate di una molteplicità di stakeholder** inerenti alle prestazioni dell'azienda.

La **misurazione** è espressa con un, **indice sintetico (RQ)**, costruito sulla base di **20 indicatori** riconducibili a **6 dimensioni**, 1 di tipo affettivo (attrattività emotiva) e 5 di tipo cognitivo (prodotti e servizi, visione e leadership, ambiente di lavoro, performance finanziaria).

Questo modello è stato testato in vari contesti e migliorato fino a confluire nel Reputation Track Inde, considerato più affidabile.

Es. modello approccio generalista: Customer Based Reputation Scale Walsh, Beatty - 2007

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:

1. L'orientamento al cliente
2. L'appeal inerente al buon clima lavorativo
3. L'affidabilità finanziaria
4. La qualità dei prodotti/servizi
5. La responsabilità sociale d'impresa

La valutazione della reputazione: Corradini e Nardelli

Es. modello approccio generalista: 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)
- la condizione emotiva (es. fiducia, emozioni).

La valutazione della reputazione: Corradini e Nardelli

Modelli con approccio analitico specialista

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

Es. modello approccio analitico specialista: Fortune Most Admired Companies e il Corporate Personality Scale (corporate character)

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.

Es. modello approccio sintetico: RepTrak Pulse

Es. modello approccio sintetico: 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..