

L'IT PER L'ANALISI E LA GESTIONE DELLA WEB CORPORATE REPUTATION. UN CASO AZIENDALE

A. Francesconi, C. Dossena

1. Introduzione

Il successo di un'impresa dipende dalla sua capacità di coinvolgere diversi stakeholder e di ottenerne fiducia, consenso, legittimazione, assicurandosi in tal modo la disponibilità delle risorse di cui necessita per svolgere la propria attività (Freeman, 1984; Freeman et al. 2007; Coda, 1988, 1991; Donaldson et al., 1995; Vicari, 2001). Ne consegue una necessità di legittimare l'attività aziendale anche e soprattutto attraverso l'approvazione e il consenso esterno.

La corporate reputation è intesa in letteratura come il giudizio diffuso che i diversi stakeholder dell'impresa danno della credibilità delle sue affermazioni, della qualità e della affidabilità dei suoi prodotti e servizi, della legittimità e della responsabilità delle sue azioni (Dowling 1986, 2001; Fombrun 1996, 2002). Una buona reputazione permette ad un'impresa di godere di un vantaggio competitivo (Dierickx et al., 1989; Barney, 1991; Hall, 1992) nei confronti dei concorrenti grazie ad una migliore percezione che gli stakeholder hanno dell'impresa stessa (Fombrun et al., 1999). La corporate reputation rappresenta, pertanto, una delle risorse intangibili più importanti, ancorché fragile, per costruire, mantenere o rafforzare il consenso dei diversi stakeholder.

Con l'evoluzione delle tecnologie web, la diffusione degli user-generated content e dei social network, che caratterizzano il fenomeno del

web 2.0 (O'Reilly, 2004), cresce l'interesse nella comunità accademica e nella pratica manageriale nei confronti delle nuove opportunità da cogliere e delle sfide da affrontare nel web per gestire la reputazione.

Tradizionalmente, le comunicazioni possono essere controllate e regolamentate sia quando rivolte internamente sia, soprattutto, quando rivolte all'esterno dei confini aziendali. Esse rappresentano di fatto il mezzo che l'impresa ha a disposizione per rivolgere ai diversi stakeholder le proprie richieste o offerte di risorse, condizionando gli atteggiamenti del pubblico nonché la rappresentazione che essi si danno della medesima (Coda, 1991). In un contesto come quello attuale, tali considerazioni mantengono validità ma, per permetterne una visione corretta e completa, devono essere integrate da osservazioni riguardanti fenomeni emergenti che ne modificano la gestione. Oltre alla comunicazione esplicita (volontaria o per legge), espressamente rivolta a comunicare all'esterno specifici messaggi, esiste inoltre una forma implicita di comunicazione, in un certo senso "embedded" in qualsiasi comportamento o scelta aziendale (Coda, 1991), che condiziona l'identità imprenditoriale effettivamente colta dagli stakeholder.

Il fenomeno del web 2.0 si caratterizza proprio come un elemento di discontinuità rispetto alle impostazioni più tradizionali, poggiando sull'idea che tutti possano interagire tra loro, talvolta al di fuori di qualsiasi schema, filtro o funzione, all'interno e all'esterno di confini aziendali sempre più labili, enfatizzando il ruolo della comunicazione implicita nei comportamenti. Si pensi, ad es., ai social network, dove un utente può condividere rapidamente e in modo diffuso informazioni riguardanti la propria esperienza professionale per gli obiettivi più diversi, dalla risoluzione di un problema, all'esternazione di commenti positivi o negativi del proprio ambiente di lavoro e dei comportamenti e delle scelte ivi adottati, alla ricerca di opportunità lavorative attraverso i contatti professionali, e così via.

Quali conseguenze emergono in termini di gestione della reputazione e dell'immagine dalle nuove modalità con le quali gli stessi utenti diffondono nel web contenuti, idee e opinioni, positive e negative, su prodotti, servizi, persone, attività e decisioni aziendali? Quali opportunità offre l'IT per gestire la crescente mole di dati e di contenuti sempre meno strutturati? Quale il ruolo in divenire dei sistemi informativi aziendali?

L'obiettivo di natura esplorativa di questo lavoro è quello di fornire alcuni spunti di riflessione e linee di indagine per future ricerche sul tema dell'analisi e della gestione della reputazione aziendale nel web, evidenziando nel contempo alcune opportunità emergenti dallo sfruttamento dell'IT in questo nuovo contesto. Tuttavia, trattandosi di temi innovativi e ancora poco consolidati nella teoria e nella prassi aziendale, per dare concretezza alle argomentazioni teoriche abbiamo sviluppato un caso di studio che capitalizza l'esperienza maturata attraverso 35 aziende clienti da una giovane società di consulenza¹ italiana che propone un innovativo servizio di *web reputation management*. Tale servizio sfrutta un'applicazione software accanto a strumenti di consulenza per supportare i clienti nell'analisi e nella gestione della reputazione aziendale emergente dal web. Dopo una breve attività di formazione guidata sull'utilizzo del software, abbiamo inoltre potuto condurre autonomamente un test per valutarne le caratteristiche principali, l'efficacia e coglierne il potenziale in termini di produttività (appendice).

Il lavoro è articolato come segue. Nel paragrafo 2 introduciamo il quadro teorico di riferimento dei concetti di *corporate reputation*, *media reputation* e proponiamo il concetto di *web corporate reputation*. Dopo aver brevemente richiamato il modello del *Reputation Quotient* (RQ) per la misurazione della corporate reputation nel paragrafo 3, il paragrafo 4 è dedicato alla discussione dei problemi emergenti per l'analisi, la misurazione e la gestione della web corporate reputation sulla base del caso di studio. Il paragrafo 5, infine, propone delle riflessioni conclusive e alcuni spunti per future linee di ricerca.

2. La reputazione: un concetto multidimensionale e complesso

In un articolo seminale, Fombrun et al. (1997: 10) hanno definito la reputazione aziendale come *⊗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*

¹ Che chiameremo, per soddisfare le esigenze di anonimato in modo assai fantasioso, Alfa.

with employees and externally with its stakeholders in both its competitive and institutional environment». La reputazione aziendale è pertanto un costrutto complesso e multidimensionale, ricondotto ai seguenti aspetti (Fombrun et al., 2004; Cullen, 2005): il comportamento organizzativo, la value proposition, l'integrità del top-management (Dowling, 2004), il livello di corporate social responsibility e di coinvolgimento della comunità di riferimento (Brammer et al., 2004), la qualità dei prodotti e dei servizi offerti, la forza del brand (Sullivan, 1990), la leadership e la vision, la performance finanziaria, il codice etico, l'ambiente e il clima di lavoro offerto ai dipendenti (Alsop, 2004).

La reputazione aziendale è pertanto una rappresentazione percepita, sia all'interno che all'esterno dei confini organizzativi (Jones, 1996), che emerge dall'interazione, dalle informazioni e dai segnali diffusi tra gli stakeholder (Donaldson et al., 1995), rappresentandone, in altri termini, una sintesi (Freeman, 1984; Dutton et al., 1991; Clarkson, 1995; Fombrun, 1996). Si tratta di un argomento di crescente interesse nella letteratura e nella pratica manageriale perché la reputazione aziendale è considerata una tra le risorse intangibili più preziose (Fombrun, 1996; Fombrun and van Riel, 2004; Hall, 1992; Kay, 1993; Whetten et al., 2002; Cullen, 2005). Le ricerche condotte in passato suggeriscono, infatti, che una reputazione positiva può condurre ad un vantaggio competitivo sostenibile (Dierickx et al., 1989; Barney, 1991; Hall, 1992; Teece et al., 1997) in quanto risorsa rara, di valore, non perfettamente imitabile, non sostituibile e non trasferibile (Barney, 1991; Deephouse, 2000) se non, e solo parzialmente, attraverso una cessione del brand (Tadelis, 1999). I benefici di una buona reputazione si manifestano, per esempio, nella possibilità di imporre stabilmente un premium price sui propri prodotti (Shapiro, 1983; Landon et al., 1997), nella riduzione del costo di raccolta delle risorse finanziarie (Stiglitz et al., 1981; Beatty et al., 1986; Diamond 1989), nella fidelizzazione dei clienti (Bagwell 1990) o nell'attenuazione dell'impatto di temporanee variazioni nella qualità dei prodotti/servizi (Landon et al., 1997), nel valore azionario in caso di crisi legate a scandali (Fombrun et al., 2004). Una reputazione positiva, in ogni caso, riflette spesso un insieme di competenze superiori, di specifiche caratteristiche aziendali e di investimenti sviluppati nel tempo (Hall, 1992; Ching et al., 1992; Fombrun et al., 1990). Tuttavia, essendo

una rappresentazione percepita dagli stakeholder essa é anche una risorsa che sfugge in parte, seppur non integralmente, al controllo e alla gestione manageriale diretti (Fombrun et al., 1990).

2.1 La media reputation

L'analisi economica mostra come la reputazione di un'impresa possa influenzare le scelte degli stakeholder nel caso in cui sia impossibile o costoso raccogliere adeguate informazioni sulla sua credibilità o sulla qualità della sua offerta (Kreps et al., 1982; Shapiro, 1983; Weigelt et al., 1988). Molti autori (ad es. Fombrun et al., 1990; Deephouse, 2000; Fombrun et al., 2004), inoltre, si sono concentrati sul ruolo che i media assumono in merito alla diffusione della corporate reputation agendo quali attori in grado di plasmare le informazioni e di influenzare il processo di costruzione sociale della realtà (Gamson et al., 1992; Searle, 1995; Smith, 1995). I media possono, quindi, da un lato ridurre le asimmetrie informative e allo stesso tempo influire sulla percezione della corporate reputation stessa (Deephouse, 2000; Fombrun et al., 2004). L'importanza assunta dai media è colta in letteratura utilizzando il concetto di media reputation, ossia la complessiva valutazione di un'impresa diffusa nei media (Deephouse, 2000). L'attenzione, tuttavia, si è fino ad ora concentrata sui media tradizionali (tv, radio, giornali, ecc.), ad esempio con lo sviluppo di indicatori come il *media reputation index*, basato sulla *media coverage* (Fombrun et al., 2004). Questo lascia ancora ampi spazi di ricerca in merito alla relazione tra reputazione aziendale e i "nuovi media" come il web. É nostra opinione, tuttavia, che per le peculiarità distintive del web possa essere adottato il concetto di *web corporate reputation* come un'opportuna declinazione della *media reputation*.

2.2. Il concetto di web corporate reputation

L'utilizzo del concetto di Web Corporate Reputation (WCR) è utile, a nostro avviso, per enfatizzare il passaggio da un approccio di tipo prevalentemente *push* alla creazione e diffusione dei contenuti informativi, tipico dei media tradizionali, ad uno di tipo *pull* che sembra caratterizzare sempre più l'evoluzione del web – nota anche come web 2.0 (O'Reilly, 2004) – grazie, in particolare, alla diffusione dei social media. Per social media, nonostante manchi una definizione condivisa, intendiamo l'insieme di servizi disponibili sul web – come, ad esempio, blog, podcast, forum, newsgroup, wiki, e spazi per il social-networking in generale – caratterizzati dal fatto che le tecnologie di supporto tipiche dell'ambiente web 2.0 permettono agli utenti di generare direttamente contenuti informativi e condividerli in modo assai più agevole rispetto al passato. Gli aspetti che sembrano accomunare tali servizi è che risulta potenzialmente eliminata la distinzione tra produttori e fruitori di informazioni e che assume sempre più importanza il ruolo rivestito dalle community online di riferimento.

Alla luce delle precedenti considerazioni definiamo il concetto di WCR come la reputazione aziendale emergente dal web. L'enfasi è posta sulla consapevolezza che gli stakeholder, in modo molto più agevole rispetto al passato, possano esprimersi direttamente e influire sulla costruzione della reputazione di un'impresa. Ci si riferisce, in particolare, alla produzione e alla diffusione di contenuti informativi (notizie, giudizi, commenti, ecc.) che riguardano un'impresa, le sue azioni, i suoi prodotti o servizi, la credibilità e l'integrità del management, e così via. Wiedmann et al. (2007), ad esempio, hanno rilevato che molti blogger fondono le proprie opinioni personali con aspetti di business, commentando decisioni, aneddoti e incidenti avvenuti nelle aziende per le quali lavorano.

Ne consegue che accanto ai media tradizionali, le fonti informative chiave per le attività di *reputation intelligence* (Cullen, 2005), ossia di raccolta di informazioni per valutare la corporate reputation, non sono solo i media tradizionali o i siti web aziendali "istituzionali" ma anche, e in modo crescente, blog, chat, forum tematici, wiki e social-network, in grado talvolta di portare all'attenzione della pubblica opinione realtà della vita aziendale prima nascoste o più difficilmente accessibili e diffondibili. La facilità e

la rapidità con la quale le opinioni espresse nel web possono diffondersi ed essere recuperate pongono quindi ulteriori interrogativi sulla formazione e sull'evoluzione della reputazione aziendale. Se è vero che la reputazione rappresenta una risorsa accumulata nel tempo, è anche vero che essa può essere danneggiata rapidamente in quanto risorsa "fragile" (Hall, 1993), rendendo importante la rilevazione tempestiva di possibili elementi di criticità. In un recente esperimento Park et al. (2007) hanno dimostrato che esiste un'interessante interazione tra il tono, positivo o negativo, la numerosità dei commenti su un forum online e la corporate reputation. Nel caso di commenti positivi si manifesta una relazione direttamente proporzionale tra il numero di commenti e la percezione di una corporate reputation positiva. Sono infatti necessari più commenti positivi per migliorare la reputazione aziendale. Al contrario è sufficiente anche un solo commento negativo per avere un peggioramento della corporate reputation. La sfida sembra dunque risiedere, innanzitutto, nella possibilità di controllare quei contenuti che possono ledere rapidamente la reputazione aziendale (Park et al., 2007), talvolta sviluppati in modo manipolativo grazie all'anonimato garantito dal web (Dellarocas, 2000; Friedman et al., 2001). Allo stesso tempo, emergono nuove opportunità offerte dalla tecnologia informatica, sia per rispondere alle obiettive difficoltà che derivano dalla necessità di monitorare un patrimonio di contenuti informativi poco strutturati e sempre più ampio, sia per sfruttarli come fonti per un decision making "più informato". Le imprese che non vogliono trovarsi impreparate nella gestione della propria reputazione sono a nostro avviso chiamate ad affrontare proattivamente questa sfida.

3. Misurare la reputazione aziendale

Il Reputation Institute ha sviluppato uno strumento di misurazione della corporate reputation, il *Reputation Quotient* (RQ), un indice sintetico costruito a partire da una combinazione lineare di venti componenti, aggregati in sei dimensioni (Fombrun et al., 2000; Fombrun et al., 2004):

- *emotional appeal*, ossia quanto l'impresa suscita ammirazione, rispetto e fiducia;
- *vision & leadership*, ossia l'efficacia delle strategie in termini di vision chiara e lungimirante e qualità/solidità della leadership;
- *financial performance*, ossia le percezioni relative alle performance reddituali e finanziarie, alle prospettive di crescita e al rischio d'impresa;
- *products & services*, ossia la percezione diffusa in merito alla qualità, convenienza, innovazione, affidabilità dei prodotti e dei servizi offerti;
- *workplace environment*, ossia la qualità e la professionalità dei dipendenti e la qualità dell'ambiente di lavoro;
- *social responsibility*, intesa come attenzione dimostrata nei confronti dell'ambiente e delle comunità di riferimento.

È possibile misurare anche la WCR? Quali limiti e difficoltà emergono allo stato attuale? L'analisi e la discussione del caso ci aiutano a delineare alcuni spunti di riflessione in merito.

4. L'IT per l'analisi e la gestione della web corporate reputation nel caso Alfa.

4.1. Il servizio offerto da Alfa

Alfa è una giovane società di consulenza italiana (nata nel 2004) che offre un pacchetto completo di servizi per l'analisi e la gestione della WCR. Tale servizio sfrutta sia competenze di natura consulenziale sia un software che supporta attività di intelligence nel web. L'intero web viene sfruttato come patrimonio informativo per raccogliere contenuti utili alla valutazione della WCR, propria o di competitor, supportando in tal modo anche attività di competitive intelligence (Fleisher, 2003) e di business intelligence (De Marco et al., 1999; Pasini, 2004; Rajola, 2000; Bracchi et al., 2001).

La WCR viene intesa da Alfa come la reputazione che “emerge” dal web, prescindendo dai contenuti informativi direttamente attivati dalle proprie aziende clienti (ad esempio, tramite siti web ufficiali o comunicati stampa). Tale distinzione, di fondamentale importanza, è giustificata dall’obiettivo di Alfa di privilegiare gli user-generated content come “sensori” in grado di rivelare in modo più credibile e spontaneo la percezione diffusa in merito alla reputazione nel web di un’impresa.

L’applicativo, sviluppato internamente, coniuga tecnologie di *semantic intelligence*, come un motore di ricerca, algoritmi di *web content mining*, di *natural language processing* e *information retrieval* (Liu, 2007), con tradizionali supporti di archiviazione, per tenere traccia completa dei risultati e delle fonti informative delle analisi.

Utilizzando parametri quali-quantitativi, alcuni dei quali impostati preliminarmente dall’utente, e definendo categorie semantiche e parole chiave iniziali, il sistema è in grado di analizzare autonomamente porzioni molto ampie del web così come domini puntuali. I risultati vengono automaticamente categorizzati in funzione delle aree tematiche, del tipo di canale (blog, forum, siti di news, ecc.) e, soprattutto, distinti tra contenuti positivi o lesivi nei confronti della reputazione aziendale, associando un coefficiente di criticità. Il sistema è inoltre in grado di auto-apprendere grazie ad attività di analisi induttiva e di eurismi che permettono di affinare ulteriormente la ricerca di contenuti d’interesse.

Tra i principali vantaggi offerti dall’applicativo, uno dei più importanti è indubbiamente rappresentato dalla possibilità di raccogliere, filtrare e classificare una gran mole di contenuti informativi, di natura prevalentemente destrutturata, al fine di produrre report semi-strutturati con un livello di analiticità parametrizzabile. Questo rende il software adottabile non solo come strumento di web content mining ma anche come supporto al decision-making, sfruttando inoltre funzionalità di workflow per la gestione degli interventi nei casi critici e la produzione della correlata documentazione. Il sistema incorpora un modello di valorizzazione economica dei danni (o dei benefici) collegato alla rilevazione di contenuti lesivi (o positivi) per la reputazione aziendale. Questo permette di valutare scenari alternativi e supportare la pianificazione di interventi di gestione della reputazione on line e off line, ad esempio con interventi di *search engine optimization*

(SEO)², di (web) marketing, di riposizionamento del brand ma anche, ad es., di azioni legali per far cessare le condotte lesive (oscuramento di siti web, eliminazione di contenuti, ecc.).

4.2. La valutazione e la gestione della web corporate reputation

Se è piuttosto semplice definire il concetto di WCR come la reputazione aziendale emergente dal web, molto più complesso, allo stato attuale, è la definizione dei suoi driver, ossia delle dimensioni e degli antecedenti che la possono determinare, così come la loro misurazione. Non esiste in letteratura, a quanto ci è dato sapere, un modello né tantomeno un dominant design paragonabile al modello RQ. L'esperienza di Alfa rappresenta un tentativo, per molti versi allo stato embrionale³, di declinare nell'intero web la rilevazione e la misurazione della reputazione aziendale⁴, delineando alcune tendenze in atto.

In primo luogo, facendo riferimento alle sei dimensioni utilizzate nel modello RQ, abbiamo potuto ordinare le componenti che interessano maggiormente i clienti di Alfa per l'analisi dei contenuti web (tabella 1). Le frequenze assolute riguardano 35 aziende clienti nel biennio 2007/2008, imprese commerciali italiane operanti in differenti settori in prevalenza di grandi dimensioni⁵.

² La *Search Engine Optimization (SEO)* comprende tutte quelle attività messe in atto allo scopo di migliorare il posizionamento delle pagine di un sito web sulle pagine dei risultati organici (anche detti risultati naturali) restituite dai motori di ricerca in corrispondenza delle parole chiave ritenute più strategiche.

³ Il software e gli algoritmi proprietari del sistema sono infatti costantemente in fase di sviluppo.

⁴ Esistono invece diversi contributi e modelli (ad esempio Zhou et al., 2008; Yang et al., 2007; Jøsang et al., 2007; Cao et al., 2006) che si focalizzano sugli *(online) reputation system* e i sistemi di *feedback* prevalentemente focalizzati nell'area delle aste online e degli e-marketplace oppure *opinion system* e sistemi di ranking per specifiche comunità o settori.

⁵ Per ragioni di privacy non sono stati forniti ulteriori dettagli sulla distribuzione per dimensioni e settori.

Tab. 1 - Dimensioni della reputazione aziendale e aree di maggiore interesse

Dimensione reputazione aziendale	Frequenza assoluta
<i>products & services</i>	35
<i>emotional appeal</i>	29
<i>social responsibility</i>	22
<i>vision & leadership</i>	18
<i>workplace environment</i>	11
<i>financial performance</i>	3

Prevalgono le dimensioni *products & services*, *emotional appeal* e *social responsibility*, aspetto che, seppur non generalizzabile, sembra catalizzare l'attenzione dei clienti verso obiettivi di marketing e di gestione dell'immagine. Ciò si ripercuote anche sulle competenze aziendali messe in gioco nel corso del rapporto di consulenza da parte delle aziende clienti. Esse, infatti, risiedono generalmente nelle unità di marketing, comunicazione e public relation. Raramente vengono coinvolte competenze dell'area sistemi informativi.

Secondo il product manager di Alfa, tuttavia, “*la gestione della propria reputazione nel web è ancora percepita dai clienti come un bisogno latente*” e spesso è carente la conoscenza delle peculiarità del web rispetto ai media tradizionali. In particolare, in base all'esperienza di Alfa, seppur a fronte di volumi di discussione piuttosto bassi in termini assoluti, alcuni aspetti come il comportamento del management e, soprattutto, le opinioni espresse dagli stessi dipendenti possiedono un'elevata capacità di impattare sulla WCR perché ritenute fonti informative genuine, credibili e attendibili. L'esperienza di Alfa in questo senso è riassunta in tabella 2.

Tab. 2 - Dimensioni della reputazione aziendale, tendenze e punti di attenzione nell'esperienza di Alfa.

Dimensione reputazione aziendale	Tendenze/punti d'attenzione emergenti
<i>products & services</i>	particolare enfasi è posta su qualità, funzionalità, grado di innovazione e, per i prodotti, difettosità; particolarmente importante il tema dell'assistenza alla clientela (pre e post-vendita)
<i>emotional appeal</i>	fortemente influenzato dal brand, i contenuti ad esso riconducibili sono assai frequenti nei blog e nei forum
<i>social responsibility</i>	i contenuti trainanti sono legati all'etica ambientale
<i>vision & leadership</i>	la vision raramente è argomento di discussione nel web; al contrario, la leadership è importante, collegata spesso a contenuti che riguardano il comportamento del top management
<i>workplace environment</i>	le opinioni dei dipendenti di un'impresa (positive e negative) sono tenute in particolare considerazione
<i>financial performance</i>	i contenuti riconducibili sono maggiormente circoscritti a forum e siti finanziari molto specializzati

Pertanto gli aspetti connessi alla qualità delle fonti dei contenuti informativi, la credibilità, l'affidabilità, la visibilità, il ruolo giocato dagli opinion leader e la loro capacità di attrarre attenzione e generare fiducia intorno a loro, così come già evidenziato in letteratura⁶, assumono una certa criticità in relazione al "peso" da attribuire alla qualità dei contenuti informativi e rappresentano indubbiamente un'area di sicuro interesse per la ricerca e lo sviluppo nel campo della WCR.

In Alfa, proprio nel tentativo di bilanciare gli aspetti puramente quantitativi (ad es. il volume di discussioni) con la "qualità" dei contenuti informativi (ad es. l'attendibilità della fonte), si ricorre attualmente a due tipologie di criteri di valutazione (tabella 3) nell'ambito delle attività di gestione della reputazione (tabella 4).

⁶ Si veda ad esempio Shankar et al. (2002), Stewart (2003), Jøsang et al. (2007).

Tab. 3 - Principali criteri soggettivi e oggettivi utilizzati da Alfa per pesare i contenuti informativi

Criteri soggettivi	Criteri oggettivi
<ul style="list-style-type: none"> * rilevanza attribuita al dominio (URL) dall'utente (affidabilità, credibilità e autorevolezza della fonte) * rilevanza attribuita al contenuto dall'utente * correttezza semantica del contenuto * affidabilità e credibilità dell'autore del contenuto attribuita dall'utente * terminologia, linguaggio e stile comunicativo adottato nel contenuto 	<ul style="list-style-type: none"> * visibilità del contenuto nel web (es. posizionamento serp di google) * data di creazione del contenuto * page rank web page * page rank home page * n. di rilevazioni * n. di visualizzazioni del contenuto * n. di commenti (totale) * n. di link associati (effetto virale)

Se i criteri oggettivi, facilmente traducibili e gestibili attraverso applicazioni informatiche, permettono di valorizzare le potenzialità dell'IT per analizzare e sintetizzare enormi quantità di dati nel web, i criteri soggettivi, per quanto utili, pregiudicano attualmente l'automazione del processo di analisi e gestione della reputazione sul web.

Tab. 4 - Sintesi delle principali attività di gestione della web reputation

Fase	Attività di gestione della reputazione sul web
1. pre-analisi (analisi semantica)	analisi manuale nel web per individuare le principali parole chiave da inserire nel software; tale attività viene supportata anche da una preliminare analisi induttiva in cui si individuano le parole chiave più spesso legate ad un oggetto o soggetto; definizione della cd. "blacklist" ⁷ ; definizione della struttura logica da adottare nell'analisi (attività di <i>search</i> e di <i>analysis</i>)
2. parametrizzazione del software	inserimento delle keyword per la scansione del web e definizione della frequenza di scansione, ecc.
3. analisi	dall'attività di <i>search</i> e di <i>analysis</i> si ottiene l'elenco delle rilevazioni alle quali sono associati determinati attributi (ad esempio, livello d'importanza del contenuto, contenuto positivo o negativo); in questa fase, all'utente viene chiesto di validare, seppur entro certi limiti legati ai criteri oggettivi, i risultati proposti e l'attendibilità degli attributi ad esso associati, dando quindi un maggior peso ai criteri soggettivi esemplificati in tab. 3
4. stesura di report	attività quasi completamente automatizzata
5. criticità	individuazione di possibili criticità in cui si richiede un'azione d'intervento; evidenziazione di suggerimenti e consigli emersi direttamente dai vari stakeholder
6. scenari e definizione alternative	definizione scenari e alternative di intervento
7. interventi	pianificazione e implementazione
8. monitoraggio	monitoraggio interventi specifici e monitoraggio continuo dell'intero web e/o di domini individuati come maggiormente critici (fasi 3 e 5).

4.3. Il supporto gestionale al decision-making

Con riferimento alle fasi di cui si compone tipicamente un processo decisionale manageriale "intenzionalmente razionale", è possibile distinguere i task automatizzati supportati prevalentemente dal software da quelli dove è ancora fondamentale l'intervento diretto dell'utente e per il quale è prevalso, ad oggi, il supporto consulenziale piuttosto che un uso autonomo da parte dei clienti (tabella 5).

⁷ Essa rappresenta un elenco di link che, per varie ragioni, si decide di escludere dall'analisi.

Tab. 5 - Processo decisionale direzionale, task automatizzati e manuali

Fase decisionale	Software (task prevalentemente automatizzati)	Utente (task prevalentemente manuali)
ricognizione del problema (intelligence)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ monitoraggio di 1° livello del web e categorizzazione dei risultati ottenuti in base a: <ul style="list-style-type: none"> ❖ criticità (parziale) ❖ contenuti (positivi o negativi) ❖ argomento ❖ data ❖ canale ❖ dominio (URL) ❖ parola chiave ✓ viral alert ✓ anti phishing ✓ monitoraggio di 2° livello per elementi/domini considerati particolarmente critici ✓ reportistica personalizzata (trend) ✓ analisi induttiva /post processing ✓ bookmarking ✓ segnalazione fonti di discussione (canali) più attive 	accertamento dei risultati (contenuti) proposti dal sistema
ricerca possibili soluzioni (design)	/	supporto consulenziale
valutazione e scelta dell'alternativa migliore (choice)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ reportistica avanzata ✓ filtri ✓ scenari alternativi/valorizzazione economica (parzialmente automatizzato) 	supporto consulenziale
attuazione della decisione (implementation)	/	supporto consulenziale
controllo sui risultati e aggiustamento dell'azione (control)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ schede di dettaglio degli interventi fatti e dei loro effetti ✓ monitoraggio quotidiano del web e categorizzazione dei risultati ✓ monitoraggio approfondito di elementi considerati particolarmente critici (analisi di domini specifici) ✓ reportistica personalizzata (trend) 	verifica periodica dei risultati (contenuti) segnalati

Uno degli aspetti particolarmente utili nel corso del processo decisionale per la scelta degli interventi di gestione della WCR è rappresentato dalla capacità dell'applicativo di supportare automaticamente un sistema di reportistica che categorizza e sintetizza una mole elevata di contenuti, spesso poco strutturati, presenti nel web. Tuttavia, accanto ai vantaggi conseguenti dalla possibilità di gestire grandi volumi di dati e agire secondo un approccio reattivo, seppur tempestivo, il software può essere utilizzato anche come un *early warning system*⁸ finalizzato a supportare un approccio maggiormente proattivo nella gestione della WCR. I segnali, anche deboli, provenienti dal web possono infatti rappresentare veri e propri sensori per supportare interventi su prodotti, servizi, politiche aziendali, piani di marketing, strategie, ecc.

Anche sulla base dell'esperienza maturata da Alfa, si può quindi concludere che l'IT costituisce ormai un supporto quasi indispensabile per il monitoraggio della WCR, attività più facilmente riconducibile a criteri oggettivi e attività routinarie iscrivibili in un software (tabella 4). Più limitato risulta, allo stato attuale, l'utilizzo dell'IT nella gestione automatizzata degli aspetti più qualitativi della WCR, attività ancora fortemente collegata a parametri soggettivi/qualitativi in cui prevale l'intervento umano e, nel caso esaminato, l'aspetto consulenziale, nonostante Alfa abbia incrementato nel corso degli anni la proporzione di attività automatizzate, facendo presupporre un percorso di continuo sviluppo in tal senso anche in futuro.

5. Conclusioni

L'esperienza sviluppata da Alfa è rappresentativa delle opportunità offerte dallo sviluppo dell'IT a supporto di quella che appare plausibilmente un'area di crescente interesse sia in letteratura che nella pratica manageriale, ossia il monitoraggio e la gestione di una risorsa tanto strategica quanto fragile come la reputazione aziendale.

⁸ Vedi ad es. Gilad (2003, 2006), Comai et al. (2007).

L'evoluzione delle tecnologie web e del modo in cui sono utilizzate nei social media implica anche un ripensamento della relazione impresa-stakeholder, dal momento in cui gli stakeholder possono sempre più agevolmente porsi non solo come fruitori passivi di contenuti informativi ma anche come produttori, impattando in modo probabilmente più diretto ma indubbiamente differente sul processo di costruzione della reputazione aziendale. Dai limiti evidenti del nostro studio emergono, a nostro avviso, spunti per utili approfondimenti come, ad es., la valutazione dell'importanza percepita dalle aziende, a fini reputazionali, dell'evoluzione delle tecnologie web, e possibili linee di ricerca per una definizione più puntuale del concetto di *web corporate reputation*, per la definizione dei suoi driver, ossia delle dimensioni e degli antecedenti e dei rispettivi criteri di misurazione. Non è a noi nota, infatti, l'esistenza di un modello come quello per la misurazione del *Reputation Quotient* direttamente adattabile al web, stante le sue peculiarità (si pensi ai problemi legati alla credibilità, all'affidabilità, alla visibilità dei contenuti e alla fiducia, per citarne alcuni). Alcuni quesiti specifici sul ruolo dell'IT e dei sistemi informativi da approfondire riteniamo possano essere i seguenti: quali elementi informativi sono più adatti per derivare delle misure di reputazione (e fiducia) in specifiche applicazioni web? Con quali sistemi possono essere meglio catturati e raccolti tali elementi? Quali i principi adottabili per sviluppare tali sistemi da un punto di vista teorico e pratico? Possono tali sistemi essere resi più resistenti alle manipolazioni dei contenuti? Quali impatti possono avere tali sistemi per i modelli di business, l'efficacia e l'efficienza aziendale? Quali implicazioni dal punto di vista organizzativo e, in particolare, per l'organizzazione dei sistemi informativi aziendali?

È plausibile ritenere, sulla base dell'esperienza di Alfa e dell'evoluzione in corso delle tecnologie nell'area della semantic intelligence, che l'IT possa sempre più incidere sul livello di automazione delle attività di monitoraggio e di gestione della WCR e sul trade-off rappresentato in figura 1, contribuendo a ridurre la difficoltà nel tradurre la gran mole di informazioni disponibile nel web, e il conseguente possibile sovraccarico informativo, in conoscenza articolata e meglio utilizzabile nei processi gestionali che riguardano la WCR e, in generale, nei processi decisionali aziendali.

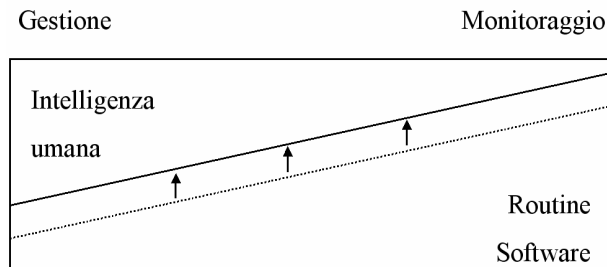


Fig. 1 - Trade-off tra intelligenza umana e routine inscrivibili in un software nelle fasi di monitoraggio e gestione della web corporate reputation

In tal senso, riteniamo che i sistemi per il monitoraggio e la gestione della WCR individuabili come web Reputation Management Systems (WRMS) siano già oggi potenzialmente in grado di:

- ❖ raccogliere e offrire una sintesi dei contenuti informativi, con particolare enfasi per quelli poco strutturati recuperabili nel web;
- ❖ permettere di gestire la complessità e la multidimensionalità del concetto di reputazione aziendale;
- ❖ ridurre il gap temporale tra la diffusione di contenuti informativi (potenzialmente) lesivi della reputazione aziendale e le capacità di reazione del management;
- ❖ supportare il decision-making del management integrandosi con altre pratiche di business intelligence e di knowledge management.

Allo stesso tempo suggeriamo che i WRMS possano seguire un percorso evolutivo come quello rappresentato nella figura 2, arricchendosi sempre più delle funzionalità tipiche dei DSS (Decision Support System), favorendo un approccio sempre più proattivo anziché passivo e reattivo alla gestione della WCR, come dimostrano i tentativi, seppur a livello ancora embrionale, riportati nel caso di studio.

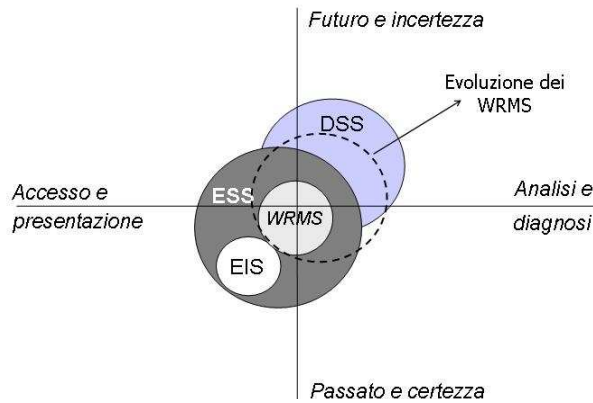


Fig. 2 - I WRMS e un possibile percorso di evoluzione (adattato da Anderson, 1989).

5. Bibliografia

- Alsop R.J. (2004), "Corporate Reputation – Anything but Superficial: The Deep but Fragile Nature of Corporate Reputation", *Journal of Business Strategy*, 25(6), pp. 21–29.
- Anderson G. (1989), "The ESS Revolution: Decision Support Software Reaches the Boardroom," *Industrial Management and Data Systems*, 7, pp. 4-5.
- Bagwell K. (1990), "Informational Product Differentiation As a Barrier to Entry", *International Journal of Industrial Organization*, 8, pp. 207-223.
- Barney J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Beatty R., Ritter J. (1986), "Investment Banking, Reputation and the Underpricing of Initial Public Offerings", *Journal of Financial Economics*, 15, pp. 213-232.
- Bracchi G., Motta G., Francalanci C. (2005), *Sistemi informativi per l'impresa digitale*, Milano, McGraw-Hill
- Brammer S., Pavelin, S. (2004), "Building a good reputation", *European Management Journal* 22(6): 704–13.
- Cao Q., Schniederjans M.J. (2006), "Agent-mediated architecture for reputation-based electronic tourism systems: A neural network approach", *Information & Management*, 43, pp. 598–606.
- Ching C., Holsapple C.W., Whinston A.B (1992), "Reputation, Learning and Coordination in Distributed Decision-Making Contexts.", *Organization Science*, 3(2), pp. 275-297.
- Clarkson M.B.E. (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *The Academy of Management Review*, 20(1), pp. 92-117.
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Coda V. (1991), *Comunicazione e immagine nella strategia d'impresa*, Giappichelli, Torino.
- Comai A., Tena, J. (2007), "Early Warning Systems for your Competitive Landscape", *Competitive Intelligence Magazine*, 10(3), May-June.

- Cullen, J. (2005), "Corporate Identity and Reputation Intelligence: Emerging Opportunities for Information Professionals", *Business Information Review*, 22(2.), pp. 101-106.
- De Marco M., Salvo V., Lanzani W. (a cura di), (1999), *Balanced Scorecards: dalla teoria alla pratica*, FrancoAngeli, Milano.
- Deephouse D.L. (2000), "Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories", *Journal of Management*, 26(6), pp. 1091-1112.
- Dellarocas C. (2003), "The Digitalization of Word-Of-Mouth: Promise and Challenges of Online Reputation Mechanisms", *Management Science*, 49 (10), pp. 1407-1424.
- Diamond D. (1989), "Reputation acquisition in debt markets", *Journal of Political Economy*, 88, pp. 288-307.
- Dierickx I., Cool, K. (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, 35, pp. 1504-1511.
- Donaldson T., Preston L. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, 20, pp. 65-91.
- Dowling G. R. (2004), "Corporate Reputations: Should you Compete on yours?", *California Management Review*, 46(3), pp. 19-36.
- Dutton J.E., Dukerich J.M. (1991), "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, 34, pp. 517-554.
- Fleisher C.S. (2003), "Competitive Intelligence Education: Competencies, Sources and Trends", *Information Management Journal*, pp. 56-62.
- Fombrun C.J., Gardberg N., Sever J. (2000), "The Reputation Quotient: A Multistakeholder Measure of Corporate Reputation", *Journal of Brand Management*, 7(4).
- Fombrun C. J. (1996), *Reputation: Realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Fombrun C.J., Rindova V. (1999), "Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions", *Strategic Management Journal*, 20, pp. 691-710.
- Fombrun C. J., Shanley, M. (1990), "What's in a name? Reputation building and corporate strategy.", *Academy of Management Journal*, 33(2), pp. 233-258.
- Fombrun C. J., van Riel, C.B.M. (1997), "The reputational landscape", *Corporate Reputation Review*, 1, pp. 5-13.
- Fombrun C.J., van Riel, C.B.M. (2004), *Fame and fortune. How successful companies build winning reputations*, Prentice Hall, New Jersey.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman Press, Boston, MA.
- Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M., a cura di, (2007), *La teoria degli stakeholder*, FrancoAngeli, Milano.
- Friedman E., Resnick, P. (2001), "The social cost of cheap pseudonyms", *Journal of Economics and Management Strategy*, 10(2), pp. 173-199.
- Gamson W., Croteau D., Hoynes W., Sasson T. (1992), "Media images and the social construction of reality", *Annual Review of Sociology*, 18, pp. 373-393.
- Gilad B. (2003), *Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies*, American Management Association, NY.
- Gilad B. (2006), "Early Warning Revisited", *Competitive Intelligence Magazine*, 9(2), March-April.
- Hall R. (1992), "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, 13(2), pp. 135-144.
- Hall R. (1993), "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 607-618

- Jones O. (1996), "Human Resources, Scientists, and Internal Reputation: The Role of Climate and Job Satisfaction.", *Human Relations*, 49(3), pp. 269-294.
- Jøsang A., Ismail R., Boyd C. (2007), "A survey of trust and reputation systems for online service provision", *Decision Support Systems*, 43, pp. 618-644.
- Kay J. (1993), *Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press, Oxford.
- Kreps D.M., Wilson R. (1982), "Reputation and Imperfect Information", *Journal of Economic Theory*, 27, pp. 253-279.
- Landon S., Smith C.E. (1997), "The Use of Quality and Reputation Indicators by Consumers: The Case of Bordeaux Wine", *Journal of Consumer Policy*, 20.
- O'Reilly T. (2004), *The Web 2.0 Conference at the Hotel Nikko in San Francisco*, <http://www.web2summit.com/web2con/>.
- Park N., Lee K.M. (2007), "Effects of online news forum on corporate reputation", *Public Relations Review*, 33(3).
- Pasini P. (2004), *I sistemi informative direzionali*, Egea, Milano.
- Rajola F. (2000), (a cura di), *L'organizzazione dei sistemi di business intelligence nel settore finanziario*, FranoAngeli, Milano.
- Searle J.R. (1995), *The Construction of Social Reality*, New York: Free Press.
- Shankar V. et al. (2002), Online Trust: a Stakeholder Perspective, Concepts, Implications, and Future Directions, *Journal of Strategic Information Systems*, 11, pp. 325-344.
- Shapiro C. (1983), "Premiums for High-Quality Products as Returns to Reputations", *Quarterly Journal of Economics*, 98.
- Smith M.S. (1995), "Chaos, Consensus and Common Sense", *The Ecologist*, 25, pp. 80-85.
- Stewart K.J. (2003), "Trust Transfer on the World Wide Web", *Organization Science*, 14(1), pp. 5-17.
- Stiglitz J.E., Weiss A. (1981), "Credit Rationing in Markets with Imperfect Information", *American Economic Review*, 71, pp. 393-410.
- Sullivan M. (1990), "Measuring Image Spillovers in Umbrella-Branded Products", *Journal of Business*, 63(3): 309-29.
- Tadelis S. (1999), "Reputation as a Tradable Asset", *The American Economic Review*, 89 (3), pp. 548-563.
- Tapscott D., Williams A. (2007), *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Penguin Books, New York.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management.", *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- Vicari S., a cura di, (2001), *Il management nell'era della connessione*, Egea, Milano.
- Weigelt K., Camerer C. (1988), "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 443-454
- Whetten D.A., Mackey, A. (2002), "A Social Actor Conception of Organizational Identity and its Implications for the Study of Organizational Reputation", *Business & Society*, 41(4), pp. 393-414.
- Wiedmann K.P., Langner S., Hennig N. (2007), "Collaborated Marketing - Towards a Multidimensional Model of Motivation in Open Source Oriented Marketing Projects," *Academy For Global Business Advancement and The Asian Academy Of Management Joint Conference*, Penang, Malaysia, (Conference proceedings).
- Yang J., Hu X., Zhang H. (2007), "Effects of a Reputation Feedback System on an Online Consumer-to-Consumer Auction Market", *Decision Support Systems*, 44, pp. 93-105.
- Zhou M., Dresner M., Windle R.J. (2008), Online Reputation Systems: Design and Strategic Practices, *Decision Support Systems*, 44, pp. 785-797.

APPENDICE. PRODUTTIVITÀ ED EFFICACIA DEL SOFTWARE PER LA GESTIONE DELLA WRC

Riassumiamo nel seguito i risultati di un semplice test da remoto che abbiamo condotto col software di Alfa, dopo una mezza giornata di formazione, per valutarne le caratteristiche principali, l'efficacia e coglierne il potenziale in termini di produttività. Per semplicità si è proceduto con l'analisi della reputazione di un prodotto, nello specifico un televisore di una nota marca, procedendo dapprima manualmente e poi con il software. Tra le differenze più significative, si segnalano sensibili discrepanze in termini di efficacia ed efficienza. In particolare, in termini di efficacia una ricerca manuale nel web consente, in tempi ragionevoli, di operare con un unico livello di analisi: la chiave di ricerca inserita nel motore di ricerca Google è stata composta da "marchio + nome televisore + attributo". Gli attributi utilizzati sono stati dieci⁹. Con Google, pertanto, sono state inserite dieci "combinazioni". Il vantaggio immediato riscontrabile con l'uso del software è invece che è consentita un'analisi multilivello, del tipo:

- ◆ livello 1, macrocategoria: marchio;
- ◆ livello 2, categoria: modello televisore;
- ◆ livello 3, sotto-categoria: attributi del prodotto da indagare.

Il software include inoltre automaticamente nell'analisi una serie di sinonimi e di attributi associati a quelli immessi manualmente. Consente, oltre ad una prima selezione dei contenuti web ottenuti da varie fonti, di ottenere risultati già classificati nei tre livelli di analisi (macrocategoria, categoria e sotto-categoria). La suddivisione in livelli garantisce una maggior precisione nelle attività di ricerca, facilita nella fase di analisi e verifica dei risultati e consente la generazione in automatico di report strutturati. L'utilizzo del software, sfruttando vari motori di ricerca, ha consentito inoltre un esame più approfondito dei molteplici canali del web (blog, forum, siti di video online, siti di news, ecc). L'analisi manuale ha permesso di individuare 53 contenuti significativi contro gli 82 individuati col software. È stata inoltre predisposta la stesura di un elementare report consistente in una rappresentazione grafica del volume di risultati suddivisi in base all'argomento trattato, al livello d'importanza (su una scala da 1 a 5¹⁰), al canale, al tipo di contenuto (lesivo

⁹ I dieci attributi presi in considerazione sono: bello, estetico, affidabile, originale, costoso, di tendenza, qualità audio, qualità video, facilità, home entertainment. La loro definizione deriva da esigenze di comparabilità con le sotto-categorie utilizzate dallo strumento informatico.

¹⁰ Al crescere del valore corrisponde un incremento di significatività del contenuto rispetto ai fini d'indagine del livello reputazionale.

o positivo). Nella tabella che segue sono indicate le principali differenze in termini di produttività. Come facilmente ipotizzabile, la maggior produttività garantita dall'utilizzo del software risiede prevalentemente nell'attività di ricerca dei contenuti d'interesse e della loro categorizzazione (interamente automatizzata) e, soprattutto, nella fase di validazione dei risultati derivanti dalle ricerche. Il significativo risparmio in termini di tempo deriva prevalentemente dal sistema di anteprime dei risultati e dal sistema di filtri. I principali limiti nell'utilizzo del software che abbiamo rilevato sono invece legati al fatto che, come per qualsiasi altro strumento informatico, la bontà delle analisi dipende dalla corretta parametrizzazione che, a sua volta, dipende dalla struttura logica inclusa nel software e limitatamente flessibile che costringe l'utente ad adattarvisi. Inoltre, nel test condotto l'attività di definizione della struttura delle keyword nei tre livelli è stata molto semplice. Nella conduzione di analisi più complesse è talvolta necessario reiterare il processo di parametrizzazione perché la struttura di keyword definite dall'utente può non essere del tutto coerente con gli obiettivi di ricerca. La reiterazione è tuttavia agevolata da appositi comandi che permettono di ridefinire in tutto o in parte le keyword. In generale è pertanto necessario che il processo venga attivato più volte per affinare i risultati. Nel nostro test l'analisi è stata *one shot*, ma la semplicità dell'oggetto in esame ha permesso di ottenere risultati di buona qualità già dalla prima analisi. Inoltre, a causa della ricchezza e della complessità della lingua italiana e nonostante l'analisi semantica svolta dal sistema, può accadere che un contenuto non possa essere correttamente indicato come positivo o negativo, richiedendo l'intervento dell'utente.

Tabella 5. Test di produttività: le differenze tra analisi manuale e analisi col software

Fase	Analisi manuale	Tempo impiegato	Analisi con un software	Tempo impiegato
Parametrizzazione	Definizione degli attributi	5 min	Parametrizzazione del software e inserimento delle parole chiave	15 min
Ricerca	Attività di search (raccolta di link d'interesse e loro inserimento in un foglio elettronico)	2,5 ore	Attività di search nel web e attività di analysis	10 + 5 min
Analisi e verifica dei risultati	Categorizzazione dei contenuti in base agli argomenti d'interesse e annotazioni di informazioni rilevanti: argomento, livello d'importanza, canale web, tipo di contenuto (lesivo o positivo), note	4,7 ore	Verifica da parte dell'utente dei contenuti (già categorizzati dal sistema) e note aggiuntive	1,5 ore
Stesura del report	Rappresentazioni grafiche con foglio elettronico	10 min	Rappresentazioni grafiche col software	5 min
TOTALE		7,45 ore		2,10 ore