

La reputazione cambia identità: nei brand la dimensione umana

L'analisi di RepTrak. La pandemia ha segnato una svolta e chi non lavora in modo coerente con il proprio sistema di valori rischia: la metà dei clienti delusi rivede velocemente le scelte d'acquisto

Giampaolo Colletti
Fabio Grattagliano

Mamma cercasi per una nuova posizione lavorativa da svolgersi esclusivamente in remoto e in part-time. Astenersi per tempo. Escludendo però da questa categoria quel tempo spesso sui social, perché tra i requisiti per candidarsi c'è il vincolo di avere attività due profili. L'e-commerce statunitense Shapermint apre le porte in azienda alla prima *chief mom officer* della storia. Il recruiting è partito con una campagna di marketing che richiama esplicitamente il tempo difficile della pandemia. «Abbiamo deciso di dedicarci alle mamme, la categoria più colpita a causa dell'emergenza sanitaria», ha dichiarato suo Adweek Siobhán Lonergan, chief brand officer di Shapermint. Così si strizza l'occhio al target femminile - il brand è scelto nell'80% dei casi proprio dalle mamme - facendolo entrare in azienda. «Per noi oggi è fondamentale essere guidati e protetti dalle nostre stesse clienti e questa figura diventa portavoce delle milioni di mamme che ci seguono», ha precisato Lonergan.

La reputation economy
Trovare alleati tra clienti e dipendenti per rafforzare la reputazione. Benvenuti nell'era della "reputation economy". A definirli così è Rep-

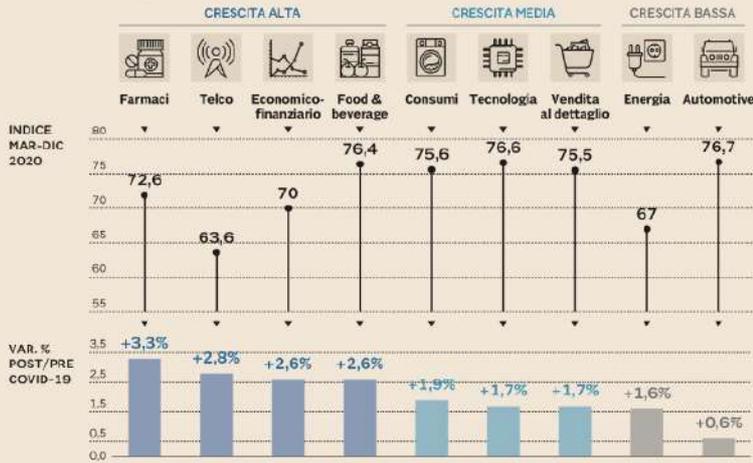
Le iniziative «purpose driven», che toccano business e collettività, migliorano di 8,1 punti la reputazione

Trak Company, società attiva a livello mondiale nella misurazione e advisory sulla reputazione aziendale. Dalla nuova fotografia, che ha coinvolto quasi 70 mila persone in 15 Paesi del mondo e presentata in anteprima sul Sole 24 Ore, emerge come ormai il 63% dei consumatori preferisca acquistare da aziende con un'eccellente reputazione e che il 47% dei clienti delusi oggi cambia molto più rapidamente del passato le proprie scelte d'acquisto. Sul fronte aziendale solo nell'ultimo anno le realtà con una reputazione eccellente sono aumentate dall'8 al 17%. La reputazione vista dai dipendenti è passata dal 77,7 del 2019 al 180,8 nel 2020. Le iniziative "product driven", cioè focalizzate sui prodotti e servizi, hanno un impatto medio di +1,9 punti sulla reputazione mentre quelle "society driven", allargate quindi alla comunità, generano un impatto medio di +2,5 punti. Sotto la lente anche le iniziative "purpose driven", quelle che toccano sia il business sia la collettività e che riescono ad avere un impatto medio di +8,1 punti sulla reputazione. «La pandemia ha segnato una svolta: chi non lavora in modo coerente sul *purpose* perde valore e competizione nei confronti dei competitor», afferma Michele Tesoro-Tess, Executive vice-president Emea & Apac di RepTrak.

Oltre il business
Un'evoluzione di sensibilità che si riscontra soprattutto sulle fasce più giovani: 9 millennial su 10 ritengono centrale l'investimento in Esg, ossia in environmental, social e governance. Si tratta di quelle iniziative etiche, sociali, ambientali che

In buona salute

L'andamento della reputazione per settore durante la pandemia



Fonte: The RepTrak Company



La mamma cliente in azienda.
L'azienda tech statunitense Shapermint, da sempre in prima linea per i diritti delle donne e la cultura dell'inclusione, ha lanciato una campagna di recruiting per assumere una *chief mom officer* tra le sue affezionate clienti. Obiettivo: sensibilizzare a quel costante lavoro invisibile delle mamme, che si è moltiplicato sotto il peso della pandemia

IN EDICOLA CON IL SOLE

HCE
LA VENDITA E L'INGAGGIO DEL CLIENTE

Le interazioni umane
«Hce - La vendita e l'ingaggio del cliente» di Paolo Borzacchiolo e Luca Mazzilli, sarà in edicola con il Sole 24 Ore da domani 18 maggio, per un mese, a 12,90 euro oltre al prezzo del quotidiano

vanno oltre il business, analizzate da RepTrak Company con uno speciale algoritmo. Oggi le attività immateriali continuano ad aumentare, considerate rilevanti per il 90% del valore di mercato. «Esiste una correlazione tra le aziende che fanno registrare standard elevati in questi ambiti e quelle che si collocano in alto nei report delle migliori cento al mondo: i criteri Esg sono un moltiplicatore della reputazione», puntualizza Tesoro-Tess.

Nel 2020 la reputazione delle aziende in Italia è cresciuta di 2,3 punti in tutti i settori. Ad eccellere sono stati i comparti della salute (+3,3), le telecomunicazioni (+2,8) i servizi finanziari (+2,6), il food & beverage (+2,6). «Abbiamo assistito ad un cambiamento dell'approccio verso il pubblico, che non è più considerato un semplice consumatore, ma un essere umano: il cuore delle aspettative ruota attorno al ruolo che le stesse giocano per la società, per il territorio e per le persone. Non a caso tra i top driver reputazionali troviamo stabilmente la governance e la citizenship, mentre è in decisa crescita soprattutto in Italia l'aspetto legato al workplace», dice Tesoro-Tess. Così i fattori reputazionali intangibili pesano sempre di più. Lo ha evidenziato anche Raffaele Jerusalem, Ceo di

Borsa Italiana, affermando che la maggior parte delle aziende quotate ha una valutazione che dipende per il 70-75% da quello che è il suo valore intangibile, mentre trent'anni fa il valore era legato per il 95% ai physical asset.

Una reputazione distribuita, multiforme e in evoluzione, che si rafforza dalle buone pratiche e dal coinvolgimento di clienti che diventano ambasciatori. «La reputazione è una responsabilità di tutti. Dalla proprietà al management e fino al singolo dipendente: ciascuno è in grado di influire all'esterno sulla reputazione dell'azienda», conclude Tesoro-Tess. Ma la reputazione è anche da misurare: sempre più aziende stanno integrando metriche reputazionali all'interno dei sistemi di gestione per obiettivi del management o alle performance sociali e ambientali. Così l'assemblea degli azionisti di Atlantia ha approvato l'adozione di un piano di incentivazione che comprende anche la reputazione. Ecolacorene tra azioni e narrazioni. D'altronde il modo per ottenere una buona reputazione sta nell'agire per essere ciò che si desidera apparire. Lo diceva già Socrate oltre duemila anni fa, molto prima dell'amplificazione sociale.

Intervista. Mauro Porcini
Chief designer officer di PepsiCo

«Nei nuovi mondi economia e felicità sono connesse»



IL DIALOGO
Il design diventa una leva quando esce dalla propria nicchia e parla il linguaggio del business

«Abbiamo rallentato, ma solo per prepararci ad accelerare e ora siamo pronti. D'altronde le crisi sono chiavi di svolta per determinare quelle tendenze che hanno senso per l'umanità. Oggi siamo di fronte ad un risveglio sociale: a New York lo si sente girando per strada, dove si registra un'energia pazzesca, dettata dalla campagna di vaccinazione a tappeto». Così Mauro Porcini, designer e manager internazionale, da pochi giorni in libreria con «L'età dell'eccellenza», edito da Il Saggiatore. «Quella in cui ci troviamo è una nuova era fondata sull'innovazione continua e la sola legge a regolarla è che nulla sarà mai più lo stesso. Le barriere che separano l'idea dalla sua realizzazione si sono fatte evanescenti e le opportunità date dalla tecnologia, dalla globalizzazione, dalla rapidità di comunicazione permettono di dare vita a prodotti in grado di superare in successo quelli dei colossi. La creazione di un mondo migliore è solo a un prototipo di distanza», precisa Porcini. Dopo essere diventato il primo chief design officer di 3M, dal 2012 è senior vice-president e chief design officer di PepsiCo.

Da cosa sarà segnato il futuro post-pandemia?
Dalla personalizzazione dell'offerta e del prodotto. Le tecnologie sono piattaforme abilitatrici. Oggi vendiamo bevande in bottiglia, ma domani il prodotto sarà sempre più disegnato sulle esigenze fisiche ed emotive di chi lo consuma. Un gusto su misura, fortemente funzionale al proprio benessere. Perché abbiamo bisogno di cose che servono.

Quali sono le sfide per i brand?
Ci sono una serie di tendenze accelerate con la crisi, come la sostenibilità o la digitalizzazione: la pandemia ha reso milioni di persone nel mondo *tech-savvy*, ossia esperte di tecnologia, mentre prima erano digitalmente analfabete. Le aziende devono tenere conto di questi fenomeni.

Si moltiplica la generazione "yoio", quella del "si vive una volta sola".
Per forza. Viviamo in un mondo in cui economia e felicità sono correlate. Il momento è magico: per la prima volta nella storia il profitto economico è molto più allineato al benessere del cittadino e al creare valore per la comunità.

Chi scende può avvantaggiarsi?
Le grandi barriere all'entrata - brevetti, produzione, comunicazione, distribuzione - si stanno sgretolando. Oggi chiunque può avere accesso ai capitali in modo più semplice. Il manufacturing costa meno, spinto da globalizzazione e da tecnologie che stanno abbassando i costi di produzione, rendendo tutto possibile in scala. D'altronde se costa meno produrre, ci si può rivolgere con più facilità agli utenti e si possono creare ecosistemi integrati. Chiunque può competere con grandi aziende.

Ma come farlo?
Occorre comprendere i punti deboli e le frustrazioni delle persone rispetto alla relazione coi grandi. L'eccellenza vincerà, lo ha sempre fatto.

Come si difendono le idee?
Bisogna difendere la proprietà intellettuale. Tu crei un prodotto che va sul mercato e genera ritorni per investire in nuove idee, ma il sistema deve essere in equilibrio con una competizione sana.

Nel suo libro l'innovazione è una costante.
Ma l'innovazione è inefficiente per definizione. Dev'essere soldi, tempo, processi, impianti. È una fatica e va gestita.

L'identikit del chief design officer?
È un interprete culturale che connette mondi diversi. Io ho studiato al Politecnico di Milano e ne sono orgoglioso. Negli anni ho cercato di creare un ponte tra business e design. Il paradosso dell'Italia? È all'avanguardia nel portare avanti questa cultura, ma non sa come sfruttare questi profitti.

Come il design ripensa l'azienda?
Può diventare una leva quando esce dalla propria nicchia e parla il linguaggio del business. Bisogna però avere visione, uscendo dalla comfort-zone. A me ha aiutato l'approccio anglosassone nella strategia, unito alla creatività italiana.

Su che cosa può contare l'Italia?
Dobbiamo puntare sui brand Italia. Quando giro il mondo e dico che sono italiano alle persone si illuminano gli occhi. Ma dobbiamo capire come fare sistema, aiutandoci ed evitando il conflitto. Dobbiamo cambiare mentalità, parlando dalle scuole. Educare al rispetto, alla collaborazione, al dialogo, alla curiosità. Dobbiamo creare ponti e non muri. Solo così si arriva all'eccellenza.

—G. Coll.