

MANAGEMENT ■ La Sda Bocconi nell'ambito del progetto Euro-Rq compila la hit parade dell'immagine delle imprese italiane

Con la reputazione si crea più valore

L'indagine analizza i fattori che influenzano il giudizio collettivo sulle aziende di dodici Paesi europei

Barilla, Benetton, Cirio, Cop, Ferrari, Ferrero, Fiat, Galbani, Mediaset, Omnitel, Parmalat e Pirelli sono le imprese italiane che, secondo lo studio elaborato dalla Sda Bocconi, vincono la hit parade della *corporate reputation*.

La capacità di mantenere elevato il livello di immagine è uno dei fattori chiave per creare più valore. Infatti, secondo una recente indagine Hill & Knowlton, per il 96% dei Ceo la *corporate reputation* è fondamentale per raggiungere gli obiettivi strategici di business e per il 54% dei top manager, addirittura più della metà della reputazione aziendale è attribuibile alla pubblica immagine del suo amministratore delegato. Ma spesso basta una crisi temporanea per compromettere una reputazione costruita con anni di tradizione e di buoni prodotti.

Coca Cola, Nestlé, Nike, Motta e Alemagna, Perrier, Exxon, Mercedes. Sono solo alcuni giganti industriali coinvolti in episodi che hanno rischiato di compromettere e, in alcuni casi, hanno compromesso, la reputazione aziendale. Sabotaggi (toponica nei panettoni Motta e Alemagna), disastri ecologici (petroliera Exxon in Alaska), avvelenamenti (benzene nelle bottiglie di acqua Perrier), difetti di progettazione (classe A Mercedes), accuse vere o infondate (utilizzo da parte di Nike di manodopera minore del Terzo mondo), imprevisioni di fronte alle emergenze (aeroporto Malpensa bloccato dalla neve) sono le cause più ricorrenti di crisi. Risposte immediate, comunicazione trasparente e azioni mirate costituiscono l'antidoto più efficace per salvare la *corporate reputation*, o comunque tamponare gli effetti della crisi.

Attraverso il progetto Rq, il Reputation Institute di New York, coadiuvato da alcune business school — per l'Italia è impegnata Sda Bocconi — misura la reputazione di un'azienda sulla base di un metodo basato su interviste. Nel corso della prima fase del progetto — finalizzato a circoscrivere il campo di analisi a un numero "gestibile" di aziende — sono state intervistate oltre mille persone per ogni Paese interessato dal progetto.

A ogni intervistato è stato chiesto di indicare una o due imprese

delle quali avevano un'ottima opinione e una o due imprese delle quali avevano una pessima opinione. Non essendo stata fornita alcuna indicazione sono state raccolte risposte, ad esempio, come "il servizio sanitario nazionale" o "le partecipazioni statali".

Dall'elenco ottenuto sono state escluse alcune nomination, seguendo un criterio diretto a ottenere una lista di aziende che: — esistono in quanto tali e non sono semplici marchi commerciali. Questo ha portato all'esclusione, ad esempio, di Alfa Romeo (Fiat) e Mulino Bianco (Barilla); — hanno autonomia giuridica, organizzativa e "fisica" (edifici propri, proprio sito, etc.) e questo ha portato, ad esempio, all'inclusione di Tim e Ferrari, che pur fanno parte di più ampi gruppi economici; — sono italiane, nel senso che sono state fondate e si sono sviluppate in Italia (questo ha portato all'inclusione di aziende come Galbani, controllata al 94% da Danone, e Omnitel e GS, recentemente acquisite da Vodafone e Carrefour, e all'esclusione delle filiali di multinazionali estere). Sono poi state escluse aziende che sono pure holding finanziarie di famiglia come Fininvest, le cui attività operative sono state in passato cedute a Mediaset.

IL PROGRAMMA DI SVILUPPO

Il progetto Euro-RQ è uno studio che si propone, attraverso la misurazione e l'analisi comparata della reputazione delle imprese in 12 Paesi europei, di indagare i fattori individuali, organizzativi, istituzionali e culturali che influenzano la formazione di un giudizio collettivo riguardo alle imprese e ai loro prodotti e servizi. I paesi coinvolti nel progetto sono: Austria, Belgio, Danimarca, Francia, Germania, Grecia, Italia, Olanda, Regno Unito, Slovenia, Spagna e Svezia.

Gli obiettivi che la ricerca si propone sono principalmente di natura scientifica, ma la natura dello studio e delle informazioni raccolte fa sì che i risultati della ricerca abbiano importanti e immediate ricadute pratiche.

LO STUDIO SI COMPONE DI DUE FASI

1 Nella prima fase, è stato chiesto ad oltre mille intervistati per nazione di nominare imprese che godono di una buona o di una cattiva reputazione nei rispettivi Paesi. I risultati di questa fase preliminare verranno resi noti in un incontro che si terrà presso l'Università Bocconi il giorno 9 maggio 2001 a partire dalle ore 10 in aula 4.

Questo criterio ha penalizzato imprese come Electrolux Zanussi, conosciuta soprattutto attraverso il proprio marchio Rex, o gruppi come La Rinascente-Auchan, che hanno raccolto numerose nomination, ma distribuite sui vari marchi e sulle aziende del gruppo (La Rinascente, Sma, Upim, Auchan).

Seguendo questo metodo la Sda Bocconi ha quindi selezionato per l'Italia le venticinque imprese che hanno raccolto più nomination positive in assoluto. La scelta della soglia è stata guidata anche dalla constatazione che al di sotto della venticinquesima il numero delle nomination raccolte era comunque poco significativo. Per ridurre l'impatto dell'effetto notorietà e per includere anche i giudizi negativi, le imprese nominate sono state rindicate dopo aver assegnato a ciascuna un numero pari alla differenza tra indicazioni positive e indicazioni negative. Si è arrivati a una nuova classifica. Le imprese sono state quindi divise in due gruppi: le prime 15, le quali saranno sicuramente censite se si riesce a raccogliere i fondi minimi per condurre la ricerca, e quelle dalla sedicesima alla venticinquesima, che verranno censite solo se i fondi raccolti lo permetteranno.

LUCA VITALE

LE MIGLIORI

Le imprese con la reputazione più alta in Italia (elenco in ordine alfabetico)

BARILLA BENETTON CIRIO	COOP FERRARI FERRERO	FIAT GALBANI MEDIASET	OMNITEL PARMALAT PIRELLI
 Guido Barilla	 Luciano Benetton	 Luca Cordero di Montezemolo	 Paolo Fresco
 Fedele Confalonieri	 Vittorio Colao	 Calisto Tanzi	 Marco Tronchetti Provera

Fonte: Sda Bocconi

DALLA PRIMA

Una buona fama fa bene al business

Trascurare il giudizio di questi ultimi significa rischiare di perdere i benefici di una buona reputazione. Benefici, che in un mondo dove la competizione poggia sempre più su risorse intangibili e sempre meno su risorse fisiche, possono contribuire in modo determinante al successo di un'impresa.

Una solida reputazione consente infatti all'impresa di godere di un appoggio spontaneo e diffuso, di abbassare i costi di marketing. In alcuni settori, come la distribuzione commerciale, il trasporto aereo o la distribuzione di carburanti, dove le differenze nei prezzi e nei prodotti sono sempre più ridotte, una buona reputazione può essere determinante nell'orientare le scelte dei consumatori. Una buona reputazione permette poi di attrarre i migliori talenti sul mercato del lavoro e partner industriali di alto profilo. Una soli-

è arrivare a cambiare l'opinione delle persone. In generale, la reputazione, una volta persa, è difficile da recuperare, indipendentemente dal tempo e dal denaro investito nella ricostruzione dell'immagine. Imprese come la Exxon, ora Exxon Mobil, preferiscono non dare troppo risalto ai propri programmi di salvaguardia dell'ambiente proprio per evitare che vengano accolti come pura propaganda. Abbandonano così la strada delle pubbliche relazioni per percorrere quella dell'esempio silenzioso, confidando che nel lungo termine la diffusione spontanea delle notizie rappresenti un mezzo più lento, ma più credibile, e per questo più efficace, per la ricostruzione della reputazione aziendale. Anche per questo è importante monitorare costantemente la propria reputazione, per rilevare in anticipo i sintomi di un deterioramento che in seguito potrebbe essere difficile risanare.

LE PRIME DIECI

Le prime 10 aziende americane per reputazione nel 2000			
Rank 2000	1999	Rank 2000	1999
1	Johnson & Johnson	6	Anheuser-Busch
2	Maytag	7	Ibm
3	Sony	8	Disney
4	Home Depot	9	Microsoft
5	Intel	10	Procter & Gamble

Fonte: Harris Interactive, the Reputation Institute

LE GRADUATORIE

Le migliori cinque aziende Usa in sei classifiche disaggregate						
Rank	Aspetto emotivo	Prodotti e servizi	Ambiente di lavoro	Respons. sociale	Vision e leadership	Perform. finanziarie
1	Johnson & Johnson	Johnson & Johnson	Anheuser-Busch	Home Depot	Microsoft	Microsoft
2	Sony	Sony	Johnson & Johnson	Johnson & Johnson	Anheuser-Busch	Maytag
3	Home Depot	Maytag	Maytag	Daimler-Chrysler	Disney	Anheuser-Busch
4	FedEx	Intel	Home Depot	Anheuser-Busch	Intel	Disney
5	Intel	Home Depot	Ibm	McDonald's	Maytag	Sony

Fonte: Harris Interactive, Reputation Institute

da reputazione rappresenta infine anche una barriera all'imitazione. Proprio per ovviare ai limiti delle classifiche già esistenti, da due anni a questa parte il Reputation Institute di New York — un'associazione di università e imprese interessate a promuovere lo sviluppo di conoscenza sul tema della reputazione aziendale e sui suoi effetti sulla competizione — ha sviluppato uno strumento di misura, l'indice RQ, basato sul giudizio espresso da centinaia di persone rappresentative delle diverse categorie di stakeholder: investitori, clienti, dipendenti e pubblico generale. I risultati dei primi studi condotti sulle imprese americane fanno in parte sovrastare gli ordini fissati dalla maggior parte delle altre classifiche: le imprese come General Electric, IBM e Microsoft sono così scomparse dalle top ten per lasciare il posto a Johnson & Johnson, Home Depot, Walt Disney e Hewlett-Packard.

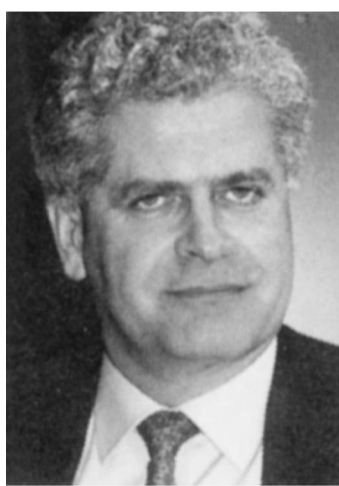
Modificare la propria reputazione, comunque, non è una cosa semplice. Diversi studi mostrano che mentre una campagna pubblicitaria può trasmettere un messaggio in modo efficace, molto più difficile

D'altra parte, una reputazione eccellente può durare a lungo, se ben curata, come dimostra il caso di Johnson & Johnson, in testa alle classifiche americane da quando l'indice RQ è stato introdotto. E non sempre la cura della reputazione richiede una comunicazione continua e intensa. Spesso, per le imprese vale il detto "nessuna nuova, buona nuova", come dimostra proprio il caso di Johnson & Johnson, tra le grandi corporation americane quella che è stata più lontana dai riflettori negli ultimi anni, dedicando tutti i propri sforzi al mantenimento di quella qualità e di quell'attenzione ai bisogni di medici, infermieri e pazienti, madri e padri e bambini, che nel corso dei suoi oltre cento anni di vita hanno contribuito alla costruzione e al rafforzamento dell'immagine dell'azienda.

Da quest'anno, anche in Italia, così come in molti altri paesi europei, è stato avviato uno studio che utilizza l'indice RQ. E anche in Italia le prime indicazioni che emergono offrono alcune conferme e alcune sorprese.

DAVIDE RAVASI
SDA BOCCONI

Enrico Toja



Parla Enrico Toja, vicepresidente europeo del gruppo Johnson&Johnson

Il «credo» ispira le strategie

«Il segreto della company reputation? Sicuramente il nostro "credo" aziendale rappresenta un elemento che ha un elevato valore e che ha consentito al gruppo Johnson&Johnson di stabilire relazioni ottimali in ogni contesto e di ricevere ritorni adeguati». Enrico Toja, vicepresidente dell'area consumer di Johnson&Johnson Europe, spiega così la ricetta del gruppo americano per restare in maniera così stabile e duratura al top della classifica della corporate reputation.

La J&J non ama definirsi come una conglomerata bensì come una «famiglia di imprese», se ne contano circa 200, che opera in tre settori principali: attrez-

zature mediche, farmaci, prodotti di largo consumo. Il giro d'affari ha sfiorato lo scorso anno i 30 miliardi di dollari (+6,1% sul 1999) con profitti consolidati per circa 5 miliardi. La J&J opera in 175 Paesi e impiega 98.500 addetti. Il 10% del fatturato viene investito nella ricerca. La J&J Foundation sviluppa programmi

di responsabilità sociale in giro per il mondo, con particolare riguardo ai settori dell'istruzione e della sanità.

Il feeling che lega la J&J al pubblico americano affonda le radici all'inizio della storia del gruppo — ricorda Toja — quando l'invenzione delle garze sterili consentì a migliaia di soldati Usa sul fronte europeo di salvarsi da morte sicura o da menomazioni permanenti per le infezioni connesse alle ferite di guerra. «Un segno di attenzione per la salute — sottolinea Toja — che ci ha riservato grandi riconoscimenti».

Un altro aneddoto riguarda il Tylenol, un prodotto analgesico

e antinfluenzale molto diffuso in Usa e con un fatturato da 2mila miliardi l'anno. All'inizio degli anni 80 — ricorda Toja — una confezione di Tylenol venne avvelenata di proposito da un attentatore e una persona perse la vita. Il vertice J&J decise prontamente di ritirare tutte le confezioni di Tylenol dal mercato per circa tre mesi. Il prodotto ritornò in vendita solo quando la J&J fu in grado di fornirlo con una confezione antintrusione da parte di soggetti esterni. Un caso più recente riguarda il ritiro dal mercato del Propulsid, un farmaco che ha creato effetti collaterali ai pazienti in associazione con altri principi attivi.

«Il nostro "credo" è stato scritto nel 1943 — aggiunge Toja — dall'allora presidente Robert Wood Johnson e condensa i principi direttivi dell'attività aziendale. Definisce i principi di responsabilità del gruppo nei confronti dei medici, dei pazienti e dei consumatori. Esplicito poi l'invito a ridurre sempre i costi per offrire prodotti a prezzi ragionevoli. Così come è esplicito il fatto che i dirigenti sviluppino azioni oneste ed eticamente motivate. Il richiamo alla componente etica del business è costante, così come obbligatorio il fatto di non rilasciare mai al mercato dichiarazioni overpromise, ossia promesse che non si possono mantenere. Il "credo" J&J impone responsabilità verso le comu-

nità di riferimento così come verso l'ambiente. Un ruolo chiave è attribuito al personale. Insomma il "credo" è la nostra guida morale nel business e ogni anno c'è una certificazione di operatività in base al "credo" realizzata con una indagine ad hoc. Ne deriva una mappa di applicazione dei principi del "credo" aziendale che rappresenta un criterio di valutazione delle singole unità di business. E come il "credo" recita i profitti J&J sono il risultato dell'impegno moralmente motivato ad applicare i principi etici del gruppo nell'ambito dell'attività economica. E il mercato dimostra di apprezzare questo approccio».

VINCENZO CHIERCHIA

INTERVENTO

DI PIERCARLO GERA *

«Non ho problemi a gestire milioni di clienti, il difficile è gestire la relazione con un singolo cliente!». Questa è la sfida che i Ceo stanno fronteggiando e l'opportunità che il Crm intende facilitare.

La gestione del Customer Relationship Management è oggi una vera e propria strategia di business. Grazie ad una chiara visione strategica sulla gestione dei diversi segmenti di mercato, permette un nuovo modo di competere basato su specifici obiettivi di sviluppo della relazione di lungo periodo con i segmenti più redditizi o a maggiore potenziale della clientela.

Una ricerca svolta da Accenture a livello internazionale, in più settori economici, evidenzia che con un'appropriatezza strategica basata sul Crm un'azienda con un fattu-

Per Accenture con il Crm un'industria che fattura un miliardo di dollari aumenta i profitti di 140 milioni di dollari

rato di 1 miliardo di dollari può incrementare il pre tax profit di circa 140 milioni di dollari annui.

Con riferimento al retail banking, esperienze empiriche condotte presso alcuni nostri clienti, hanno mostrato che una strategia di sviluppo basata sul Crm può consentire di ottenere, a regime, un incremento dei ricavi tra il 15-30%, e/o una riduzione dei costi distributivi tra il 10 e il 20 per cento.

Ma come si ottengono tali benefici?

La chiave del successo sta nell'abilità dell'azienda di sviluppare alcune "capabilities" chiave, ad iniziare dalla capacità di catturare il

maggior numero di informazioni rilevanti relative al cliente, in ogni momento di interazione/contatto con l'azienda, per sviluppare un'approfondita conoscenza, basata sui dati concreti dei suoi comportamenti/esigenze/intenzioni. Tale conoscenza, che attualmente si può costruire e gestire con efficienza grazie ad una chiara visione strategica e commerciale, allo sviluppo delle nuove tecnologie e alle tecniche di datamining, guiderà ogni azione commerciale dell'impresa nei confronti dei propri clienti per massimizzare il loro valore nel lungo periodo.

ALL'INTERNO

■ Italia al 13° posto nell'indice di globalizzazione

PAGINA 40

■ Sistemi informativi: l'arma in più per competere

PAGINA 42

■ Pubblicità: spot più efficaci al cinema

PAGINA 43

La vera sfida è il marketing one-to-one

basa sull'ascolto della voce del cliente, sul suggerimento e nuotamento sull'ascolto. — Il marketing/Crm non è un'arte ma una scienza che tramite i tool di datamining consente di identificare modelli di comportamento e di acquisto della clientela, calcolando il valore potenziale dei diversi segmenti della stessa (sino ad individuare il valore potenziale del singolo cliente) consentendo di indirizzare e prioritizzare anche dal centro gli sforzi della rete di vendita.

— Un modello evoluto di Crm non può essere supportato da un unico pacchetto informatico, ma è necessario creare un'architettura tecnologica che può comprendere differenti soluzioni in funzione delle specifiche logiche del modello di Crm definito e delle priorità a livello di business.

* PARTNER ACCENTURE