

# RISKY BUSINESS

# REPUTATIONS ONLINE

## 15 EVIDENZE & 15 REGOLE PER GESTIRE LA REPUTAZIONE IN RETE

WEBER SHANDWICK

Advocacy starts here.

Una ricerca condotta in collaborazione con

Economist Intelligence Unit

The  
Economist

**OGNI ANNO SI PRESENTANO NUOVE SFIDE PER I LEADER.** Una sfida che non solo resiste, ma cresce con il passare del tempo, è la gestione e la salvaguardia della reputazione aziendale. Ed è proprio la comunità della rete a porre oggi questa sfida tra le priorità dei leader. E' questo il luogo in cui la parola degli stakeholder ha raggiunto proporzioni importanti, facendo da cassa di risonanza ai media tradizionali, incrementando la portata degli scandali e richiamando alla necessità di norme più severe di governance e di responsabilità.

L'influenza di internet è permeabile, circola tra i corridoi delle aziende, aprendo certamente nuove opportunità, ma rendendo anche più vulnerabile un'organizzazione. In poche ore molte imprese si sono spogliate di armature d'acciaio e rischi che dieci anni fa nemmeno si pensava potessero esistere sono diventati oggi una priorità: messaggi di posta elettronica riservati inviati erroneamente, campagne di protesta in rete condotte da clienti insoddisfatti, commenti di dipendenti che nel web danno sfogo alle proprie lamentele, blogger e chiunque altro voglia dar voce alla propria opinione.

I rischi in materia di reputazione aziendale online che i leader devono affrontare diventano sempre più complessi man mano che le nuove piattaforme digitali (social network, blog, realtà virtuali, Twitter e RSS) crescono. Non esiste un tasto "Canc" che sia in grado di eliminare i passi falsi compiuti da una organizzazione. Oggi assistiamo a tutto ciò che di positivo e

di negativo comporta questa nuova era della trasparenza e delle comunicazioni istantanee: da una parte la possibilità di conquistare importanti vantaggi competitivi ma, dall'altra, anche la minaccia di nuovi rischi.

Weber Shandwick, agenzia di pubbliche relazioni con sedi in tutto il mondo, è convinta che le aziende debbano presto intraprendere un nuovo percorso di tutela e gestione della propria reputazione in rete. Raccoglie quindi la sempre maggior richiesta del top management delle aziende clienti per il miglioramento della propria sensibilità e delle proprie competenze verso le nuove forme di minaccia online o offline all'immagine aziendale.

Operando in ogni continente, Weber Shandwick ha commissionato all'Economist Intelligence Unit (EIU) un'indagine online che ha coinvolto 703 senior manager in 62 paesi del Mondo. La ricerca, *Risky Business: Reputations Online™*, si è svolta durante i mesi di giugno e luglio 2008, e ha coinvolto un pool di aziende, il 60% delle quali con fatturati superiori ai 500 milioni di dollari.

Il presente documento svela 15 evidenze che raccontano come le organizzazioni e i loro vertici aziendali gestiscono la reputazione in questo nuovo mondo digitalizzato: l'analisi di 15 evidenze suggerisce 15 regole su come gestire la reputazione in rete. Per visualizzare il rapporto completo, visitate il sito [www.online-reputations.com](http://www.online-reputations.com).

# 15 EVIDENZE

## CHE I LEADER DEVONO SAPERE

### 1 IL LIVELLO DI MINACCIA AI DANNI DELLA REPUTAZIONE AZIENDALE È ELEVATO

E' sorprendente che il 67% dei top manager intervistati consideri la reputazione della propria azienda vulnerabile: questo dato evidenzia che i dirigenti riconoscono chiaramente le dinamiche che caratterizzano la reputazione delle loro società. Inoltre, in conseguenza delle maggiori preoccupazioni economiche del periodo, possiamo aspettarci un ulteriore incremento del livello di minaccia percepita in questi ultimi mesi.

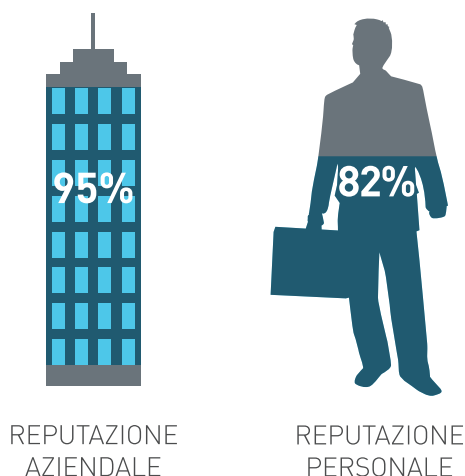
### 2 LA REPUTAZIONE SI RACCONTA IN RETE... MA NON DEL TUTTO

Quasi tutti i manager intervistati (il 98%) "usano" internet come metro di valutazione della propria reputazione aziendale. Tuttavia, meno di 6 su 10 (il 57%) trovano che internet sia "utile" per formulare un giudizio decisivo su un'organizzazione.

### 3 L'INGENUITÀ PUÒ PORTARE A BRUTTE SORPRESE

La maggior parte dei manager pensa più spesso alla reputazione della propria azienda piuttosto che alla propria. Concentrandosi sulla reputazione aziendale molti manager rischiano, infatti, di perdere di vista la propria: solo 4 su 10 (il 38%) ammettono di aver effettuato ricerche del proprio nome in rete nei 30 giorni precedenti il sondaggio.

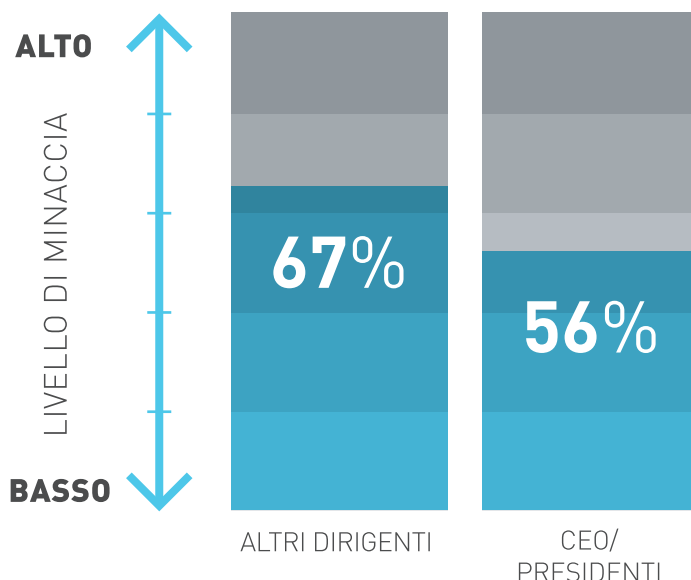
### PERCENTUALE DI MANAGER CHE RIFLETTE SULLA REPUTAZIONE "MOLTO SPESSO / QUALCHE VOLTA"



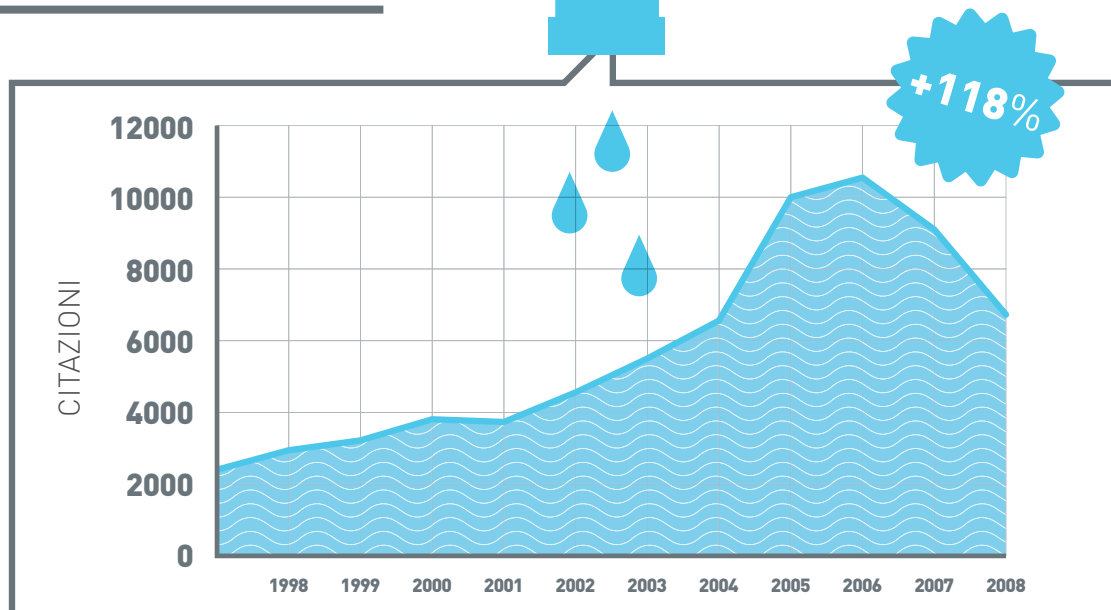
### 4 CHE COSA? IO PREOCCUPATO?

La totalità degli Amministratori Delegati e dei Presidenti intervistati riflette spesso sulla reputazione di cui gode la sua azienda. Nonostante ciò, percepisce un minor livello di minaccia rispetto ai dirigenti di grado meno elevato. Evidenzia anche un minor grado di ansia di fronte ai rischi online che possono avere impatto sulla reputazione, ad esempio informazioni confidenziali trapelate all'esterno attraverso la rete, clienti insoddisfatti o badvocates che conducono campagne denigratorie contro la società, messaggi aziendali di posta elettronica o di instant messaging utilizzati contro l'azienda, dipendenti o ex-dipendenti che ne screditano l'operato o l'immagine.

### IL LIVELLO DI MINACCIA PERCEPITA



## FUGHE DI NOTIZIE NEI GLOBAL MEDIA



Fonte: Citazioni nelle principali news e nei business media a livello internazionale (chiavi di ricerca: "media" e "fuga di notizie")

### 5 MANAGER "DETECTIVE" DELLA REPUTAZIONE IN RETE

Quasi i due terzi dei manager intervistati navigano in rete per raccogliere informazioni circa le attività di concorrenti e partner, lamentando sui prodotti e nuove opportunità di lavoro: è chiaro che i manager oggi guardano a internet come luogo privilegiato di intelligence sul mercato.

### 6 GLI ARBITRI DELLA REPUTAZIONE: I MEDIA TRADIZIONALI SUPERANO I NUOVI MEDIA

I manager di tutto il mondo affermano che i media tradizionali (televisione, radio e giornali) giocano un ruolo di primo piano nell'influenza della reputazione di un'azienda rispetto ai nuovi media (siti web, blog e social network). Dallo studio si evince inoltre che i manager si fidano cinque volte di più dei media tradizionali, che hanno anche una versione online, rispetto ai media nati e sviluppati esclusivamente in rete (rispettivamente il 72% contro il 13%). Il dibattito sulla distinzione mezzi di comunicazione off/online tenderà a sparire e le aziende capiranno sempre più i benefici di un utilizzo integrato di tutti i media a disposizione. Weber Shandwick le chiama comunicazioni "inline".

### 7 PRIMA FERMATA: I SITI WEB AZIENDALI

Per il 99% dei manager intervistati, la principale fonte di informazioni online su una società è il suo sito internet. Sebbene questo strumento non sia sufficiente nella costruzione di una buona reputazione, il sito internet viene percepito come una sorta di "ground zero" digitale per la creazione della propria immagine.

### 8 VECCHI E NUOVI DETRATTORI DELLA REPUTAZIONE

Finora la principale causa percepita di danno alla reputazione tra i manager di tutto il mondo è una copertura mediatica negativa (84%). Nell'attuale contesto economico, poche società sfuggono infatti all'attenzione dei media per quanto riguarda il loro corretto operare sul mercato.

### 9 FUGHE DI NOTIZIE PERICOLOSAMENTE IN RETE

I dirigenti considerano le informazioni confidenziali o trafugate che appaiono in rete come rischio primario alla reputazione aziendale (41%). Tale preoccupazione è comprensibile: basti pensare che nel 2008 le parole "media" e "fuga di notizie" sono comparse insieme su giornali e media di tutto il mondo in ben 6.449 casi, con un incremento del 118% rispetto al 1998.

### 10 GLI ASSASSINI DELLA REPUTAZIONE SONO LAVORATORI INSTANCABILI

Oggi internet fornisce innumerevoli piattaforme dove dipendenti e ex-dipendenti possono rovinare, anche in maniera anonima, la reputazione di una società. Le critiche avanzate dai dipendenti (41%) si posizionano al primo posto, a pari merito con le fughe di informazioni confidenziali in rete, nella classifica dei maggiori fattori di rischio che la reputazione di una società corre online. Mentre i dipendenti lottano contro pensioni sempre più scarse e contro lo spettro del licenziamento, i pirati della reputazione lavorano in rete spaziando su ogni tema.

Nonostante l'elevato grado di ansia con cui si guarda al potenziale sabotaggio da parte di un dipendente, soltanto un terzo dei manager (il 34%) conosce, o ammette di conoscere, un impiegato che abbia parlato male della società sul web: i leader, probabilmente, si aspettano, ingenuamente, che i propri dipendenti agiscano secondo principi di correttezza quando navigano in rete.

## 11 E-MAIL IN LIBERTÀ

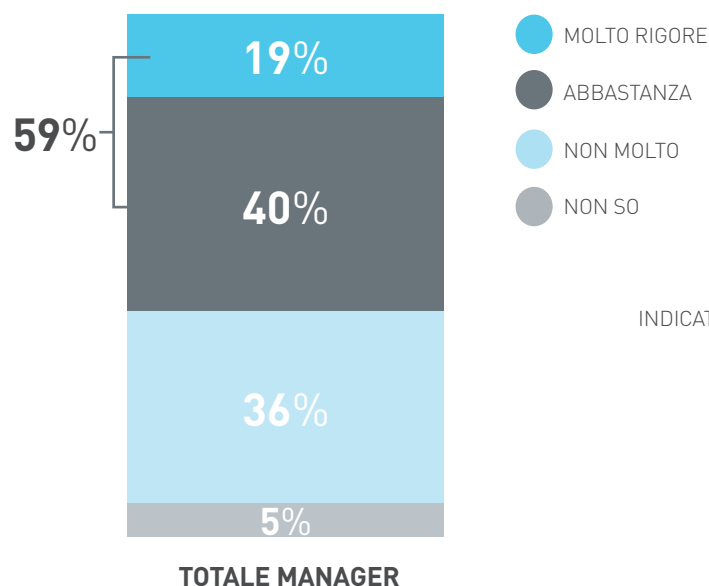
Un buon 87% dei manager di tutto il mondo ammette di aver erroneamente inviato o ricevuto almeno un messaggio elettronico (e-mail privata, SMS o Twitter). Tuttavia, le e-mail non cadono sempre accidentalmente in mani o in caselle sbagliate: circa un manager su quattro (il 27%) afferma di aver intenzionalmente inoltrato una e-mail privata a terzi.

## 12 AGIRE IN FUNZIONE DEL FEEDBACK RIPORTATO DAI DIPENDENTI RAPPRESENTA LA MIGLIOR DIFESA

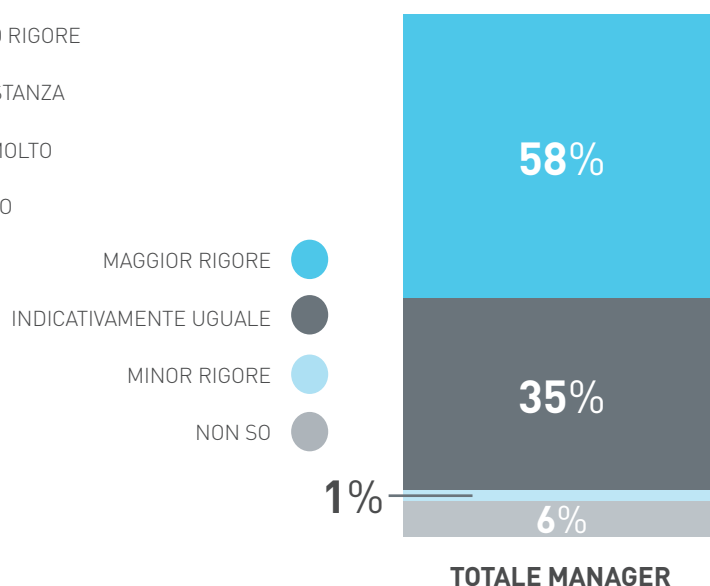
I manager ritengono che il modo migliore di salvaguardare la reputazione in rete influenzata dallo staff sia monitorare i livelli di soddisfazione dei propri dipendenti e prendere delle misure a seguito di elementi che scaturiscono dai sondaggi sulla soddisfazione interna (46%). I dipendenti soddisfatti sostengono l'azienda e rappresentano il miglior antidoto, nonché la miglior difesa, contro un grave danno alla reputazione. Una buona comunicazione interna, in particolare durante i periodi economici più difficili come quello attuale, può ridurre al minimo il disagio tra i dipendenti e i relativi rischi.

## RIGORE NELLA GESTIONE DELLA REPUTAZIONE IN RETE – PRESENTE E FUTURO

LIVELLI DI RIGORE NELLA GESTIONE DELLA REPUTAZIONE IN RETE OGGI



LIVELLI DI RIGORE NELLA GESTIONE DELLA REPUTAZIONE IN RETE TRA TRE ANNI



## 13 MONITORAGGIO A 360°

Dopo aver prestato la massima attenzione ai livelli di soddisfazione tra i dipendenti, i manager ritengono che i successivi due pilastri su cui far leva per proteggere la reputazione siano l'esame dei commenti e delle opinioni riportati dai media tradizionali (42%) e il ricorso alle informazioni generate dai motori di ricerca o dagli strumenti di monitoraggio dei social media (38%).

## 14 MANAGER CIECHI DAVANTI ALLA BLOGOSFERA

I dirigenti ritengono che il modo meno efficace di salvaguardare la reputazione aziendale in rete sia creare relazioni con i blogger più influenti: solo il 10% considera questa una strategia utile per proteggere la reputazione. A sostegno di tale mancanza di fiducia nei blog come influenzatori di rilievo, i manager credono che solo il 49% delle informazioni contenute nei blog aziendali siano accurate.

## 15 NASCE L'ERA DELLA GESTIONE DELLA REPUTAZIONE IN RETE (ONLINE REPUTATION MANAGEMENT – ORM)

Quasi 6 manager su 10 in tutto il mondo affermano che le loro società osservano codici rigorosi nella gestione della reputazione in rete e si attendono un ulteriore rigore nei tre anni a venire. Una stima così elevata sottolinea, ancora una volta, la crescente importanza della gestione della reputazione online tra le priorità dei leader.

# 15 REGOLE PER GESTIRE, MONITORARE E SALVAGUARDARE LA REPUTAZIONE IN RETE

## ESEGUITE UN'ANALISI INIZIALE SUL WEB DELLA VOSTRA REPUTAZIONE PROFESSIONALE E DELLA REPUTAZIONE DELLA VOSTRA AZIENDA

Fate un'analisi degli ultimi 12 mesi e oltre, monitorando le risorse online, blog, social network, forum e chat per creare un parametro di riferimento e ottenere una chiara comprensione di cosa è stato detto su di voi e sulla vostra società.

## MONITORATE REGOLARMENTE LA VOSTRA REPUTAZIONE ONLINE E AVVALETEVI DEL SEO

Eseguire il monitoraggio continuativo della rete è un elemento critico di gestione della reputazione. SocialPULSE™ di Weber Shandwick è un servizio di consulenza per tracciare online conversazioni, opinioni e penetrazione dei media.

## INVESTITE NELLA COMUNITÀ ONLINE

Identificate uno o più dipendenti soddisfatti e appassionati della rete che siano in grado di partecipare alle attività di un social network per conto della vostra azienda. Questi ambasciatori digitali, o advocate della vostra organizzazione, interverranno con onestà e trasparenza in rete, trasferendo contenuti positivi o correggendo informazioni errate.

## COSTRUITE VELOCEMENTE CONTENUTI CHE PROTEGGANO LA VOSTRA REPUTAZIONE

Non appena possibile, iniziate a disseminare contenuti positivi, aneddoti, fatti e notizie in diverse direzioni sul web, per creare una reputazione durevole in rete. Considerate che anche i giornalisti possono condurre indagini sul web. Se una società tarda ad attuare sforzi in tal senso, aspettando magari che si profilino notizie negative all'orizzonte, la reputazione non sarà sufficientemente solida per resistere all'ondata di piena che sommergerà e spazzerà via anni di duro lavoro nella costruzione della vostra immagine.

## ACQUISITE CONSAPEVOLEZZA DELLE VOSTRE RISPOSTE IN RETE

Create un piano d'azione, da implementare in caso di insorgenza di issue, che consideri diversi livelli di criticità: le situazioni che richiedono una reazione immediata, quelle che necessitano un approccio "aspetta e vedi" e quelle che non prevedono risposta alcuna.

## ENTRATE INLINE UTILIZZANDO TUTTI I MEDIA A VOSTRA DISPOSIZIONE

Considerate che una reputazione è tanto più solida e durevole quanti più canali di comunicazione sono stati utilizzati. Il cuore di qualsiasi programma di relazioni pubbliche di successo dovrebbe essere una combinazione di quanti più media online e offline (leggi "inline") di rilevanza sono stati presi in considerazione.

## IDENTIFICATE IN ANTICIPO LE MINACCE ALLA REPUTAZIONE. PIANIFICATE L'AZIONE ALL'INSORGERE DELLO SCENARIO PEGGIORE

Evitate ogni possibilità di farvi sorprendere. Molte società, per esempio, hanno già attivato o stanno considerando la creazione di un "sito nascosto", pronto da mettere in rete, che possa essere reso operativo nell'eventualità in cui si presenti lo scenario evolutivo peggiore. Ricordate che chi parla per primo è nella posizione migliore per stabilire il tono della discussione.

## NON SMETTETE MAI DI ASCOLTARE I VOSTRI DIPENDENTI

Ascoltate e rispondete ai vostri dipendenti prima che questi possano potenzialmente attaccarvi in rete, intenzionalmente o meno. Ascoltare significa fare di più che lanciare un sondaggio o predisporre una cassetta di suggerimenti nella sala mensa: significa rivedere i dati sulla soddisfazione dei dipendenti, ascoltare la loro voce, nonché monitorare quotidianamente la vostra reputazione utilizzando parole chiave che possano essere inserite in Facebook, Twitter, MySpace.. Trasformate i vostri dipendenti in advocate!

## MOLTIPLICATE PER 100 LE VOSTRE BRUTTE NOTIZIE IN RETE

Una volta raggiunto il lato estremo del corridoio del vostro ufficio, ogni brutta notizia vi sembrerà solo un sussurro in lontananza, ma, in realtà, sarà già un grido. Per valutarne le potenzialità, prendete questa notizia e moltiplicatela per cento.

## NON TRASCURATE BLOG E FORUM DI DISCUSSIONE INDUSTRIALE

Iscrivete i vostri senior manager o altri membri del vostro staff a boot camp digitali. Ignorare i blogger più autorevoli e le lamentele online dei vostri clienti implica un danno alla vostra reputazione. Contattate i blogger e gli influenti più attivi sulla rete proponendo soluzioni ai problemi rilevati sui vostri prodotti o i vostri servizi.

## NAVIGATE NEL VOSTRO SITO CON GLI OCCHI DI UN POTENZIALE CLIENTE O DI UN CONCORRENTE

Testate sul campo l'esperienza che l'utente vive navigando nel vostro sito web, valutandone funzionalità, interattività e trasparenza.

## DATE VOCE AI VOSTRI CLIENTI

Chiedete e rispondete al feedback fornito dai clienti e considerateli parte attiva nel processo di sviluppo di nuovi prodotti. Incrementate la credibilità della vostra azienda includendo nel vostro sito web anche i commenti negativi dei clienti (esclusi quelli che possano essere diffamatori o

comunque inappropriati), unitamente ai commenti positivi. Utilizzate la tecnologia per costruire la fiducia del cliente.

### **ACCETTATE IL FATTO CHE I VOSTRI DIPENDENTI SONO ANCHE UTENTI DELLA RETE**

Siate consapevoli che i vostri dipendenti si conatteranno alla rete per esprimere le proprie critiche e i propri apprezzamenti nei confronti della società per cui lavorano; di conseguenza, confrontatevi con loro e trasferite loro le corporate guideline per le discussioni su blog e social network.

### **MANTENETE ALTA L'ATTENZIONE SULLE POSSIBILI "E-MAIL VAGANTI"**

Utilizzate gli strumenti tecnologici per monitorare il contenuto di e-mail in uscita e del traffico web in generale. E ancora, fate

affidamento sulla tecnologia disponibile per gestire la proprietà intellettuale protetta all'interno del firewall aziendale. La formazione ai dipendenti in merito a responsabilità e proprietà dei messaggi elettronici deve essere prevista ad ogni livello.

### **CERCATE I VOSTRI ADVOCATE ONLINE. IDENTIFICATE I VOSTRI BADVOCATE**

Create un dialogo costante con i vostri advocate prima che un possibile problema possa diffondersi attraverso il passaparola in rete. Questi sostenitori spontanei rappresentano la migliore difesa per i vostri brand e contrastano la forza di azioni negative dei vostri badvocate. L'approccio di Weber Shandwick "Advocacy Ignition™" può aiutare ad identificare gli advocates e i badvocate prima che sia troppo tardi.

NONOSTANTE PRESTINO MAGGIORE ATTENZIONE ALLA TUTELA DELLA REPUTAZIONE, MOLTI MANAGER DEVONO ANCORA ACCRESCERE LA PROPRIA CONSAPEVOLEZZA SULL'IMPORTANZA DI IDENTIFICARE I SEGNALI DI MINACCIA E MEGLIO UTILIZZARE LO STRUMENTO DELLA RETE COME FATTORE DI COMPETITIVITA' SUL MERCATO. L'OPPORTUNITA' E' UN'INTEGRAZIONE STRATEGICA DI TUTTI I TOOL OFFLINE E ONLINE A SALVAGUARDIA DELLA REPUTAZIONE AZIENDALE, COINVOLGENDO MEDIA, DIPENDENTI, CLIENTI, BLOGGER, ADVOCATE E OGNI ALTRO STAKEHOLDER.

Per saperne di più, contattate:

#### **Dr. Leslie Gaines-Ross**

Chief Reputation Strategist  
212.445.8302  
lgaines-ross@webershandwick.com

#### **Gail Heimann**

Vice Chairperson  
212.445.8117  
gheimann@webershandwick.com

#### **Ken Luce**

President, Global Client Management  
469.375.0250  
kluce@webershandwick.com

#### **Cathy Calhoun**

President, North America  
312.988.2375  
ccalhoun@webershandwick.com

#### **Micho Spring**

Chairperson,  
U.S. Corporate Practice  
617.520.7075  
mspring@webershandwick.com

#### **Jill Murphy**

Chief Business Development Officer  
212.445.8339  
jmurphy@webershandwick.com

#### **Chris Perry**

Executive Vice President,  
Digital Strategy & Operations  
310.854.8250  
cperry@webershandwick.com

#### **David Krejci**

Senior Vice President,  
Interactive & Social Media  
952.346.6158  
dkrejci@webershandwick.com

#### **Colin Byrne**

Chief Executive Officer, Europe  
44 20 7067 0191  
cbyrne@webershandwick.com

#### **Rod Clayton**

Executive Vice President, Head of  
Issues & Crisis Communications  
44 20 7067 0431  
rclayton@webershandwick.com

#### **James Warren**

Chief Digital Strategist  
44 20 7067 0503  
jwarren@webershandwick.com

#### **Tim Sutton**

Chairman, Asia Pacific  
852 2845 1008  
tsutton@webershandwick.com

#### **Ian Rumsby**

Executive Vice President,  
Client Strategy  
61 2 9994 4475  
irumsby@webershandwick.com

Il team dell'Economist Intelligence Unit ha condotto il sondaggio online, mentre il rapporto conclusivo è stato redatto da Weber Shandwick. I risultati riportati in questo documento sono conclusioni tratte da Weber Shandwick alla luce dei dati emersi dallo studio; tuttavia, non riflettono necessariamente le opinioni di Weber Shandwick o dell'Economist Intelligence Unit. Sebbene sia stato compiuto ogni sforzo possibile al fine di verificare la veridicità delle informazioni raccolte, l'Economist Intelligence Unit, Weber Shandwick e le relative società controllate non possono essere ritenute responsabili di quanto dichiarato.

#### **Weber Shandwick**

Weber Shandwick è una delle agenzie leader di relazioni pubbliche a livello mondiale, con uffici in 79 paesi nel mondo. L'Advocacy è l'elemento fondante del suo approccio di consulenza, la capacità di individuare e coinvolgere stakeholder in grado di sostenere un brand, facendone propri i messaggi e contribuendo a costruirne la reputazione. Weber Shandwick fornisce supporto strategico e di comunicazione attraverso una struttura organizzativa articolata in practice, quali Consumer Marketing, Healthcare, Technology, Public Affairs, Corporate, Financial. E' specializzata in strategic marketing communications, media relations, digital/social media, public affairs, reputation management. Weber Shandwick offre inoltre servizi integrati quali Web Relation, advocacy advertising, market research e visual communications. Nel 2008 Weber Shandwick ha vinto il titolo di Large PR Firm of the Year (PR News U.S.), nel 2007 è stata nominata Agency Excellence Survey da PR Week U.S. e nel 2006 European Consultancy of the Year (The Holmes Report) e Network of the Year (Asia Pacific PR Awards). L'azienda è stata inoltre insignita del titolo di United Nations Grand Awards for Outstanding Achievement in Public Relations. Weber Shandwick fa parte di Interpublic Group of Companies (IPG), una delle principali organizzazioni di servizi di pubblicità e marketing del mondo. Per saperne di più: [www.webershandwick.com](http://www.webershandwick.com)

#### **Per informazioni:**

[www.webershandwick.com](http://www.webershandwick.com)  
[www.online-reputations.com](http://www.online-reputations.com)  
[www.reputationrx.com](http://www.reputationrx.com)  
[www.reputationXchange.com](http://www.reputationXchange.com) (blog)