

Corporate reputation: valore per l'impresa, garanzie per il consumatore

Roberto Paolo Nelli

In tempi di crisi non solo economica, ma anche di fiducia e di credibilità, il tema della reputazione aziendale diventa determinante per il successo delle imprese e per la rassicurazione dei consumatori circa la bontà delle loro scelte. Occorre, tuttavia, comprendere il reale significato del concetto di *corporate reputation* e delle relative determinanti per poter beneficiare del suo effettivo valore.

Premessa

Il tema della reputazione dell'impresa ha suscitato negli ultimi anni un notevole e crescente interesse da parte delle imprese, degli istituti di ricerca, delle società di consulenza e dei *mass media*, in concomitanza con una generalizzata tendenza alla perdita di fiducia da parte dei cittadini (ancor prima che dei consumatori) e alla corrispondente crisi di credibilità delle imprese e delle istituzioni, resa particolarmente intensa con il sorgere e il perdurare della crisi economica.

La *corporate reputation* è diventata pertanto oggetto di attente analisi, ma l'ampia diffusione del dibattito che ne è scaturito ha talvolta condotto a perdere di vista il rigoroso fondamento economico sottostante al concetto di reputazione, con il rischio di tradurlo in un luogo comune stereotipato e lontano dal suo reale significato.

Per poter interpretare correttamente i risultati delle ricerche e partecipare consapevolmente al dibattito che si è ampiamente esteso, arrivando a coinvolgere tematiche quali l'impatto dei *mass media* (*media reputation*) e, più recentemente, dei *social media* (*social media reputation*) occorre fare una pausa di riflessione e "ritornare ai fondamentali".

Il concetto di corporate reputation

Il concetto di *corporate reputation* si afferma tra gli anni 70 e 80 nell'ambito della letteratura economica volta ad analizzare le decisioni assunte in contesti dinamici da una molteplicità di attori, detentori di interessi economici e sociali nei confronti di un'impresa (*stakeholder*), in condizioni di incompleta o di imperfetta informazione.

In tali situazioni, la *corporate reputation* esprime la sintesi di un vasto insieme di segnali che l'impresa trasmette agli *stakeholder* nel corso del tempo con riferimento al suo agire strategico, in modo sia esplicito che implicito. Gli interlocutori dell'impresa recepiscono e interpretano questi segnali, che per loro costituiscono rilevanti fonti di informazione e di valutazione, e presumono razionalmente il comportamento futuro dell'impresa; maturano conseguentemente le proprie aspettative e giungono infine a formulare le proprie decisioni. La coerenza dei comportamenti dell'impresa con i segnali che ha inviato nel tempo e la conseguente risposta alle attese formulate dai suoi *stakeholder* determinano la formazione della reputazione aziendale.

Nel corso degli anni sono state formulate numerose definizioni del concetto di *corporate reputation*, anche se non sempre sono risultate precise, approfondite ed esaustive.

Le molteplici definizioni appaiono in ogni caso convergere su tre elementi essenziali del concetto di reputazione aziendale:

- la dimensione temporale, ovvero il fatto che la formazione della reputazione richieda la consistenza delle azioni dell'impresa per un lungo periodo di tempo;¹
- l'ampiezza degli interlocutori dell'impresa, sia interni sia esterni, coinvolti nel processo di formazione della reputazione;²
- le fonti della reputazione, costituite essenzialmente dall'esperienza e dall'informazione.³ L'esperienza fa riferimento alla storia delle relazioni dirette che un soggetto ha avuto con l'impresa, aspetto questo che genera aspettative sui risultati dei futuri rapporti che egli potrà avere con l'impresa stessa. Per esempio, una risposta soddisfacente e risolutiva alle lamentele del consumatore aumenta la reputazione dell'azienda e risulta fondamentale per il mantenimento della fedeltà del cliente, così come l'esperienza che un consumatore fa della qualità di una singola e specifica offerta influenza le aspettative legate a tutte le successive offerte della medesima azienda. L'informazione, invece, può riguardare una molteplicità di aspetti e coinvolgere elementi di natura sia economica sia non economica, che ciascuna classe di *stakeholder* ritiene importanti per valutare i comportamenti e le performance aziendali. Tale informazione può essere resa disponibile attraverso tre vie: mediante la comunicazione che l'impresa pone esplicitamente in essere e rivolge ai suoi interlocutori; attraverso la diffusione di notizie operata dai

¹ «Reputation is an aggregate composite of all previous transactions over the life of the entity, a historical notion, and requires consistency of an entity's actions over a prolonged time for its formation» (Herbig, P., Milewicz, J., Golden, J., 1994, p. 23).

² «A corporate reputation is a collective representation of a firm's past actions and results that describes the firm's ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders. It gauges a firm's relative standing both internally with employees and externally

with its stakeholders, in both its competitive and institutional environment» (Fombrun, C. J., Van Reil, C. B. M., 1997, p. 10).

³ «A corporate reputation is a stakeholder's overall evaluation of a company over time. This evaluation is based on the stakeholder's direct experiences with the company, any other form of communication and symbolism that provides information about the firm's actions and/or a comparison with the actions of other leading rivals» (Gotsi, M., Wildon, A. M., 2001, p. 29).

mass media; per mezzo, infine, dell'azione di altri soggetti (*opinion leader*, esperti ecc.) e del passaparola che si attiva spontaneamente tra le persone.

Dalle pur sintetiche considerazioni formulate risulta chiaramente come la reputazione svolga un duplice ruolo:

- da un lato, costituisce un riduttore di incertezza per gli *stakeholder*, che ne ricavano un beneficio a fronte della presenza di asimmetrie informative e di un elevato costo per la ricerca di informazioni dirette;
- dall'altro lato, rappresenta per l'impresa uno *strategic asset* intangibile, in grado di generare rendite e vantaggi competitivi di notevole importanza, che si traducono in un significativo miglioramento delle performance aziendali, in modo particolare quelle di natura finanziaria e di tipo sociale. Dalle numerose ricerche, condotte sia in ambito accademico che in quello professionale, emerge, infatti, che una reputazione positiva consente all'impresa di migliorare la percezione della qualità dei beni e dei servizi, di stabilire un *premium price*, di influenzare le decisioni di acquisto dei consumatori e, quindi, di accrescere la quota di mercato o di mantenere la fedeltà dei consumatori acquisiti, di ridurre i costi di vendita, di attrarre risorse migliori (forza lavoro maggiormente qualificata, capitali a costi più bassi, collaborazioni con i partner desiderati ecc.), di godere di una più ampia e frequente presenza sui *mass media*, di creare un forte *goodwill* che la protegga in caso di crisi e la valorizzi in situazioni di cessione o di acquisizione.

Appare evidente come un'impresa che sia riuscita a consolidare una reputazione positiva abbia tutta la convenienza a mantenerla nel tempo, comportandosi in modo conforme alle aspettative create presso i suoi molteplici *stakeholder*, sensibilizzando e coinvolgendo conseguentemente tutto il personale aziendale affinché operi costantemente secondo tale orientamento.

La valutazione della corporate reputation

Il processo di valutazione della reputazione aziendale si dimostra alquanto complesso, sia quando riferito a una singola impresa sia a maggior ragione quando la ricerca prevede l'analisi e il successivo confronto tra più imprese, facendo ricorso a indicatori di sintesi.

A livello generale, la procedura metodologicamente corretta per la valutazione della *corporate reputation* prevede lo svolgimento delle seguenti fasi di ricerca:

- l'identificazione di un insieme di variabili che definiscano la reputazione aziendale con riferimento alla realtà concreta oggetto di analisi, raggruppati in specifiche categorie reciprocamente indipendenti;

- la costruzione di un campione statisticamente rappresentativo di *stakeholder* presso i quali raccogliere i giudizi in merito alle diverse determinanti della reputazione dell'impresa (o di ciascuna impresa) esaminata;
- il calcolo per ogni dimensione del giudizio medio espresso dai rispondenti;
- la determinazione del punteggio complessivo, aggregando in modo opportuno i punteggi medi ottenuti per ciascuna dimensione;
- la standardizzazione dei punteggi e il loro utilizzo per confrontare il punteggio di reputazione di un'impresa con quello dei concorrenti o con quello medio del settore.

Tra le numerose problematiche della ricerca sulla *corporate reputation* la questione sicuramente più complessa è quella relativa all'identificazione delle dimensioni da sottoporre a valutazione da parte degli *stakeholder*. Queste, infatti, risultano essere molteplici e diverse a seconda della tipologia di impresa e della categoria di *stakeholder*.

In linea generale, le dimensioni maggiormente esaminate nelle ricerche condotte a livello internazionale risultano essere le seguenti:

- *leadership*, che esprime il livello con il quale l'impresa domina il mercato;
- *vision*, che si riferisce al grado con il quale l'impresa manifesta una chiara visione del ruolo che potrà svolgere nel medio-lungo periodo nell'ambiente in cui è inserita;
- *customer focus*, che prende in esame le modalità con le quali l'impresa si prende cura dei propri clienti e si impegna per la soddisfazione delle loro esigenze;
- *quality of products*, che concerne le percezioni dei pubblici sulla capacità dell'impresa di mantenere continuamente nel tempo elevati standard di qualità, innovazione e affidabilità dei propri beni e servizi;
- *emotional appeal*, che esprime il grado con il quale l'impresa risulta essere gradita, ammirata e rispettata dai suoi pubblici, quale risultato di relazioni emotive di lungo periodo che l'impresa è riuscita a instaurare con i propri *stakeholder*;
- *social responsibility*, che prende in esame i rapporti dell'impresa con la comunità, i dipendenti e l'ambiente, al fine di valutare il suo livello complessivo di *good citizenship*;
- *quality of management*, che si riferisce al livello di efficienza della gestione aziendale attuale e di chiarezza nella vision sul futuro dell'impresa;
- *financial performance*, che riguarda le percezioni dei pubblici sulla profitabilità dell'impresa, sulle sue prospettive future di crescita e sul grado di rischio connesso con eventuali investimenti;
- *employees*, che si riferisce alla percezione dello sforzo compiuto dall'impresa per assicurare la qualità del suo personale e dell'ambiente di lavoro;
- *industry reputation*, che riguarda la reputazione del settore produttivo di appartenenza dell'impresa, all'interno del quale le azioni aziendali sono osservate e interpretate dagli *stakeholder*.

Come è facile rilevare, il concetto di reputazione aziendale non può ridursi a un semplice giudizio di gradimento, magari formulato da parte di una sola categoria di *stakeholder* (per esempio, i soli consumatori o i pubblici interni o gli analisti finanziari), né può fare riferimento a un'unica dimensione (per esempio, esclusivamente l'impegno sociale dell'impresa o la sua performance nei mercati finanziari): per definizione, infatti, il concetto di reputazione costituisce una grandezza unitaria riferita all'identità dell'impresa nel suo articolato e complesso operare e non può essere artificialmente scissa senza perdere di significato.

Ciò, tuttavia, non significa che le ricerche sulla *corporate reputation* debbano necessariamente condursi con sforzi, in termini di tempi e di risorse, insostenibili: a condizione che siano verificate alcune ipotesi è possibile ricorrere ad approcci di ricerca semplificati che, anziché raccogliere direttamente le valutazioni presso la molteplicità degli *stakeholder*, vadano a indagare all'origine le fonti di informazione alle quali gli *stakeholder* ricorrono per formulare le loro valutazioni.

Tali fonti - è già stato ricordato - sono essenzialmente le forme della comunicazione dell'impresa stessa, il passaparola e la copertura sui *mass media*. Tra queste fonti, quella che è stata tradizionalmente considerata come la più autorevole in termini di credibilità è costituita dai *mass media*, seguita dal passaparola, il cui impatto si è sempre dimostrato molto rilevante nella formulazione delle valutazioni, ma la cui attendibilità viene talvolta messa in discussione, specialmente con riferimento al recente ruolo assunto dai *social media*, nei quali la credibilità delle fonti di informazione non è sempre agevolmente accertabile.

In particolare, sebbene le conversazioni all'interno dei *social network* esercitino un indubitabile ruolo nell'influenzare gli atteggiamenti e nell'indirizzare i comportamenti dei consumatori - sarebbe forse meglio dire di alcune classi di consumatori con riferimento a specifiche categorie merceologiche - è abbastanza evidente come non possa essere considerata reputazione dell'impresa la mera conseguenza di un "like" inserito, magari distrattamente, in un *social media* e nemmeno l'interpretazione in chiave positiva del tono (*sentiment*) di una notizia inserita in un *forum*, o di un commento riportato all'interno di un *blog* e ciò nella misura in cui l'analisi non sia stata impostata in modo tale da rilevare anche i toni ironici o sarcastici. In altre parole, anche la *social media reputation* necessita di essere considerata come una declinazione del concetto di *corporate reputation*, pertanto la sua analisi deve sottostare alle medesime ipotesi e metodologie di ricerca validate nel tempo.

L'influenza dei mass media sulla corporate reputation

L'assunzione che i *mass media* possano influenzare le conoscenze e gli atteggiamenti del pubblico trova un fecondo ambito di indagine negli studi in tema di *corporate reputation*, in quanto la copertura sui *mass media* - definita come *media coverage*, *media exposure* o *media visibility* - costituisce un ragionevole

indicatore della conoscenza e delle opinioni che i pubblici si formano con riguardo a un'impresa, specialmente con riferimento a coloro che non possono fare affidamento su un'esperienza diretta con l'impresa stessa. Questi, infatti, per raccogliere le informazioni necessarie per i loro processi decisionali non possono che avvalersi di intermediari, quali appunto i *mass media*, che registrano, testimoniano e interpretano le informazioni sull'impresa, attribuendo loro un significato, e che godono di norma di un'elevata credibilità - in virtù anche del compito di "vigilanza" a loro socialmente riconosciuto - grazie al fatto di disporre dell'accesso alle informazioni in modo molto più efficace dei singoli individui e di essere dotati di una superiore capacità di analisi e di valutazione dei fenomeni sociali ed economici.

Pertanto lo studio degli effetti della copertura media sui cambiamenti nella *corporate reputation* ha ricevuto negli ultimi anni una sempre maggiore attenzione e ciò per un duplice ordine di motivi:

- l'interazione tra l'impresa e i *mass media* è diventata sempre più frequente e rilevante;
- l'influenza dei *mass media* sui pubblici dell'impresa tende a rimanere elevata ed è anche maturato il riconoscimento dei *mass media* stessi come veri e propri *stakeholder* dell'impresa, che partecipano al processo di "costruzione della realtà", o quantomeno di una *media reality*, procedendo quindi ben oltre il semplice ruolo di intermediario informativo.

In particolare, gli studi sulla *corporate reputation* enfatizzano il ruolo della copertura sui *mass media* quale segnale che gli *stakeholder* dell'impresa ricevono ed elaborano nella formazione delle loro valutazioni, il che determina poi complessivamente la *corporate reputation*.

Questo orientamento della ricerca sul ruolo dei segnali diffusi e/o generati dai *mass media* nella formazione della *corporate reputation* ha condotto recentemente a evidenziare un nuovo concetto - quello di *media reputation* - definibile come la valutazione complessiva di un'impresa che viene a formarsi attraverso il flusso di notizie pubblicate dai *mass media*.

L'approfondimento del concetto di *media reputation* risale ai primi anni del Duemila⁴ in concomitanza con l'estensione dell'ipotesi dell'*agenda setting* - originariamente formulata negli anni 70 nel contesto degli studi politici e sociali⁵ - all'ambito della comunicazione d'impresa,⁶ allo scopo di fornire una più incisiva chiave di lettura degli investimenti nelle attività di *media relations* finalizzate a esercitare un'influenza sulla salienza di determinati attributi dell'impresa sia nella *media agenda* sia nella *public agenda*.⁷

Conseguentemente ha assunto un rilievo particolare la problematica della valutazione della *media reputation*, quale ragionevole indicatore della repu-

⁴ Cfr. Deephouse, D. L., 2000, pp. 1091-1112.

⁵ Cfr. McCombs, M., Shaw, D. L., 1972, pp. 176-187.

⁶ Cfr. Caroll, C. E., McCombs, M., 2003, pp. 36-46.

⁷ Cfr. Nelli, R. P., Bensi, P., 2009.

tazione aziendale, da effettuare secondo una metodologia rigorosa che preveda, in una data unità temporale di riferimento, l'analisi della copertura media (eventualmente estraendone un campione statisticamente significativo) riferita specificamente alle dimensioni che concorrono a determinare la *corporate reputation* dell'impresa oggetto della ricerca.

Tale approccio - che a livello internazionale appare essere ancora relativamente poco diffuso⁸ - prevede due fasi:

- una fase preliminare di ricerca volta all'identificazione delle dimensioni che concorrono a determinare la *corporate reputation* sia effettuando apposite rilevazioni attraverso *survey* sugli *stakeholder* dell'impresa sia avvalendosi delle indagini sulla *corporate reputation* condotte in passato dall'impresa, oppure svolte da altri soggetti (per esempio, risulta piuttosto comune adottare le dimensioni considerate nelle ricerche pubblicate da *Fortune*, magari effettuando solo qualche modifica ritenuta necessaria);
- una fase approfondita di *media coverage analysis* volta a misurare le dimensioni quantitative e qualitative (in modo specifico, il tono editoriale e la visibilità degli *item*) riferite alle determinanti della reputazione precedentemente identificate.⁹

Gli effetti della corporate reputation sul consumatore

La risposta del consumatore ai segnali reputazionali inviati dall'impresa o comunque a essa riferibili è diventata in tempi recenti un rilevante oggetto di analisi, in quanto sempre più spesso le ricerche hanno evidenziato come le scelte d'acquisto di un bene o di un servizio risultino influenzate dalla reputazione dell'impresa che lo produce.¹⁰ Una recente ricerca condotta a livello internazionale¹¹ ha confermato che il 70% dei consumatori intervistati sceglie di non acquistare determinati prodotti se non apprezza l'operato dell'impresa produttrice. Ciò significa che l'impresa di per sé svolge un ruolo estremamente importante nel garantire i consumatori circa la qualità, l'affidabilità e l'eticità dei prodotti e delle marche che acquistano. Il processo di decisione d'acquisto coinvolge, quindi, anche un'attenta identificazione dell'impresa produttrice: il 67% dei rispondenti alla ricerca ha dichiarato di leggere le etichette per individuare il nome dell'impresa e il 61% si dimostra infastidito quando non riesce a identificarla; conseguentemente il 56% cerca informazioni sull'impresa e il 56% decide di non acquistare il prodotto

⁸ Viene, infatti, autorevolmente affermato che «many companies track the overall tone of their media coverage, but relatively few analyze the basis of the coverage to inform executives about the drivers of their company's media reputation» (Dowling, G. R., Weeks, W., 2008, p. 28).

⁹ Cfr. Nelli, R. P., Bensì, P., 2003.

¹⁰ Cfr. Rhee, M., Haunschild, P., 2006, pp. 101-117; Keh,

H. T., Xie, Y., 2009, pp. 732-742; Helm., S., Garnefeld, I., Tolsdorf, J., 2009, pp. 69-74.

¹¹ Cfr. Shandwick, W., 2012. La ricerca è stata condotta tra ottobre e novembre 2011 tra 1.375 consumatori adulti e 575 senior executives di imprese con almeno 500 milioni di dollari di fatturato in quattro mercati: Stati Uniti, Regno Unito, Cina e Brasile.

se non riesce a comprendere chi lo realizza; infine, il 40% di coloro che scoprono di apprezzare un prodotto realizzato da un'impresa che non merita la loro stima smettono di acquistarlo. A conferma del peso rilevante assunto dal passaparola (l'88% del campione ritiene che sia la fonte più influente nel formare la percezione di un'impresa), i consumatori intervistati ammettono di discutere tra di loro sia della qualità dei prodotti acquistati (tema oggetto di dibattito nel 69% dei casi), sia dell'assistenza ricevuta dal *customer service* (55%), sia dei comportamenti delle imprese, attribuendo però più rilevanza agli scandali o alle operazioni non corrette dell'azienda (43%) rispetto alle sue azioni virtuose (37%), alla sua attenzione all'ambiente (31%) e ai servizi offerti alla comunità (29%).

Il fatto che i consumatori giudichino l'impresa secondo una propria prospettiva, diversa da quella di altri *stakeholder*, è stato dimostrato anche da una precedente ricerca¹² dalla quale era appunto emerso che la reputazione aziendale veniva interpretata dai consumatori intervistati come un aggregato di tre dimensioni: *public responsibility*, *leadership & success* e *consumer fairness*. Quest'ultimo in particolare risultava essere il fattore più importante, in quanto l'attenzione al trattamento riservato ai clienti rappresenta, insieme alla qualità del prodotto, una variabile direttamente valutabile dai consumatori e di maggior impatto rispetto, per esempio, al comportamento dell'impresa nei confronti dei suoi collaboratori, dell'ambiente e della collettività in generale.

Per quanto riguarda, infine, le fonti della reputazione aziendale, un'altra recente ricerca¹³ ha confermato l'ipotesi che differenti *stakeholder* fondino le proprie valutazioni su fonti altrettanto diverse, almeno nell'ordine di importanza. I consumatori, infatti, si basano essenzialmente sulla loro esperienza di consumo e di relazione diretta con l'impresa per giudicarne la credibilità e l'affidabilità, avvalendosi secondariamente della copertura sui *mass media* per valutare gli altri aspetti della gestione, quali per esempio le performance finanziarie, mentre il passaparola viene collocato all'ultimo posto tra le fonti della reputazione. Gli altri *stakeholder* non appartenenti alla categoria dei consumatori si avvalgono, invece, prioritariamente delle informazioni fornite dai media, seguite dal passaparola.

Conclusioni

La *corporate reputation* ha ormai assunto un ruolo di primo piano nella strategia di ogni tipologia di impresa e ciò non più con riferimento ai soli interlocutori finanziari o istituzionali, ma anche ai consumatori, che in modo sempre più attento cercano conferme della bontà delle loro scelte, considerando i comportamenti delle imprese che producono i beni e i servizi acquistati.

¹² Cfr. Page, G., Fearn, H., 2005, pp. 305-131. La ricerca è stata condotta tra il 2004 e il 2005, contattando 22mila consumatori britannici e statunitensi e 5.800

giapponesi.

¹³ Cfr. Shamma, H. M., Hassan, S. S., 2009, pp. 326-337.

Di conseguenza diventa sempre più importante per ogni impresa analizzare sia le dimensioni che concorrono a determinarne la reputazione sia le fonti di informazione che gli *stakeholder* utilizzano per formulare le loro valutazioni. Le ricerche condotte a livello internazionale rilevano che tra le molteplici fonti di informazione i *mass media* e i *social media* rivestono un peso notevole e crescente: occorre pertanto che le imprese sviluppino una maggiore capacità di monitoraggio e di analisi delle dinamiche sottostanti alla formazione, in primo luogo, della *media reputation* e, in secondo luogo, della *social media reputation*, al fine di gestirle con coerenza e consapevolezza.

Riferimenti bibliografici

- Caroll, C. E., McCombs, M., "Agenda-setting effects of business news on the public's images and opinions about major corporations", *Corporate Reputation Review*, 2003, 1.
- Deephouse, D. L., "Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories", *Journal of Management*, 2000, 6.
- Dowling, G. R., Weeks, W., "What the media is really telling you about your brand", *Mit Sloan Management Review*, 2008, 3.
- Fombrun, C. J., Van Reil, C. B. M., "The reputational landscape", *Corporate Reputation Review*, 1997, 1/2.
- Gotsi, M., Wilson, A. M., "Corporate reputation: Seeking a definition", *Corporate Communications: An International Journal*, 2001, 1.
- Helm, S., Garnefeld, I., Tolsdorf, J., "Perceived corporate reputation and consumer satisfaction. An experimental exploration of causal relationships", *Australasian Marketing Journal*, 2009, 17.
- Herbig, P., Milewicz, J., Golden, J., "A model of reputation building and destruction", *Journal of Business Research*, 1994, 31.
- Keh, H. T., Xie, Y., "Corporate reputation and customer behavioral intentions: The roles of trust, identification and commitment", *Industrial Marketing Management*, 2009, 38.
- McCombs, M., Shaw, D. L., "The agenda setting function of the mass media", *Public Opinion Quarterly*, 1972, 2.
- Nelli, R. P., Bensi, P., *L'impresa e la sua reputazione. La media coverage analysis*, Vita e Pensiero, Milano, 2003.
- Nelli, R. P., Bensi, P., *La media reputation dell'impresa e la sua misurazione. Un'esperienza di applicazione della media coverage analysis in Italia*, Vita & Pensiero, Milano, 2009.
- Page, G., Fearn, H., "Corporate reputation: What do consumers really care about?", *Journal of Advertising Research*, 2005, 9.
- Rhee, M., Haunschild, P., "The liability of good reputation: a study of product recalls in the U. S. automobile industry", *Organization Science*, 2006, 1.
- Shamma, H. M., Hassan, S. S., "Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation", *Journal of Product & Brand Management*, 2009, 5.
- Shandwick, W., *The company behind the brand: In reputation we trust*, 2012.