

# RASSEGNA ECONOMICA

RIVISTA INTERNAZIONALE  
DI ECONOMIA E TERRITORIO

IL TURISMO, FATTORE ECONOMICO DI SVILUPPO LOCALE  
ALCUNI APPROFONDIMENTI SU GOVERNANCE, TEMATISMI  
E ASPETTI INFRASTRUTTURALI

SRM ringrazia tutti gli autori e in particolare il prof. Giuseppe Tardivo, Direttore della *Sezione di Economia e direzione delle imprese* - Facoltà di Economia dell'Università di Torino - per la collaborazione prestata e per aver coordinato i saggi di un gruppo di ricercatori italiani ed esteri che hanno dato un autorevole e qualificato apporto al presente numero di *Rassegna Economica*.

---

#### RIFERIMENTI REDAZIONALI

Rassegna Economica  
SRM-Studi e Ricerche per il Mezzogiorno  
Via Cervantes, 64  
80133 Napoli  
Italy

Direttore Responsabile:  
*Massimo Deandreis*

Redazione:  
*Salvio Capasso* (Coordinatore Editoriale)  
*Raffaella Quaglietta* (Segreteria di redazione)

Recapiti:  
Tel: +39 081 4935292 Fax: +39 081 4935289  
Email: [rassegna@sr-m.it](mailto:rassegna@sr-m.it); [r.quaglietta@sr-m.it](mailto:r.quaglietta@sr-m.it)

#### NOTE

Rassegna Economica è disponibile anche in versione elettronica alla pagina:  
<http://www.sr-m.it/numeri-rassegna/>

Gli iscritti alle liste di distribuzione della rivista cartacea sono tenuti ad informare tempestivamente la redazione di eventuali cambi di indirizzo.

Gli articoli proposti per la pubblicazione devono conformarsi alle norme redazionali disponibili al seguente indirizzo:  
<http://www.sr-m.it/images/stories/allegati/norme%20di%20redazione%20rassegna.pdf>

*Le opinioni espresse negli scritti pubblicati in questo periodico impegnano esclusivamente la responsabilità degli autori.*

*La riproduzione degli articoli è consentita esclusivamente con citazione della fonte.*

NR.1/2012

FONDATA NEL 1931 DAL  BANCO DI NAPOLI

# RASSEGNA ECONOMICA

RIVISTA INTERNAZIONALE  
DI ECONOMIA E TERRITORIO

IL TURISMO, FATTORE ECONOMICO DI SVILUPPO LOCALE  
ALCUNI APPROFONDIMENTI SU GOVERNANCE, TEMATISMI  
E ASPETTI INFRASTRUTTURALI

# Rassegna Economica

*Pubblicazione periodica*  
*Associazione Studi e Ricerche per il Mezzogiorno*

*Direttore Responsabile*  
Massimo Deandreis

**ANNO LXXV**

**N. 1 - 2012**

---

## **IL TURISMO, FATTORE ECONOMICO DI SVILUPPO LOCALE**

ALCUNI APPROFONDIMENTI SU GOVERNANCE,  
TEMATISMI E ASPETTI INFRASTRUTTURALI

---

<b>Massimo Deandreis</b>	Introduzione: Il turismo: una risorsa per il territorio	5
<b>Sergio Arzeni</b>	Tourism a Driver for Growth and Employment	9
<b>Nicola Boccella</b> <b>Cesare Imbriani</b>	La spesa regionale per il turismo: efficacia e indicazioni per la governance	15
<b>Giuseppe Tardivo</b>	Turismo montano e sviluppo locale: un binomio vincente	31
<b>Martin Grimmer</b> <b>Monica Cugno</b> <b>Milena Viassone</b>	Vecchie e nuove prospettive di sviluppo del turismo in Italia	45
<b>Josep Ejarque</b>	Competitività e attrattività turistica nel Mezzogiorno italiano, una prospettiva in ottica di mercato	75
<b>Alex Murdock</b>	Synergies between tourism and the wider social economy: an underexplored territory?	95
<b>Marco Musella</b>	Il Turismo sociale e lo sviluppo del Mezzogiorno	103
<b>Andrea Alivernini</b> <b>Massimo Gallo</b> <b>Elena Mattevi</b> <b>Fabio Quintiliani</b>	Tendenze del turismo internazionale nelle regioni italiane	115

<b>Salvio Capasso</b> <b>Olimpia Ferrara</b>	Il ruolo della cultura per lo sviluppo socio-economico del Mezzogiorno	137
<b>Maria Teresa Cuomo</b> <b>Debora Tortora</b> <b>Gerardino Metallo</b>	La misurazione multilivello e multistakeholder della corporate reputation	165
<b>Antonio Thomas</b>	Low-Cost Airlines as a Driver for the Expansion of Tourist Flows	183
<b>Notizie sugli autori</b>		199

# LA MISURAZIONE MULTILIVELLO E MULTISTAKEHOLDER DELLA CORPORATE REPUTATION

**Abstract.** A Multi-level and Multi-stakeholder Approach for Measuring Corporate Reputation. A Case Study Survey of Italian Local SMEs in the tourism sector. The issue of corporate reputation for a firm's success is widely accepted as strategic intangible asset capable of generating returns and competitive advantage. In the context of this conceptual framework, the paper examines the process of measuring corporate reputation from a multistakeholder perspective.

Starting from the Reputation Quotient of Fombrum, this study intends to devise a multilevel reputation measurement model, improving RQ by considering additional indicators, weighed in accordance with the importance of some groups of stakeholders. For its validation, the new model has been submitted to a sample of local SMEs in the tourism sector, in order to define a more effective process.

Keywords: Quoziente reputazionale, Stakeholder, Misurazione, Aree reputazionali

Jel: M290

## 1. LA CORPORATE REPUTATION: DEFINIZIONE E INQUADRAMENTO TEORICO NEGLI STUDI MANAGERIALI

I primi studi sul tema della Corporate Reputation si affermano negli anni Settanta, con riferimento all'analisi dei processi decisionali d'impresa condotti in situazioni di incompleta o imperfetta informazione, (Fombrum, Van Riel, 1997). In tale ottica la reputazione costituisce "la sintesi di un vasto insieme di segnali che l'impresa ha trasmesso agli stakeholders nel corso del tempo con riferimento al proprio agire strategico, in modo sia esplicito che implicito. Tali segnali vengono recepiti ed interpretati dagli interlocutori dell'impresa...e la conseguente risposta alle attese formulate dai suoi stakeholders determina la formazione della corporate reputation" (Nelli, Bensi, 2003). Pertanto, diversamente dagli altri asset in dotazione all'impresa, la reputazione si costituisce ed ha significato solo in quanto "*condizione relazionale*", ovvero con riferimento a soggetti terzi che la riconoscono e ne fanno uso.

Pur con le ammissibili differenze dettate da posizioni teoriche ed approcci disciplinari più o meno contigui, le definizioni proposte nel corso del tempo (Walsh et al., 2009; Walker, 2010) convergono in linea di massima sull'inquadramento della corporate reputation quale fenomeno collettivo, declinabile in relazione a diversamente identificabili (a seconda dell'obiettivo di analisi) gruppi di interesse, impegnati a riconoscere ed interpretare "cosa l'impresa significa o rappresenta".

Tuttavia, nonostante l'attenzione riservata alla tematica sin dagli anni '80, bisogna attendere gli inizi del terzo millennio perché la reputazione d'impresa venga studiata continuamente come percezione aggregata ad opera di una serie di stakeholders, ovvero quale risultato della stima globale che essi elaborano nei riguardi di

un'organizzazione (Fombrum et al., 2000), talché, agendo come riduttore di incertezza nei confronti di portatori di interessi in situazioni di asimmetria informativa, la corporate reputation pone al centro delle problematiche di impresa la soddisfazione delle loro aspettative (Friedman, Miles, 2002). Per lo studio della corporate reputation, quindi, un aspetto rilevante diviene la concreta individuazione dei differenti interlocutori, alle cui pressioni l'impresa deve dare risposta, salvaguardando l'equilibrio complessivo della gestione aziendale. Secondo un approccio di stakeholder engagement, tali attori possono essere classificati in base al grado di interesse nutrito nei confronti dell'organizzazione – atteggiamento relazionale – con riferimento al supporto fornito allo svolgimento dell'attività aziendale, o al ruolo ricoperto dai soggetti all'interno del network relazionale (Romenti, 2008). Pertanto, osservando la possibilità di rappresentare un'opportunità o una minaccia ed in considerazione di un atteggiamento collaborativo od ostativo, si configurano potenzialmente quattro sottogruppi di interlocutori aziendali (figura 1).

FIGURA 1  
*Tipologia di rapporti strategici con gli stakeholder*

		Probabilità di minacce per l'impresa provenienti dagli stakeholder	
		Alte	Basse
PROBABILITÀ DI COLLABORAZIONE TRA IMPRESA E STAKEHOLDER	Alta	Stakeholder <b>non orientato</b> STRATEGIE DI COLLABORAZIONE	Stakeholder <b>amichevole</b> STRATEGIE DI COINVOLGIMENTO
	Bassa	Stakeholder <b>avversario</b> STRATEGIE DI DIFESA	Stakeholder <b>marginale</b> STRATEGIE DI MONITORAGGIO

FONTE: Cuomo, Metallo, 2007

Se all'organo di governo spetta il compito di creare un equilibrio tra le istanze dei diversi stakeholders al fine di poter continuare a produrre e distribuire ricchezza, è rilevante ai fini del presente studio la modalità attraverso cui rilevare gli interlocutori critici (per rilevanza e numerosità) in ottica di corporate reputation.

È doveroso considerare, però, come differenti stakeholders mostrino eterogenee fonti di soddisfazione (Chun, 2005), rendendo l'allineamento tra concezione interna della corporate reputation ed interpretazione esterna tutt'altro che un processo meccanico per l'ottenimento di vantaggi competitivi. Ecco, pertanto, riconfermarsi la necessità che gli studi di corporate reputation si concentrino sul governo d'impresa in situazioni di asimmetria informativa, per l'ampliamento dei vantaggi competitivi (Flatt, Stanley, 2008).

## 2. LA MISURAZIONE DELLA CORPORATE REPUTATION CON IL MODELLO MULTILIVELLO, IN OTTICA MULTI-STAKEHOLDER

Nel sintetizzare il risultato dell'efficacia nella gestione delle relazioni con i diversi portatori di interesse, la reputazione aziendale si inserisce a pieno titolo tra gli

strumenti di corporate governance, con riferimento all'insieme dei meccanismi di gestione e di coordinamento delle interazioni con gli stakeholders nell'ambito dei processi decisionali e di controllo delle risorse chiave aziendali (Cuomo, Metallo, 2007). Posto, inoltre, che tali relazioni assumono significato e rilevanza quando inserite in un dato contesto, il costrutto "corporate reputation" si arricchisce anche della sua collocazione concettuale endogena all'impresa, ovvero legata al processo di utilizzo delle risorse, anziché quale sola componente esogena, interessandosi semplicemente al suo possesso da parte dell'organizzazione. Da ciò discende, evidentemente, come alla costruzione della reputazione di una specifica azienda contribuiscano, seppure in maniera indiretta, anche i comportamenti, ovvero la credibilità delle altre imprese del settore di appartenenza e del comparto stesso, (Ang, Wight, 2009). Inoltre, la reputazione è un costrutto time-based, composto utilizzando una aggregazione progressiva e sedimentata dei giudizi formulati dagli attori interessati nei riguardi dell'impresa, con riferimento a: *market signals*, informazioni circa attività, risultati correnti dell'azienda e prospettive future (current market performances, current market risk, etc.); *accounting signals*, ovvero le performances economiche e finanziarie conseguite dall'organizzazione (prior accounting profitability and prior accounting risk); *institutional signals*, che offrono informazioni circa i seguenti aspetti concernenti alcuni caratteri dell'impresa quale istituzione (institutional ownership, social responsibility, current media exposure, firm size); *strategy signals*, che forniscono informazioni riguardanti le sue scelte strategiche (Fombrun, Shanley, 1990). Partendo da tali premesse e riferendosi alla reputazione quale percezione complessiva degli stakeholders del modo di fare impresa (Gabbionata et al., 2007), è possibile individuare le principali componenti impegnate in un processo di reputation building, raggruppate *in sei pilastri fondamentali* (ns adattamento da Fombrun et al., 2000):

1. *Emotional appeal*: ammirazione, fiducia, piacevolezza;
2. *Prodotti e servizi*: qualità, innovazione, convenienza (buon rapporto qualità/prezzo), affidabilità;
3. *Performance reddituale e finanziaria*: alta profittabilità, buone prospettive di crescita, alte performance nei confronti dei concorrenti, bassi rischi sugli investimenti;
4. *Vision & leadership*: eccellenza della leadership, chiara vision per il futuro, capacità di sfruttare le opportunità di mercato;
5. *Ambiente di lavoro*: qualità e benessere, professionalità dei dipendenti, buona politica remunerativa;
6. *Responsabilità sociale*: impegno verso le cause sociali, responsabilità ambientale, buoni rapporti con le comunità locali.

Tali dimensioni, ed i relativi indicatori, costituiscono gli elementi fondamentali per condurre una "misurazione" della reputazione cogliendo le percezioni dei differenti stakeholder, a valle della propria esperienza relazionale (Ravasi, Gabbioneta, 2004). La trasformazione quantitativa del concetto avviene mediante il

calcolo di un Reputation Quotient<sup>1</sup> (RQ) (Berens, Van Riel, 2004), basato appunto sulla misurazione dei venti indicatori citati, selezionati attraverso una serie di studi pilota ed espressivi dei diversi aspetti dell'attività d'impresa (dalle performance reddituali alle caratteristiche dell'ambiente di lavoro, ecc.).

La comparazione con altri modelli evidenzia come, al di là del grado di esaustività di ciascun modello, sia possibile notare una ampia, anzi pressoché totale, convergenza sulle dimensioni già descritte nel RQ<sup>2</sup>, consentendo di stilare delle classifiche delle imprese in base ai giudizi espressi dai pubblici e di operare una stima quantitativa delle componenti fiduciarie e reputazionali essenziali nel rapporto impresa–mercato (Cravens et al., 2003). Tuttavia, pur distinguendosi per esaustività e numerosità di citazioni, il **RQ** (calcolato sommando i punteggi che gli intervistati attribuiscono ai 20 item citati, attraverso una scala Likert) presenta in fase applicativa un manifesto limite, dal momento che, pur citandoli in via teorica, *non lascia emergere l'importanza dei diversi stakeholder nel processo di misurazione.*

<sup>1</sup> In letteratura si individuano *molteplici modelli di misurazione* adottabili per valutare la corporate reputation, articolati in una serie più o meno complessa di indicatori che esprimono, in via diretta o mediata, una stima delle caratteristiche confluenti nel concetto; allo scopo, in aggiunta al citato RQ (Gardberg, Fombrun, 2002; Groenland, 2002), è opportuno effettuare una breve sintesi tra i principali modelli ed indicatori (Reputation Institute, 2009; Credidio, 2010; Romenti, 2008):

- *Reputation Pulse Model*: Product/Services, Innovation Workplace Governance Citizenship Leadership Performance;
- *Cesar Model*: Experience, Sentiments, Behaviors;
- *International Research Model*: Affinity (Image, Relational capacity), Performance (Products & Services, Financial Performance), Responsibility (Vision and leadership, Socio-environmental awareness, Ethics);
- *Universal Model*: Product & Performance, Leadership & Workplace, Responsibility;
- *Fortune's AMAC*: Quality of management, Product/services quality, Solid financial position, Capacity to attract, train and keep talented people, Use of firm resources, Value of long term investments, Capacity for innovation, Social and environmental responsibility;
- *Opinion Research Corporation*: Leadership, Client centred, Product/services quality, Emotional appeal, Social responsibility, Financial performance, Quality of management, Collaborators, Reliability;
- *Walzer information*: Leadership, Product/services quality, Emotional appeal, Social responsibility, Financial performance, Quality of management, Collaborators, Reliability;
- *Young & Rubicam*: Leadership, Client centred, Product/services quality, Emotional appeal, Social responsibility, Reliability.

<sup>2</sup> A completamento, Fombrun et al. propongono di utilizzare anche una misurazione “breve” del RQ, focalizzata sulla componente emotiva dello stesso, ottenuta attraverso il “RepTrak™ Pulse Model”, rilevando: empatia nei confronti dell'impresa; ammirazione e rispetto; livello di fiducia; reputazione complessiva. In tal caso la corporate reputation è definite come “a second-order latent variable with non-emotional items shaping or driving emotional items” (Ponzi, Fombrun, Gardberg, 2011).

Ai fini del presente studio, invece, tale aspetto risulta particolarmente critico, inducendo a valutare la necessità di realizzare una “*rivisitazione*” del quoziente di reputazione aziendale attraverso un approccio multilivello, in cui ogni livello si articola e si sviluppa in una visione *incrementale* sia della robustezza che dell’attendibilità della misura del grado di reputazione aziendale. In sostanza, si tratta, dunque, di costruire e validare uno strumento di misurazione che procede per livelli progressivi di approfondimento della reputazione di un’organizzazione, ovvero delle variabili influenti: ciascuno stadio d’analisi, o livello, affinando la capacità di misura del RQ, contribuisce ad accrescere la percettività informativa del modello stesso.

Pertanto, la misurazione della corporate reputation individua come elemento di partenza un primo indicatore sintetico (il RQ di Fombrum et al.), qui segnalato come ***primo livello del Reputation Quotient***. Ogni item, come detto, viene valutato utilizzando una scala likert a 7 punti: di conseguenza, il punteggio massimo per questo RQ di *primo livello* è **pari a 147** (21 item x7= 147).

Nell’ottica di migliorare la espressività del RQ si è inteso proporre un *secondo livello* di misurazione, attraverso l’applicazione del meccanismo della ponderazione.

Assumendo che ciascuno stakeholder possa attribuire un’importanza differenziata a specifici elementi, a seconda della propria prospettiva di osservazione<sup>3</sup>, si è proceduto, anzitutto, a selezionare i portatori di interesse rilevanti<sup>4</sup> e successivamente, si è andati a riconoscere un “peso” ai pilastri studiati, ovvero una rilevanza coerente con le percezioni di ciascun attore (tabella 1)<sup>5</sup>.

TABELLA 1  
*Importanza assegnata ai “pilastri” nell’ottica dei diversi stakeholder*

“Pilastro”	Proprietà/ gestione	Dipendente	Fornitore	Cliente
Fascino emotivo	10%	10%	5%	30%
Vision & leadership	20%	20%	20%	10%
Prestazioni economiche	25%	20%	40%	5%
Prodotti e servizi	20%	15%	15%	35%
Ambiente lavorativo	15%	30%	10%	5%
Responsabilità sociale	10%	5%	10%	15%
Peso totale	100%	100%	100%	100%

FONTE: elaborazione degli Autori

Da questo punto di vista, la considerazione delle prospettive degli stakeholder influisce direttamente sul punteggio complessivo riassuntivo della reputazione; questo

<sup>3</sup> Per esempio, i clienti potrebbero considerare di primaria rilevanza il criterio “fascino emotivo”, mentre i fornitori possono ipotizzarsi interessati principalmente alle prestazioni economiche e al rischio di inadempienza dell’azienda.

<sup>4</sup> Nel corso dell’indagine ci si concentra esclusivamente su soggetti che hanno un rapporto diretto con l’impresa, in rappresentanza della categoria degli stakeholders contrattuali esterni (fornitori e clienti) ed interni (proprietà/management e dipendenti), escludendo portatori di interesse le cui percezioni siano mediate (p.e. la collettività) e non frutto di esperienza propria. L’attenzione è rivolta, quindi, a stakeholders non orientati o amichevoli.

<sup>5</sup> La ripartizione percentuale del peso attribuito da ciascuno stakeholder ai diversi pilastri della reputazione è stata determinata attraverso un’indagine rivolta ad alcuni panel di stakeholders.

effetto viene espresso numericamente come la media delle valutazioni assegnate in relazione allo specifico stakeholder. L’impatto di ciascun pilastro sulla valutazione generale può essere sintetizzato come proposto in tabella 2.

TABELLA 2  
*Importanza dei singoli pilastri per il RQ*

“Pilastro”	Importanza
Fascino emotivo	14%
Vision & leadership	18%
Prestazioni economiche	22%
Prodotti e servizi	21%
Ambiente lavorativo	15%
Responsabilità sociale	10%

FONTE: elaborazione degli Autori

È evidente, quindi, che la versione ponderata che si intende includere nel calcolo del RQ è *il risultato di una doppia ponderazione*: da un lato, come già detto, ad ogni pilastro viene attribuito un peso diverso in relazione allo stakeholder in questione; d’altro canto, per ottenere uno score più robusto, il valore complessivo del pilastro viene considerato sulla base di una ponderazione che risulta dalle valutazioni individuali già prese in considerazione. Pertanto, tale stadio di analisi, indicato come *secondo livello del Reputation Quotient*, esprimerà ancora una volta un indicatore sintetico il cui punteggio sarà compreso nell’intervallo: **2,703** (punteggio minimo) - **18,921** (punteggio massimo), per effetto del meccanismo di ponderazione<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Per esplicitare il calcolo del *range* di punteggio entro cui ricade il RQ II livello si riporta di seguito la tabella in cui si illustra il funzionamento del meccanismo di ponderazione, in base ai 21 item utilizzati per la misurazione del costrutto (con scala Likert a 7 punti), raggruppati in 6 pilastri, come precedentemente spiegato:

RQ di II Livello											
	Punteggio		peso	Dipendente	Peso	Fornitore	Peso	Cliente	peso	peso pilastro	Min
	min	Proprietà									
Fascino emot.	3	0,3	10	0,3	10	0,15	5	0,9	30	14	0,231
Vision & L.	3	0,6	20	0,6	20	0,6	20	0,3	10	18	0,378
Prestazioni E.	5	1,25	25	1	20	2	40	0,25	5	22	0,99
Prodotti & S.	4	0,8	20	0,6	15	0,6	15	1,4	35	21	0,714
A. lavorativo	3	0,45	15	0,9	30	0,3	10	0,15	5	15	0,27
Responsabilità	3	0,3	10	0,15	5	0,3	10	0,45	15	10	0,12
	21										<b>2,703</b>
	Punteggio		peso	Dipendente	Peso	Fornitore	Peso	Cliente	peso	peso pilastro	Max
	max	Proprietà									
Fascino emot.	21	2,1	10	2,1	10	1,05	5	6,3	30	14	1,617
Vision & L.	21	4,2	20	4,2	20	4,2	20	2,1	10	18	2,646
Prestazioni E.	35	8,75	25	7	20	14	40	1,75	5	22	6,93
Prodotti & S.	28	5,6	20	4,2	15	4,2	15	9,8	35	21	4,998
A. lavorativo	21	3,15	15	6,3	30	2,1	10	1,05	5	15	1,89
Responsabilità	21	2,1	10	1,05	5	2,1	10	3,15	15	10	0,84
	147										<b>18,921</b>

FONTE: elaborazione degli Autori

Il percorso di analisi fin qui compiuto, in ottica multistakeholder, può, comunque, essere ulteriormente integrato con l'elaborazione di un **terzo livello del Reputation Quotient**, che prenda in considerazione anche altre variabili influenti sulla percezione del valore reputazionale. Al riguardo, gli elementi rilevanti individuati sono: *struttura proprietaria* (familiare forte, debole, diffusa/manageriale); *struttura e costituzione dell'impresa*; *percezione di posizionamento* nel panorama competitivo locale; *longevità dell'insegna* (età con cui una organizzazione imprenditoriale opera sul mercato con la medesima denominazione); possibili *malfunzionamenti* o *situazioni di crisi vissuti* dagli stakeholders; *comportamento e reazione della proprietà/management* a tali eventi; *word-of-mouth*, ovvero la disponibilità a consigliare la fruizione dell'offerta in questione ad altre persone; confronto *attese/percezioni* dello stakeholder. Le risposte ottenute sono valutate sempre su una scala Likert da 1 a 7. Quindi, il terzo livello del RQ (comprendente il processo di ponderazione e di ampliamento delle variabili indagate) risulta essere l'indicatore di misurazione maggiormente rispondente alle finalità dell'analisi, in cui la soglia massima raggiungibile è di **81,921**.

Infine, allo scopo di rendere il più possibile completo ed attendibile il processo di valutazione della reputazione aziendale, viene elaborato un **quarto livello del Reputation Quotient**, ottenuto tramite la fusione del terzo livello del RQ<sup>7</sup> e la *web reputation* (WR) delle organizzazioni, misurata con il supporto di tool che consentono di eseguire dei monitoraggi anche in tempo reale, permettendo di controllare le percezioni degli utenti circa il comportamento tenuto dall'impresa<sup>8</sup>, sia che si parli di web 1.0 (blog e forum) o 2.0 (social media). Questo nuovo indicatore è calcolato attraverso una media ponderata, ponderando il terzo livello di RQ in base ad un fattore di 1.5 (peso RQ) ed assegnando al punteggio di web reputation un coefficiente pari a 0.5 (peso WR)<sup>9</sup>.

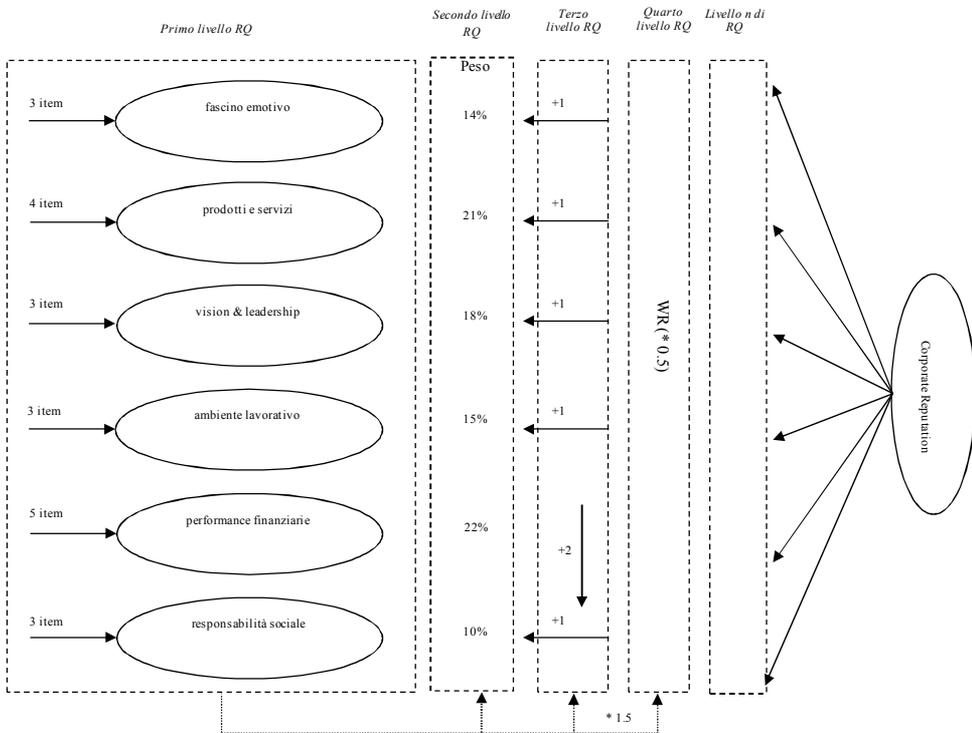
Come si evince dalla schematizzazione proposta (figura 2), non è opportuno, né necessario, stabilire a priori il numero ottimale di livelli di misurazione da implementare per il calcolo del RQ, rendendo il modello estremamente flessibile, in relazione alle finalità conoscitive di volta in volta richieste.

<sup>7</sup> In tal caso, per consentire la comparazione si calcola il terzo livello di RQ utilizzando i soli clienti.

<sup>8</sup> Genericamente ed a seconda della finalità di indagine, per l'analisi della *web reputation* si può effettuare un monitoraggio in termini di *brand presence*, p.e. conteggiando il numero di citazioni e post su una marca, con analisi delle fonti (dove se ne parla e chi ne parla), se ne analizzano i *topic*, ovvero i concetti ricorrenti, le tematiche più discusse, le conversazioni più dibattute ed il *sentiment*, cioè in che modo se ne parla. Confrontando i volumi di *buzz* ed il *sentiment* con riferimento alla singola organizzazione, si può costruire una mappa del rischio reputazionale online. Vi sono, inoltre, siti che raccolgono, in base ad una serie di indicatori stabiliti come rilevanti, le percezioni degli stakeholders circa il comportamento delle imprese.

<sup>9</sup> Questo livello viene inserito proprio in considerazione dell'influenza informativa dell'ambiente web per la costituzione delle opinioni dei clienti anche off-line.

FIGURA 2  
Indicatori di corporate reputation



FONTE: elaborazione degli Autori

A questo punto, in considerazione del fatto che, il capitale reputazionale di cui gode un'organizzazione imprenditoriale, misurato attraverso uno dei possibili livelli di RQ, fornisce al management e/o alla proprietà un utile strumento di monitoraggio del suo andamento nel tempo e, soprattutto, permette di esaltare i fattori strutturali e di comportamento strategico a più elevato impatto sul valore del RQ.

Tutto ciò può essere meglio esplicitato ed analizzato applicando il *modello delle aree di RQ* (Cuomo-Metallo 2011), riportato nella figura 3, e dove i valori di misura del RQ vengono espressi in centesimi.

Come appare evidente, quindi, la possibilità di collocare l'azienda all'interno delle varie aree reputazionali individuate, ma soprattutto il loro monitoraggio nel tempo, aiuta la proprietà ed il management a meglio definire gli interventi strategici, in particolare quelli comunicazionali, in grado di sostenere e migliorare il livello reputazionale. E ciò evidentemente nella consapevolezza della significativa correlazione esistente tra livello del RQ e performance reddituali e competitive aziendali.



FONTI: Cuomo, Metallo (2011)

Pertanto, la capacità dell'organo di governo di investire in capitale reputazionale, affinché l'azienda permanga nelle aree al di sopra del *resistance level*, rappresenta una priorità strategica in grado di assicurare il mantenimento e lo sviluppo di vantaggi competitivi necessari per portare le organizzazioni imprenditoriali al successo duraturo.

### 3. UNA VERIFICA EMPIRICA: IPOTESI E METODOLOGIA DELLA RICERCA

All'interno del framework concettuale delineato, *il presente lavoro si propone di validare una modalità di misurazione della corporate reputation secondo un approccio multidimensionale, multistakeholder e time-based.*

Partendo da tale modello ed al fine di avvalorare l'approccio multistakeholder descritto, è stata realizzata un'indagine sul campo, circoscritta ad alcune aziende turistico-alberghiere,<sup>10</sup>. Tale scelta è stata motivata sia dalla significativa consistenza ed importanza del comparto per l'economia nazionale e locale (la Campania è settima per numero di strutture ricettive presenti sul territorio– Federalberghi & Format, 2010), sia dalla rilevanza del concetto di corporate reputation nell'orientamento delle preferenze dei pubblici verso l'offerta in oggetto.

La ricerca descrittiva (Barile & Metallo, 2002; Molteni & Troilo, 2003), utilizza una tecnica di indagine di tipo longitudinale, basata su un panel di alberghi, con rilevazioni ad intervalli più o meno regolati (Hsiao, 2003). Il panel in oggetto è costituito da 6 strutture ricettive, collocate in provincia di Salerno e confrontabili per categoria di appartenenza (4/5 stelle), al fine di poter ipotizzare una comunanza di

<sup>10</sup> Il campione indagato non ha alcuna pretesa di rappresentatività statistica del settore.

elementi valutativi di base: capacità ricettiva; professionalità degli operatori; qualificazione del management anche in presenza di imprese familiari; accoglienza e gestione dell'ospite; cura dell'atmosfera (arredamento, pulizia, ecc.); varietà dei servizi offerti.

Infine, l'applicazione della tecnica longitudinale prevede la ripetizione ad un tempo  $t_1$  delle rilevazioni effettuate al tempo  $t_0$ , mentre output dell'analisi, rispondendo ad una visione statica (rilevazione al tempo  $t_0$ ), è l'esplicitazione del legame esistente tra la struttura dell'organizzazione imprenditoriale e la sua reputazione, evidenziando eventuali nessi di causa-effetto. Il risultato atteso è l'identificazione dei collegamenti rilevanti per la descrizione della soglia critica reputazionale. Al contrario, in accordo con una visione dinamica del fenomeno (tracciabile a seguito delle rilevazioni effettuate al tempo  $t_1$ ) è possibile delimitare i livelli soglia ipotizzati, in relazione ad azione specifiche (p.e. azioni di comunicazione intraprese) e alle eventuali modifiche della reputazione aziendale delle strutture analizzate. Per la rilevazione dei dati sul campo è stato predisposto un questionario, volto a cogliere le caratteristiche strutturali dell'azienda ricettiva e la misurazione multidimensionale della reputazione alberghiera. Pur rimanendo la traccia dell'intervista pressoché identica, la stessa, in ottica multistakeholder, è stata adattata per cogliere le testimonianze dei differenti soggetti coinvolti nell'analisi. Per ciascuna struttura alberghiera sono stati somministrati 30 questionari customizzati per stakeholder, e sono stati intervistati: un esponente in rappresentanza del sistema proprietario, dipendenti per il riferimento agli *stakeholder* interni, fornitori e clienti per cogliere le percezioni degli *stakeholder* esterni<sup>11</sup>.

### 3.1 I risultati della ricerca

Il punteggio che sintetizza la valutazione della reputazione delle strutture nel campione non è espresso con riferimento a valori assoluti, ma in forma percentuale: il punteggio finale attribuito a ciascuno degli indicatori presi in considerazione<sup>12</sup> (primo, secondo e terzo livello di RQ) è stato confrontato con il risultato massimo potenzialmente raggiungibile (tabella 3); di conseguenza, lo *score* deve essere

<sup>11</sup> Nel lavoro si presentano i risultati della rilevazione condotta al tempo  $t_0$ , luglio 2011.

<sup>12</sup> Pur facendo ricorso, nel calcolo del RQ, ad item validati dalla letteratura, è stato valutato per ciascun pilastro l'indice di consistenza interna – Alpha di Cronbach –, per misurare l'attendibilità degli item (di ciascun pilastro e del RQ di primo livello in generale) in termini di coerenza interna della scala che essi compongono. Ricordando che il valore di Alpha dipende dal numero di item e che, pertanto, è possibile accettare come valido un valore intorno a .60 per scale composte da meno di 10 item, si ottiene: 1) *Emotional appeal*: Alpha di Cronbach's basata su item standardizzati .865; 2) *Vision & leadership*: Alpha di Cronbach's basata su item standardizzati .868; 3) *Performance reddituale e finanziaria*: Alpha di Cronbach's basata su item standardizzati .655; 4) *Prodotti e servizi*: Alpha di Cronbach's basata su item standardizzati .829; 5) *Ambiente di lavoro*: Alpha di Cronbach's basata su item standardizzati .907; 6) *Responsabilità sociale*: Alpha di Cronbach's basata su item standardizzati .830. Infine, l'Alpha di Cronbach's basata su item standardizzati per tutti i 21 item è .949.

interpretato come una percentuale del valore più alto possibile, oscillando, dunque, sulla base di una scala da 1 a 100.

TABELLA 3  
*I diversi livelli di RQ nelle strutture ricettive indagate*

Struttura alberghiera (codice)	Primo livello di RQ	Secondo livello di RQ	Terzo livello di RQ
CAP	79,46	72,10	57,76
GRH	70,57	66,78	53,97
CER	82,49	84,99	67,39
HRA	72,84	71,68	60,59
LBH	76	71,39	60,07
PIN	76,15	74,13	66,07

FONTE: elaborazione degli Autori

Comparando i risultati ottenuti per i diversi livelli di RQ, si ottiene una misurazione differente della reputazione aziendale con un sempre più elevato livello di approfondimento. Più puntualmente, se si effettua un raffronto tra i punteggi ottenuti per il primo ed il secondo livello emerge – in alcuni casi con maggiore evidenza, come per le strutture CAP e LBH – la rilevanza dell’approccio multistakeholder; la ponderazione dei pilastri in relazione ai differenti portatori di interesse produce, infatti, una variazione del RQ in negativo, non altrimenti spiegabile. Solo CER, nel passaggio dal primo al secondo livello di misurazione del RQ migliora la propria performance, segno di apprezzamento del proprio operato presso i diversi interlocutori ed il mercato. Inoltre, valutando i risultati raggiunti da ciascuna struttura utilizzando come livelli soglia di riferimento i *range* individuati dal modello delle aree di RQ, per il primo livello di RQ gli alberghi del panel risultano collocati in area stabile ad eccezione proprio di CER, che può essere considerato una struttura “eccellente” dal punto di vista reputazionale, dal momento che staziona in area granitica (risultato, come già detto, confermato anche per il secondo livello di RQ).

Dal momento che il secondo livello di RQ consente di esprimere una misura più raffinata del livello reputazionale, nella tabella 4 si espongono i punteggi ottenuti dalle aziende analizzate, distinguendo le valutazioni attribuite per i singoli pilastri, mettendo in evidenza le strutture che, complessivamente, mostrano i punteggi estremi in positivo e negativo (seconda e ultima colonna).

TABELLA 4  
*Confronto tra le strutture alberghiere*

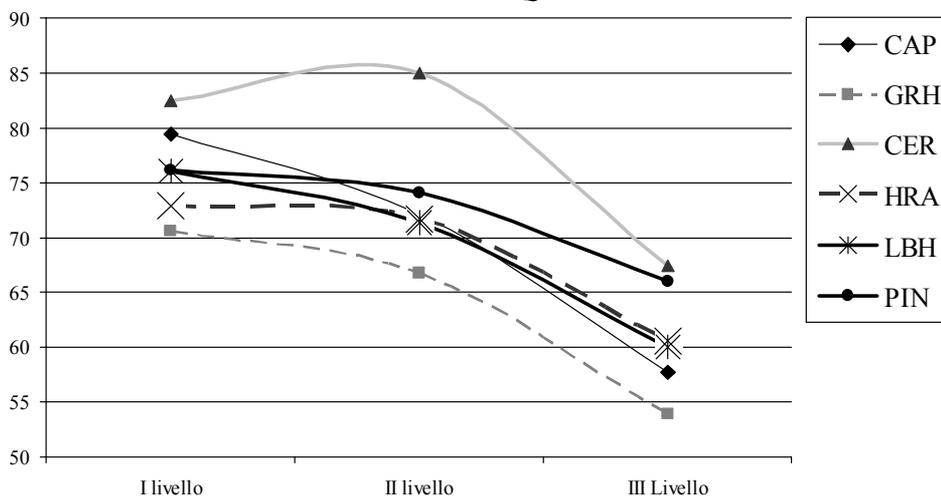
“Pilastro”	GRH	CAP	HRA	LBH	PIN	CER
Richiamo emotivo	69,95	85,35	82,58	83,74	91,31	89,60
Vision & leadership	72,22	76,67	76,98	84,84	89,37	87,14
Prestazioni economiche	65,06	68,28	63,87	60,67	70,46	80,80
Prodotti e servizi	68,58	72,72	78,74	72,08	68,36	87,21
Ambiente lavorativo	57,04	70,19	65,91	77,08	71,62	90,09
Responsabilità sociale	69,03	64,44	69,53	76,88	63,40	79,24

FONTE: elaborazione degli Autori

La differenza più consistente fra le strutture collocate ai due estremi riguarda senz'altro l'ambiente lavorativo, per il cui punteggio si registra lo scarto più elevato. Ciò fornisce un'ulteriore conferma del fatto che la reputazione aziendale è un concetto di tipo *multistakeholder*, la cui valutazione può essere influenzata da elementi *non-customer related* (non esclusivamente relativi ai clienti), quanto anche da aspetti riguardanti una prospettiva interna all'azienda. Osservando anche i risultati degli alberghi che si collocano in posizione intermedia, si può constatare come probabilmente gli elementi più influenti sui giudizi degli interlocutori siano legati al "richiamo emotivo" ed alla "visione aziendale e *leadership*", che mostrano i valori più consistenti fra gli indicatori considerati.

Invece, le misurazioni ottenute per il terzo livello di RQ mettono in evidenza l'influenza intrinseca delle variabili aggiuntive e considerate influenti sulla percezione della reputazione (in primis la longevità dell'insegna – grafico 1).

GRAFICO 1  
I livelli di RQ



FONTE: elaborazione degli Autori

L'attenzione prestata a tali elementi è dovuta alla considerazione che la reputazione è un costrutto che si sedimenta e si costruisce nel tempo, come confermato dall'analisi di correlazione effettuata tra età e terzo livello di RQ, il cui valore (0.58) è positivo e piuttosto robusto.

Più puntualmente, se tutte le strutture alberghiere registrano un peggioramento della reputazione nel terzo livello, il risultato maggiormente penalizzante in termini di RQ è conseguito da CAP e GRH, passando dall'area stabile a quella sismica, una zona di attenzione e pericolo: CAP è la struttura che presenta il maggior differenziale tra il primo ed il terzo livello di misurazione (passando da un punteggio di 79,46 ad un terzo livello di RQ pari a 57,76).

Infine, con l'intento di rendere l'analisi ancora più attendibile e robusta, è stato individuato, come illustrato in precedenza, un quarto livello di RQ. Quindi, prendendo in considerazione i commenti sugli alberghi esaminati rilasciati dai turisti sul sito web [www.tripadvisor.it](http://www.tripadvisor.it)<sup>13</sup> (considerando soltanto le opinioni espresse dai clienti) è stato calcolato il punteggio raggiunto da ogni struttura confrontandolo con il massimo *score* potenzialmente raggiungibile. Questi risultati sono stati comparati con i punteggi del terzo livello di RQ, prendendo in considerazione un solo tipo di portatore di interessi (i clienti) allo scopo di rendere il confronto quanto più affidabile possibile (GRH: 52,59; HRA: 57,96; LBH: 59,78; PIN: 63,82; CAP: 60,85; CER: 61,79). Sulla base dei giudizi dei clienti, i risultati ottenuti dalle valutazioni presentate in Trip Advisor, ancorché leggermente più contenute (GRH: 48,69; HRA: 51,70; LBH: 56,02; PIN: 56,09; CAP: 51,90; CER: 59,50) possono essere considerate abbastanza in linea con il terzo livello di RQ (solo clienti). Pertanto, dalla fusione dei due indicatori precedenti (punteggio desunto da Trip Advisor e terzo livello di RQ opportunamente ponderati) si è misurato il RQ di quarto livello. Al fine di potere confrontare questo risultato con i punteggi ottenuti in relazione agli altri indicatori, è utile fare riferimento alla tabella 5.

TABELLA 5  
*Confronto tra indicatori*

Struttura alberghiera (codice)	Primo livello di	Secondo livello di RQ	Terzo livello di	Quarto livello di
<b>CAP</b>	79,46	72,10	57,76	65,86
<b>GRH</b>	70,57	66,78	53,97	56
<b>CER</b>	82,49	84,99	67,39	69,52
<b>HRA</b>	72,84	71,68	60,59	62,73
<b>LBH</b>	76	71,39	60,07	66,17
<b>PIN</b>	76,15	74,13	66,07	70,47

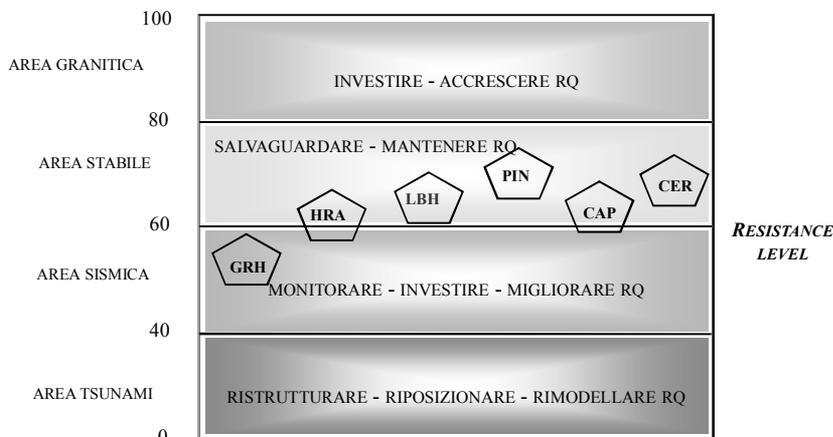
FONTE: elaborazione degli Autori

Dal confronto si può notare come i risultati ottenuti dalla quarta misurazione esprimano un RQ che rimane comunque più basso in generale rispetto agli indicatori ottenuti da primi due livelli di analisi, mentre fanno registrare un miglioramento rispetto al terzo livello di RQ. In particolare, CAP fa registrare un differenziale in positivo di 8 punti, abbandonando l'area di attenzione e pericolo per ricollocarsi in area stabile; GRH, invece, pur migliorando leggermente il proprio quoziente di reputazione – da 53,97 per il terzo livello di RQ a 56 per il quarto livello di RQ – persiste ancora nel proprio posizionamento in area sismica.

In sintesi, per quanto riguarda il posizionamento delle aziende ricettive relativamente al RQ di quarto livello si ha la seguente rappresentazione (figura 4).

<sup>13</sup> TripAdvisor è un sito web dedicato ai viaggi, che in soli due anni ha raddoppiato le recensioni pubblicate dagli utenti, passando da 25 milioni nel 2009 ai 50 milioni del luglio 2011.

FIGURA 4  
 Posizionamento degli Hotel censiti in base al quarto livello di RQ



FONTE: elaborazione degli Autori

Come descritto in precedenza, il modello fornisce rapidi e chiari indirizzi strategici da adottare per ciascuna realtà aziendale a seconda della collocazione nelle varie aree.

#### 4. ALCUNE RIFLESSIONI CRITICHE

La validazione del modello attraverso l'analisi empirica consente di sviluppare alcune considerazioni di sintesi.

Innanzitutto si deve sottolineare un limite proprio della field analysis, in merito alla selezione degli stakeholders interessati dall'indagine: essi sono, nella realtà imprenditoriale, ben più numerosi, e per ciascuna organizzazione diversamente rilevanti, rispetto ai soggetti intervistati; la necessità di restringere l'analisi a quattro categorie di stakeholders è stata di natura strettamente operativa. Ciò nonostante, rimane comunque raggiunto l'intento del lavoro, ovvero fornire una indicazione metodologica, a livello concettuale come di tipo operativo, funzionale alla conduzione di una misurazione multistakeholder della reputazione aziendale, pur senza alcuna pretesa di esaustività.

A fronte di tale "debolezza", il lavoro presenta degli interessanti spunti di riflessione. L'innovazione più evidente è da rintracciare nella proposizione di *un modello teorico di analisi della reputazione aziendale* che fornisce precise indicazioni di management e di uno strumento operativo di misurazione in grado di cogliere le sfumature percettive dei differenti stakeholders. Inoltre, esso è dotato di *grande flessibilità*, poiché "si costruisce progressivamente", a seconda del grado di approfondimento desiderato. Non esiste, infatti, un limite al numero di livelli di

analisi da poter utilizzare per la rilevazione della corporate reputation, che possono essere customizzati a seconda del settore di appartenenza, del grado di complessità dell'organizzazione, delle condizioni di dinamicità espresse dall'arena competitiva, ecc. A tal fine, tuttavia, è doveroso richiamare l'attenzione sulla scelta degli item selezionati per arricchire il modello di analisi, evitando il rischio di compensazione tra variabili, i cui effetti si annullerebbero vicendevolmente. È fondamentale, dunque, al fine di migliorare la perfettibilità informativa del modello, individuare variabili che incidono direttamente sulla corporate reputation. Infine, per non inficiare la funzionalità dell'analisi, è opportuno individuare il corretto numero di livelli di RQ da calcolare, evitando che la ricchezza informativa si trasformi in mera complicazione applicativa. Naturalmente il lavoro presentato non ha pretesa di esaustività ed è opportuno effettuare ulteriori verifiche circa la applicabilità del modello suggerito.

MARIA TERESA CUOMO  
DEBORA TORTORA  
GERARDINO METALLO

BIBLIOGRAFIA

- ANG S.H., WIGHT M-M. (2009), "Building Intangible Resources: The Stickiness of Reputation", in *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 21-32.
- BARILE S., METALLO G. (2002), *Le ricerche di mercato*, Giappichelli, Torino.
- BERENS G., B.M. VAN RIEL C. (2004), "Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature", in *Corporate Reputation Review*, Vol. 7, No. 2, 2004, pp. 161-178.
- CHUN R. (2005), "Corporate reputation: Meaning and measurement", in *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, Issue 2, pp. 91-109.
- CRAVENS K., GOAD OLIVER E., RAMAMOORTI S. (2003), "The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation", in *European Management Journal* Vol. 21, No. 2, pp. 201-212.
- CUOMO M.T., METALLO G. (2007), *Management e sviluppo d'impresa*, Giappichelli, Torino.
- DONALDSON T., PRESTON L.E. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and implications", in *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 65-91.
- FEDERALBERGHI & FORMAT (2010), *Sesto Rapporto sul Sistema Alberghiero*, Edizioni Ista, Roma.
- FLATT S., STANLEY J. (2008), "Creating competitive advantage through intangible assets: the direct and indirect effects of corporate culture and reputation", in *Advances in Competitiveness Research*, Annual.
- FOMBRUN C.J. (2001), "Corporate reputations as economic assets", in Hitt M.A, Freeman R. E, Harrison J.S. (edt.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers
- FOMBRUN C.J., GARDBERG N., SEVER J. (2000), "The Reputation Quotient: A multistakeholder measure of corporate reputation", in *Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4.
- FOMBRUN C.J., RINDOVA V. (1997), "Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations", *New York University, Stern School of Business*, Working Paper.
- FOMBRUN C.J., VAN RIEL C. (1997), "The Reputational Landscape", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1.
- FRIEDMAN A., MILES S. (2002), "Developing stakeholder theory", in *Journal of Management Studies*, Vol. 39, Issue 1.
- GABBIONETA C., RAVASI D., MAZZOLA P. (2007), "Exploring the Drivers of Corporate Reputation: A Study of Italian Securities Analysts", in *Corporate Reputation Review*, Vol. 10, No. 2, pp. 99-123.
- GARDBERG N.A., FOMBRUN C.J., "The Global reputation Quotient Project: First Steps towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation", in *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 4.
- GROENLAND E.A.G. (2002), "Qualitative Research to Validate the RQ-Dimensions", *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 4.
- HELM S. (2005), "Designing a Formative Measure for Corporate Reputation", in *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No. 2.
- HSIAO C. (2003), *Analysis of panel data*, Cambridge University Press, Cambridge.

- JAWAHAR I.M., McLAUGHLIN G.L. (2001), "Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach", in *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 3.
- MOLTEMI L., TROILO G. (2003), *Ricerche di marketing*, McGraw-Hill, Milano.
- NELLI R.P., BENSI P. (2003), *L'impresa e la sua reputazione. L'evoluzione della media coverage analysis*, Vita & Pensiero, Milano.
- PONZI L.J., FOMBRUN C.J., GARDBERG N.A. (2011), "RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation", in *Corporate Reputation Review*, Vol. 14, No. 1.
- RAVASI D., GABBIONETA C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy", in *Economia & Management*, No. 3.
- REPUTATION INSTITUTE (2009), "Global Reputation pulse, The World's Most Reputable Companies: An Online Study of Consumers in 32 Countries", in [www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com).
- ROMENTI S. (2008), "Corporate Governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement", in *Impresa Progetto*, No. 2.
- ROMENTI S. (2008), *Valutare i risultati della comunicazione. Modelli e strumenti per misurare la qualità delle relazioni e della reputazione*, Franco Angeli, Milano.
- WALKER K. (2010), "A Systematic review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory", in *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No. 4, pp. 357-387.
- WALSH G., MITCHELL V-W., JACKSON P.R., BEATTY S.E. (2009), "Examining the Antecedents and consequences of Corporate Reputation: A Customer Perspective", in *British Journal of Management*, Vol. 20, pp. 187-203.

**Sergio Arzeni**, Director of OECD Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development

**Nicola Boccella**, Professore Ordinario di Economia Politica presso il Dipartimento di studi Europei e Interculturali, Università di Roma “La Sapienza”. Direttore del CIDEM (Centro di Ricerca della Sapienza sul Diritto e l’Economia)

**Cesare Imbriani**, Professore Ordinario di Economia Politica e di Economia Internazionale, Facoltà di Giurisprudenza, Università degli Studi di Roma “La Sapienza”, ([cesare.imbriani@uniroma1.it](mailto:cesare.imbriani@uniroma1.it))

**Giuseppe Tardivo**, Professore Ordinario di Economia e gestione delle imprese – Università di Torino, Facoltà di Economia. Direttore della Sezione di Economia e direzione delle imprese – Università di Torino ([tardivo@econ.unito.it](mailto:tardivo@econ.unito.it))

**Martin Grimmer**, Ph.D., Associate Professor in Marketing School of Management-University of Tasmania

**Monica Cugno**, Ph.D., Professore a contratto di Economia e direzione delle imprese - Università di Torino ([monica.cugno@econ.unito.it](mailto:monica.cugno@econ.unito.it))

**Milena Viassone**, ESCP Europe Ph.D., Parigi e Ph.D. in Direzione aziendale-Università di Cassino, Ricercatore di Economia e gestione delle imprese-Università di Torino ([viassone@econ.unito.it](mailto:viassone@econ.unito.it))

**Josep Ejarque**, Presidente e Amministratore Delegato di Four Tourism S.r.l., ([josep.ejarque@fourtourism.it](mailto:josep.ejarque@fourtourism.it))

**Alex Murdock**, Professor, Head of Centre of Government and Charity Management, London South Bank University ([alex.murdock@lsbu.ac.uk](mailto:alex.murdock@lsbu.ac.uk))

**Marco Musella**, Professore Ordinario di Economia Politica, Preside Facoltà di Scienze Politiche, Università Federico II Napoli ([marmusel@unina.it](mailto:marmusel@unina.it))

**Andrea Alivernini**, Banca d’Italia, Servizio statistiche economiche e finanziarie, Divisione Indagini campionarie ([andrea.alivernini@bancaditalia.it](mailto:andrea.alivernini@bancaditalia.it))

**Massimo Gallo**, anca d’Italia, Sede di Venezia, Divisione analisi e ricerca economica territoriale ([massimo.gallo@bancaditalia.it](mailto:massimo.gallo@bancaditalia.it))

**Elena Mattevi**, Banca d'Italia, Sede di Venezia, Divisione analisi e ricerca economica territoriale ([elena.mattevi@bancaditalia.it](mailto:elena.mattevi@bancaditalia.it))

**Fabio Quintiliani**, Banca d'Italia, Sede di Bologna, Divisione analisi e ricerca economica territoriale ([fabio.quintiliani@bancaditalia.it](mailto:fabio.quintiliani@bancaditalia.it))

**Salvio Capasso**, SRM - Studi e Ricerche per il Mezzogiorno, Responsabile Ufficio Economia delle Imprese e non Profit ([s.capasso@sr-m.it](mailto:s.capasso@sr-m.it))

**Olimpia Ferrara**, SRM - Studi e Ricerche per il Mezzogiorno, Ricercatrice Ufficio Economia delle Imprese e non Profit ([o.ferrara@sr-m.it](mailto:o.ferrara@sr-m.it))

**Maria Teresa Cuomo**, Professore Associato di Economia e gestione delle imprese Facoltà di Economia, Università degli Studi di Salerno ([mciuomo@unisa.it](mailto:mcuomo@unisa.it))

**Debora Tortora**, Assegnista di ricerca in Economia e gestione delle imprese Facoltà di Economia, Università degli Studi di Salerno

**Gerardino Metallo**, Professore Ordinario di Economia e gestione delle imprese Facoltà di Economia, Università degli Studi di Salerno ([gemetall@unisa.it](mailto:gemetall@unisa.it))

**Antonio Thomas**, Aggregate Professor of Business Economics - Department of Technology Faculty of Engineering - University of Naples Parthenope ([antonio.thomas@uniparthenope.it](mailto:antonio.thomas@uniparthenope.it))

---

Pubblicazione fuori commercio

Regist. Tribunale di Napoli n. 178 del 15 luglio 1955

ISSN 0309-010X

---

Finito di stampare a Napoli nel mese di settembre 2012  
Presso le Officine Grafiche Francesco Giannini & Figli S.p.A.

