



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MACERATA

DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA

CORSO DI DOTTORATO DI RICERCA IN
Scienze Giuridiche

CICLO XXXI

**Internazionalizzazione e comunicazione delle PMI nei mercati esteri:
la reputazione digitale e l'influsso dei social media**

RELATORE
Chiar.ma Prof.ssa Francesca Spigarelli

DOTTORANDO
Dott. Alessandro Rinaldi

COORDINATORE
Chiar.mo Prof. Paolo Palchetti

ANNO 2019

Abstract (italiano)

Questo lavoro di tesi ha investigato l'impatto della tecnologia digitale nel management aziendale e nel processo d'internazionalizzazione d'impresa. In particolare, lo studio ha esaminato il ruolo assunto dalla reputazione aziendale e personale nel contesto digitale, quale risorsa immateriale che può supportare l'affermazione di individui e imprese nel contesto globale.

Lo studio ha analizzato come le tecnologie digitali forniscano strumenti in grado di agevolare l'espansione commerciale estera di una PMI, grazie alla facilità di reperire informazioni, alla disponibilità di nuovi canali di vendita, e alle maggiori possibilità di networking. In particolare, viene approfondita la mutazione del rapporto tra impresa e stakeholder a seguito dell'avvento di internet e dei social media, e di come ciò possa influire direttamente alla creazione così come alla lesione della reputazione digitale.

Mediante il caso studio di una PMI del settore Moda, implementato per mezzo della *sentiment analysis*, sono state esaminate le interazioni impresa-stakeholder. Questo strumento di analisi ha permesso di misurare i dati qualitativi espressi volontariamente dagli utenti, trasformandoli in dati quantitativi per monitorare la reputazione digitale del *brand*, ed orientare i *manager* nella gestione e nella comunicazione aziendale.

I risultati emersi dimostrano la rilevanza del rapporto instaurato tra impresa e stakeholder mediante le tecnologie digitali, e riconoscono il ruolo assunto dalle piattaforme *social* per elevare la notorietà del brand ed espandere il proprio business nel mondo.

Il tema della reputazione viene poi affrontato da una prospettiva giuridica, che ne descrive l'essenza e le declinazioni pluralistiche, delineandone il suo valore come diritto della personalità. Si indaga inoltre sul concetto di reputazione digitale come "proiezione nel web" dell'individuo (persona fisica o giuridica), il quale adotta nuove modalità per esprimere se stesso sia nella sua dimensione personale che economica. La reputazione digitale gode di una specifica forma di tutela, creatasi adattando gli strumenti tradizionalmente previsti dall'ordinamento giuridico alla realtà digitale. Nello specifico, sono analizzati i differenti mezzi di tutela della reputazione previsti dall'ordinamento giuridico, al fine di salvaguardarla dalle minacce sociali e da quelle digitali.

In ultimo, si affronta il fenomeno della disinformazione nel *web*, quale rischio per la reputazione digitale, individuando le cause e gli effetti della sua diffusione, e descrivendo gli interventi di natura pubblica e privata per contrastarla.

Abstract (english)

This work aimed at investigating the impact of digital technology on business management and internationalization process. In particular, this study examined the role played by corporate and personal reputation in the digital context, by focusing on digital reputation as an intangible resource allowing both individuals and companies to emerge in the global context.

The study analyzed how digital technologies can provide tools that facilitate the commercial expansion of SMEs, as a result of the ease of finding information, the availability of new sales channels, and the increased networking opportunities. In particular, the analysis concentrated on how the advent of the Internet and social media mutated relations between company and its stakeholders, as they could directly influence the creation as well as the damage of businesses' digital reputation.

In particular, interactions between a SME in the fashion sector and its stakeholders were examined through the use of artificial semantic intelligence implemented by means of "sentiment analysis". This type of analysis measured qualitative data voluntarily expressed by users by turning them into quantitative data to monitor the brand's digital reputation, supporting managers' orientation in terms of management and corporate communication. The results demonstrated the relevance of digital relations established between company and stakeholders, as well as recognizing the role of social platforms to both increase brand awareness and expand business.

The theme of reputation is then addressed from a legal perspective, which describes its pluralistic essence and declinations, delineating its value as a personality right. The concept of digital reputation emerges as a "projection on the web" of the individual (physical or legal person), which now adopts new ways of expressing both its personal and economic dimensions. Digital reputation enjoys a specific form of protection, which was created by adapting the tools traditionally provided by the legal system to digital reality. Specifically, the analysis focused on different legal protection means aimed to safeguard the reputation from social and digital threats.

Finally, this study addressed the phenomenon of disinformation on the web as a digital reputation risk, by identifying causes and effects of its diffusion, then describing existing public and private actions to counter it.

Indice

Introduzione	1
Capitolo 1	
L'internazionalizzazione e la Digitalizzazione delle PMI del settore Moda	5
Abstract.....	5
1.1 Le PMI italiane e l'internazionalizzazione	6
1.2 I diversi approcci teorici al processo d'internazionalizzazione	7
1.2.1 Le teorie classiche	8
1.2.2 La teoria dei vantaggi monopolistici di Hymer	9
1.2.3 Il ciclo di vita internazionale del prodotto di Vernon.....	10
1.2.4 Teoria dei costi di transazione	12
1.2.5 Il paradigma eclettico di Dunning	12
1.2.6 Uppsala Stage Theory	14
1.2.7 Network model	16
1.2.8 Imprese born global.....	17
1.3 Le modalità di ingresso in un mercato estero	19
1.3.1 Le esportazioni indirette.....	19
1.3.1.1 I consorzi per l'esportazione	20
1.3.1.2 Il piggyback.....	21
1.3.2 Le esportazioni dirette	22
1.3.3 Gli investimenti diretti esteri (IDE).....	22
1.3.4 Gli accordi strategici	23
1.3.4.1 L'outsourcing	25
1.3.4.2 Il licensing.....	26
1.3.4.3 Il franchising	28
1.3.4.4 Le joint venture	30

1.4 L'internazionalizzazione delle PMI.....	32
1.4.1 Il Made in Italy	34
1.4.2 Il settore Moda in Italia	35
1.5 La digitalizzazione delle PMI in Italia	37
1.6 Conclusioni.....	40
Bibliografia.....	44

Capitolo 2

L'influenza di Internet e dei social media nel processo d'internazionalizzazione delle imprese

Abstract.....	51
2.1 Introduzione.....	52
2.2 La nascita della “new economy”: una prospettiva storica	54
2.3 Il quadro teorico di riferimento.....	57
2.3.1 La conoscenza generata dal web	60
2.3.2 L'impatto del web nel marketing	62
2.3.2 Il ruolo del social media marketing.....	64
2.4 Metodologia.....	68
2.5 Analisi.....	69
2.5.1 Influenza di Internet nel processo di internazionalizzazione.....	69
2.5.2 Social media marketing e web 2.0: nuovi paradigmi d'internazionalizzazione	72
2.6 Discussione.....	75
2.6.1 L'influenza di Internet nel processo d'internazionalizzazione	75
2.6.2 Social media marketing e web 2.0: nuovi paradigmi d'internazionalizzazione	76
2.7 Conclusioni.....	78
Bibliografia.....	79

Capitolo 3

La reputazione aziendale nell'era digitale e l'influenza dei social media	89
Abstract.....	89
3.1 La reputazione aziendale nell'era digitale	90
3.1.1 La reputazione aziendale nel web: l'evoluzione delle fonti di informazione..	95
3.1.2 La reputazione aziendale: gli elementi fondanti.....	96
3.2 Le prospettive ed i modelli per l'implementazione della reputazione aziendale digitale	99
3.2.1 La gestione della reputazione digitale tramite i social media ed i social network	103
3.3 I rischi reputazionali derivanti dal web e dalle piattaforme social	105
3.3.1 Il word of mouth negativo: gli "online firestorm"	107
3.3.2 La diffusione delle opinioni nei social media.....	108
3.4 Sentiment analysis: l'analisi qualitativa e quantitativa che utilizza l'Intelligenza Artificiale.....	111
3.5 Sentiment analysis di un caso aziendale del settore moda.....	115
3.5.1 Analisi account Instagram: Monitoraggio della brand reputation nel periodo 2014 - 2018.....	116
3.5.1.1 Analisi degli hashtag più utilizzati dal Brand su Instagram.....	119
3.5.2 Analisi account Facebook: Monitoraggio della brand reputation nel periodo 2014 - 2018.....	122
3.6 Conclusioni.....	125
Bibliografia e sitografia	128

Capitolo 4

La reputazione digitale ed i mezzi di tutela	139
Abstract.....	139
4.1 Le declinazioni giuridiche della reputazione	140
4.1.1 La reputazione: dal concetto alle declinazioni	140

4.1.2	La reputazione economica	144
4.1.3	La reputazione delle persone giuridiche.....	147
4.1.4	La reputazione digitale	150
4.2	I mezzi di tutela della reputazione	152
4.2.1	La tutela della reputazione digitale.....	152
4.2.2	Lesione della reputazione: quando e come avviene	154
4.2.3	Altri strumenti di tutela della reputazione: la tutela cautelare.....	155
4.2.4	La rettifica	155
4.2.5	Il sequestro	157
4.2.6	Danno alla reputazione e tecnica risarcitoria.....	158
4.2.7	Prova del danno alla reputazione.....	160
4.2.8	La tutela della reputazione nel diritto penale.....	162
4.2.9	La tutela della reputazione nella giurisprudenza della Corte Europea dei Diritti dell’Uomo.....	164
4.2.10	Il diritto all’oblio: dalle origini alla sentenza “Google Spain”	166
4.2.11	Il diritto all’oblio dalla sentenza “Google Spain” al Regolamento 679/2016	170
4.3	Conclusioni	175
	Bibliografia.....	181
	Giurisprudenza.....	184
Capitolo 5		
	La disinformazione: il suo impatto ed i provvedimenti per contrastarla	187
	Abstract.....	187
5.1	Analisi dell’impatto della disinformazione.....	188
5.2	Le iniziative per contrastare la Disinformazione: Il DDI Gambaro in Italia ed il Report Ue “A multidimensional approach to disinformation”	192
5.2.1	Il DDL Gambaro	192

5.2.2 Il Report della Commissione Europea: “A Multidimensional Approach to Disinformation”	194
5.3 Fake news: gli interventi dei privati	199
5.3 Conclusioni	202
Bibliografia e sitografia	204
Conclusioni	207

Lista delle Figure

Figura 1.1 - Il ruolo degli intermediari commerciali con l'estero (Fonte: Valdani e Bertoli, 2006).....	20
Figura 1.2 – Schema sinottico delle modalità di ingresso in un mercato estero (Fonte: Cairoli, 2012).....	32
Figura 3.1 - Diagramma degli stakeholders (Fonte: Jones et al.,2002).....	92
Figura 3.2 - Elementi che compongono la reputazione aziendale (Fonti: Sullivan, 1990 / Dowling, 2004 / Brammer et al., 2004 / Alsop, 2004)	97
Figura 3.3 - I potenziali benefici di una positiva reputazione aziendale (Fonti: Dierickx et al., 1989 / Barney, 1991 / Hall, 1992 / Teece et al., 1997 / Ching et al., 1992 / Bagwell, 1990 / Stiglitz et al., 1981 / Beatty et al., 1986 / Diamond 1989 / Shapiro, 1983 / Landon et al., 1997 / Fombrun et al., 2004 / Nguyen & Leblanc, 2001 / Smith et al. 2010 / Chun, 2005 / Vergin et al., 1997)	98
Figura 3.4 - Il processo della sentiment analysis	112
Figura 3.5 - Monitoraggio dell'account Instagram dell'azienda in oggetto (2014-2018).....	117
Figura 3.6 - Interazioni con gli utenti tramite gli hashtag	120
Figura 3.7 - Monitoraggio dell'account Facebook dell'azienda in oggetto (2014-2018).....	123

Lista delle Tabelle

Tabella 1.1 - Il ciclo di vita del prodotto di Vernon (Fonte: Vernon, 1960)	12
Tabella 2.1 - Literature review sul tema "Internazionalizzazione"	70
Tabella 2.2 - Literature review sul tema "Social media marketing e web 2.0"	72
Tabella 3.1 - Profili reputazionali	100
Tabella 3.2 - Dati rilevati dal monitoraggio dell'account Instagram dell'azienda in oggetto (2014-2018)	116
Tabella 3.3 - Hashtag più utilizzati e occorrenze	121
Tabella 3.4 - Dati rilevati dal monitoraggio dell'account Facebook dell'azienda in oggetto (2014-2018)	122

Introduzione

Il lavoro di tesi intende illustrare l'impatto della tecnologia digitale in alcuni ambiti che attengono all'attività aziendale, quali il processo d'internazionalizzazione, il *management* e l'attività di comunicazione. Si analizza come le tecnologie digitali forniscano strumenti in grado di semplificare l'approccio per una piccola e media impresa (PMI) verso un mercato estero, grazie alla facilità di reperire informazioni, all'efficacia della comunicazione digitale, all'utilizzo di nuovi canali di vendita, ed al ruolo del networking. In particolare, è approfondita la mutazione del rapporto tra impresa e stakeholder a seguito dell'avvento di internet e dei social network, e di come ciò abbia influito direttamente nella principale risorsa intangibile di un'impresa: la sua reputazione. Tale interazione *online* genera dati e contenuti, per mezzo dei quali è possibile monitorare, gestire e migliorare la reputazione aziendale digitale.

In ambito digitale la reputazione assume dunque un ruolo strategico per il *management* aziendale, in quanto permette all'impresa di ampliare il suo bacino di utenza fino a renderlo globale. Infatti, l'utilizzo dei *social media* per l'autopromozione e l'implementazione di campagne di *marketing*, a fronte di costi minimi, garantisce alle imprese un ruolo protagonista in uno scenario potenzialmente universale.

Il web e le tecnologie digitali, a partire dalle 2.0, hanno dunque fornito un'ampia serie di strumenti per accrescere enormemente la propria popolarità nel mondo, elevare la considerazione aziendale e personale, e creare facilmente un *network* globale, ma allo stesso tempo, tali dinamiche presentano anche il "rovescio della medaglia". Difatti, proprio la velocità del web e delle piattaforme social, insieme all'abbattimento delle distanze geografiche, possono accelerare esponenzialmente un processo di danneggiamento dell'immagine o della reputazione, sia aziendale che personale, rendendolo immediato e di risonanza globale.

È questo il caso, ad esempio, dei movimenti di contestazione e protesta nei confronti di brand, società o persone generati da comportamenti discutibili a loro attribuibili, che sono conosciuti come *online firestorm*. Talvolta però tali “ondate di indignazione” si manifestano anche a causa della diffusione di notizie false, note come disinformazione o *fake news*, che non solo compromettono la reputazione di un’impresa o di un individuo, ma dispiegano i loro effetti anche in ambito politico, sanitario, economico, sociale.

Viene, inoltre, esaminato il valore giuridico della reputazione come diritto della personalità, individuando le sue molteplici declinazioni e le relative affinità. Un particolare interesse è posto alla dimensione digitale della reputazione, che rappresenta uno dei temi centrali dell’intero lavoro. Saranno poi individuati i mezzi di tutela della reputazione appartenenti a varie branche del diritto: civile, penale e diritto dell’Unione Europea.

La tesi è suddivisa in 5 capitoli.

Nel primo capitolo “L’Internazionalizzazione delle PMI del settore Moda e la Digitalizzazione” viene analizzata la letteratura dedicata alle principali strategie di internazionalizzazione aziendale e alle modalità di entrata nei mercati esteri. Si indaga sull’utilizzo degli strumenti digitali e dei nuovi canali commerciali per le PMI italiane, illustrandone il ruolo di supporto al processo di espansione internazionale. È poi esposto il valore del *Made in Italy*, in particolare della moda italiana, in qualità di vantaggio competitivo derivante dalla cultura e lo stile, che affascina il mondo intero e che favorisce la commercializzazione dei suoi prodotti.

La domanda di ricerca che è stata posta è la seguente: qual è l’influsso della tecnologia digitale nel processo d’internazionalizzazione delle PMI italiane?

Il secondo capitolo “L’influenza di internet e dei social media nel processo d’internazionalizzazione delle imprese” è una revisione della letteratura, volta ad esaminare l’impatto generato dall’evoluzione tecnologica di internet e dei social network nel processo di internazionalizzazione aziendale. Tali innovativi strumenti digitali permettono alle imprese l’agevole acquisizione di elementi fondamentali per approcciare i mercati esteri, quali: ricerche di mercato, *networking*, marketing digitale, relazioni con la clientela e sviluppo di nuovi prodotti.

Le domande di ricerca che sono state poste sono le seguenti: qual è l’impatto di internet e dei social media nel processo di internazionalizzazione delle PMI? Quali sono i loro effetti?

Nel terzo capitolo “La reputazione aziendale nell’era digitale e l’influsso dei *social media*” si dimostra il ruolo che la reputazione aziendale consegue nella dimensione digitale, quale principale risorsa intangibile di un’impresa. Si analizza la relazione che l’impresa

implementa con gli *stakeholder*, per mezzo della rete internet e delle piattaforme *social*, capace di generare contenuti rilevanti a sostegno del *management* aziendale, e supportarne l'incremento della considerazione del *brand* nel *web*. Tali strumenti digitali assolvono un ruolo fondamentale nell'attività di comunicazione e nel marketing aziendale, sostituendo i tradizionali assetti organizzativi dell'impresa.

Tale studio è supportato dallo svolgimento di un'analisi aziendale chiamata "*sentiment analysis*" volta a monitorare e quantificare il valore della reputazione digitale aziendale, ed il ruolo che rivestono gli *stakeholder*. Tramite questa analisi si esamina la relazione impresa-stakeholder, nel *web* e nelle piattaforme *social*, trasformando i commenti e le interazioni dei *follower* in dati quantitativi, in grado di orientare la gestione del *brand*.

Le domande di ricerca che sono state poste sono le seguenti: quali sono gli effetti e le implicazioni dei *social network* nella reputazione aziendale digitale e nella sua gestione? Come possono essere utilizzati i feedback espressi dagli *stakeholder* nei *social network* aziendali e nel *web* per la gestione della reputazione aziendale digitale ed il *management* aziendale?

Nel quarto capitolo "Il valore giuridico della reputazione digitale ed i mezzi di tutela" si indaga sul valore giuridico del diritto alla reputazione e delle sue molteplici declinazioni, ponendo rilievo alle peculiarità della coniugazione digitale della reputazione. Si dimostra il contenuto pluralistico del diritto alla reputazione e si analizzano i mezzi di tutela derivati da ogni branca del diritto: civile, penale, commerciale, dell'Unione Europea. Si pone attenzione verso gli strumenti di tutela dallo spiccato rilievo contemporaneo, che sono particolarmente idonei a salvaguardare il diritto alla reputazione del contesto digitale, come il diritto all'oblio.

Le domande di ricerca che sono state poste sono le seguenti: quali sono i mezzi di tutela del diritto alla reputazione? quali sono i nuovi mezzi di tutela giuridica della reputazione digitale per affrontare le minacce provenienti dal *web*?

Nel quinto capitolo "La disinformazione: il suo impatto ed i provvedimenti per contrastarla" si affronta una delle più note minacce provenienti dal *web*, in grado di compromettere la reputazione aziendale e personale, del soggetto fisico e di quello digitale, e di creare disagi in molti altri settori quali politica, economia, sicurezza, sanità: la disinformazione. Questo capitolo è volto a comprendere l'impatto prodotto dalla disinformazione, ed esaminare gli interventi natura pubblica, privata e di origine sovranazionale per tentare di arginare tale fenomeno, cercando allo stesso tempo di tutelare il diritto all'informazione e di contemperarlo con la libertà di manifestazione del pensiero.

Le domande di ricerca che sono state poste sono le seguenti: qual è l'impatto della disinformazione? Quali sono i recenti interventi per contrastarla?

All'inizio di ogni capitolo gli argomenti affrontati sono riassunti in un breve abstract, seguito dagli obiettivi e dalle domande di ricerca che hanno guidato la trattazione. Inoltre, si riportano la metodologia di ricerca adottata e le keywords rilevanti per ogni capitolo.

Capitolo 1

L'internazionalizzazione e la Digitalizzazione delle PMI del settore Moda

Abstract

La propagazione della crisi iniziata nel 2007/2008, ha apportato considerevoli cambiamenti nell'economia globale e nell'andamento del commercio internazionale. In Italia il commercio con l'estero ha mitigato gli effetti della contrazione della domanda interna, sostenendo sostanzialmente l'economia italiana. Infatti, analizzando la situazione italiana durante la crisi, è stato riconosciuto che la principale risposta del sistema produttivo italiano, sia derivata dalle strategie di internazionalizzazione e da quelle di diversificazione del prodotto (Cristadoro et al., 2015). Dopo la contrazione delle esportazioni nel 2008/2009, si è assistito ad un aumento che ha collocato l'Italia tra i primi 10 esportatori al mondo, ed al secondo in Europa dopo la Germania (Bollettino Mise, 2015).

La vendita dei prodotti all'estero ha rappresentato per l'Italia un'"ancora di salvezza" nei periodi di recessione che in passato hanno colpito l'economia del Paese, "ancora" in assenza della quale il PIL avrebbe registrato risultati molto meno positivi. (Magnani, 2013). All'Italia vengono universalmente riconosciuti elementi come l'artigianalità, il know-how, lo stile, la creatività, ed il legame con il territorio, che permettono ai beni di consumo Made in Italy di affermarsi nel mondo. Ciò deriva dalla fama storica di cui gode la moda Made in Italy, quale emblema di eleganza e stile che raffigura una produzione di alta qualità diffusa a livello globale. Difatti, anche in periodo di crisi, i prodotti del settore Moda sono stati ampiamente richiesti in diversi Paesi, a conferma del fatto che l'Italia può contare su un vantaggio competitivo derivante dalla cultura e dallo stile, e che può essere consolidato

per mezzo di un'adeguata strategia di internazionalizzazione delle PMI e dallo sfruttamento della tecnologia digitale come strumento di supporto al processo di espansione estera.

Obiettivo: Questa ricerca analizza la letteratura attinente alle principali strategie di internazionalizzazione aziendale ed alle modalità di entrata nei paesi esteri, indagando sull'utilizzo dei nuovi canali commerciali digitali per le PMI italiane, con un focus sul settore della moda.

Metodologia: La metodologia si fonda su analisi di fonti secondarie volta ad illustrare l'evoluzione teorica del processo di internazionalizzazione delle imprese.

Risultati: Tramite l'evoluzione storica delle strategie di internazionalizzazione, si esaminano gli elementi che attualmente condizionano le imprese nell'approccio ai mercati esteri, e si illustra il ruolo sempre più rilevante assunto dagli strumenti digitali nel processo di espansione internazionale.

Keywords: internazionalizzazione, digitalizzazione, PMI, Moda.

Domande di ricerca: qual è l'influsso della tecnologia digitale nel processo d'internazionalizzazione delle PMI italiane?

1.1 Le PMI italiane e l'internazionalizzazione

“Globalizzazione” è un termine utilizzato a partire dagli anni '90, per indicare un insieme ampio di fenomeni, caratterizzati dall'integrazione economica, sociale e culturale tra le diverse regioni del mondo. (Enciclopedia Treccani, 2012). Ciò ha portato ad un inarrestabile cambiamento in ogni area del globo terrestre, ed in molti settori economico-sociali. Si è assistito all'apertura dei mercati internazionali, derivante dall'abbattimento delle barriere doganali. Il possibile trasferimento di capitali all'estero ha generato innovative opportunità strategiche, l'economia di mercato si è diffusa su scala mondiale, mentre le imprese ed i sistemi capitalistici hanno subito grandi processi di trasformazione (Cateora et al., 2007). Ciò ha comportato lo sviluppo di rapporti interdipendenti sempre più profondi tra i vari paesi, nei settori della cultura, dell'economia, della politica, e della tecnologia (Valdani et al., 2003). In ambito economico, le aziende devono confrontarsi con una competizione globale, indipendentemente dalla loro dimensione e dal loro fatturato, in cui risulta essenziale migliorare le proprie capacità competitive, ed individuare fonti di approvvigionamento di materie prime e di lavoro che siano più convenienti qualitativamente ed economicamente. Per affrontare questo mutamento globale, le PMI devono in primo

luogo essere consapevoli che l'appartenenza ad un distretto industriale, le competenze manifatturiere specialistiche e la conoscenza della cultura locale sono elementi rilevanti in una dimensione regionale o nazionale, (Garofoli, 2006), ma nel mondo globalizzato tali peculiarità non sono sufficienti ad estendere le competenze nell'ambito dell'innovazione, del marketing e dello sviluppo degli *intangible assets* (Varaldo et al., 2006). Infatti in tale contesto, le aziende per poter perseguire progetti a lungo termine devono apportare sensibili modifiche al loro modo di fare business, adottando innanzitutto: un approccio interculturale, per apprendere l'adeguata maniera di gestire l'attività di impresa, quella di comunicazione ed in generale, il modo di pensare (Guercini, 2010). A ciò si aggiunge, la necessaria adozione di comportamenti che ottimizzino l'utilizzo delle risorse disponibili, sia tangibili che intangibili (Rullani et al. 2006) e la volontà di collaborare con altri operatori, per acquisire risorse e competenze tramite accordi formalizzati (consorzi o alleanze) oppure non formalizzati (reti di impresa, network) (Lorenzoni et al. 2010).

Nel descritto panorama, è dunque divenuto necessario per le imprese intraprendere un processo di internazionalizzazione, volto a garantire all'impresa la presenza e la partecipazione attiva a livello internazionale per preservare ed incrementare il business aziendale (Gubitta, 2013).

L'internazionalizzazione è un processo articolato in una serie di passaggi giustificati da un insieme di motivazioni che intervengono in diversi momenti temporali (Cairolì, 2011 p.49), cioè un percorso fatto di diverse fasi e di diversi livelli, in cui l'impresa adotta un certo comportamento, dettato da cause interne ed esterne all'impresa (Kuivalainen et al. 2012).

Secondo una prospettiva più attuale, l'internazionalizzazione è considerata come "process of firm's becoming integrated in international economic activities", ponendo l'accento sul processo d'integrazione, adottando una visione network oriented. In questo caso l'impresa è assimilata ad un nodo di una rete di relazioni, che divengono sempre più numerose e complesse all'aumentare delle relazioni con gli attori internazionali (Mathews, 2006).

1.2 I diversi approcci teorici al processo d'internazionalizzazione

L'internazionalizzazione è composta da una moltitudine di processi che danno all'impresa l'opportunità di affermare la propria presenza a livello internazionale. Costituisce una scelta strategica per le imprese che sono desiderose di affermarsi negli scenari competitivi contemporanei, contraddistinti dalla globalizzazione e dal contestuale aumento della concorrenza (Calvelli, 1998).

L'internazionalizzazione comprende diverse attività tramite cui un'azienda stabilisce rapporti commerciali con un partner estero, che posso riguardare: esportazioni, importazioni, investimenti diretti all'estero, alleanze strategiche. È un processo che può comportare miglioramenti della competitività aziendale, e conseguentemente l'ottimizzazione dei risultati economici nazionali ed europei: la presenza nei mercati esteri è fortemente connessa con maggiore crescita del fatturato, ad un aumento dell'occupazione in comparazione alle aziende che non osano oltrepassare i confini nazionali, favorendo inoltre un saldo legame con l'innovazione.

Nel corso degli anni, sono state ideate molteplici definizioni e teorie riguardanti l'internazionalizzazione, individuandone le cause e le modalità di sviluppo. È dunque necessario ripercorrere lo sviluppo storico delle più autorevoli teorie.

1.2.1 Le teorie classiche

Il commercio internazionale esiste sin dall'alba dei tempi, ancor prima che esistessero i confini, le città, gli Stati. Tuttavia, prima del 1960, le principali teorie economiche erano ancora fedeli ai modelli neoclassici, i ricercatori focalizzavano l'attenzione sui fattori produttivi posseduti o sui differenziali dei tassi di interesse ed i processi d'internazionalizzazione erano riconducibili ai flussi di beni e di capitali, rimanendo estranei all'attività imprenditoriale (Demattè et al. 2008).

Riguardo alle teorie relative all'analisi del commercio internazionale, è doveroso iniziare dalla trattazione della “Teoria del vantaggio assoluto” proposta Adam Smith ne “La ricchezza delle nazioni” nel 1776. Questa teoria dimostra che, due stati che hanno relazioni commerciali, trarranno entrambi notevoli benefici nel caso in cui ogni nazione esporterà i beni ed i servizi che produce in maniera efficiente (costo di produzione minore, vantaggio assoluto), e si limiterà ad importare solamente quei beni e servizi in cui non riesce ad ottenere quell'efficienza ottimale nella produzione. Tale situazione permette ad ogni paese di specializzarsi nelle produzioni in cui è più efficiente, ed allo stesso tempo si crea un'opportunità di mercato per entrambi i paesi (Smith, 1776).

David Ricardo con la formulazione della “Teoria del vantaggio comparato”, contenuta nella sua opera principale: “Principi di economia politica e della tassazione” (1817), supera l'elaborazione teorica di Smith. La teoria di Ricardo individua una situazione di vantaggio comparato quando uno stato raggiunge un costo opportunità minore, rispetto agli altri paesi, nella produzione di un bene (Ricardo, 1817). Non si dovranno produrre solamente prodotti in cui si detiene un vantaggio assoluto, ma anche quelli in cui si è i migliori rispetto ad altri

paesi, e si possiede quindi un vantaggio relativo. Nella descritta teoria, il costo-opportunità rappresenta il sacrificio che l'operatore economico accetta nel momento in cui prende una determinata decisione, ossia il valore della miglior alternativa tralasciata. La teoria del vantaggio comparato esalta i benefici del commercio internazionale divenendo a quell'epoca il manifesto che influenza positivamente lo sviluppo degli scambi tra Paesi. La teoria Ricardiana fu poi ripresa e completata un secolo dopo, da parte di Heckscher con la "Teoria delle dotazioni fattoriali" contenuta nel volume "Gli effetti del commercio estero sulla distribuzione del reddito" (1919) e nel "Commercio interregionale e internazionale" di Ohlin del 1933 (Ohlin, 1933). Gli autori aggiungono alle precedenti teorie l'elemento delle disequaglianze dei fattori produttivi. Infatti, la teoria delle dotazioni fattoriali suggerisce che uno stato sarà incline ad importare un bene dall'estero nei casi in cui tale fattore produttivo sia scarsamente presente a livello quantitativo, o nel caso in cui sia particolarmente costoso, mentre provvederà ad esportare un bene quando il fattore produttivo sia presente in abbondante quantità ed il costo sia contenuto.

1.2.2 La teoria dei vantaggi monopolistici di Hymer

Il concetto di internazionalizzazione applicato all'ambito imprenditoriale, è storicamente attribuito a Stephen Hymer che la espone durante la dissertazione della propria tesi di dottorato "The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment" (1960), in cui istituisce il passaggio da una visione macro (riferibile alla nazione), ad una visione micro (riferibile all'azienda). Egli, smentisce infatti l'assunto secondo il quale, il processo d'internazionalizzazione sia riconducibile solamente ai flussi internazionali di beni e capitali, sostenendo invece che gli investimenti diretti esteri siano un insieme complesso e organizzato di transazioni che permettono il trasferimento di capitali, tecnologia e competenze organizzative da un Paese all'altro e, come tali, riconducibili più propriamente all'attività d'impresa (Demattè et al. 2008).

Secondo Hymer, il processo di crescita di un'impresa, deve inizialmente avvenire a livello nazionale, con un progressivo aumento dei profitti, contestuale all'espansione commerciale domestica. Quando la presenza nel mercato locale, è tale da giungere ad una saturazione dello stesso, la logica conseguenza è quella dell'avviamento di un processo di conquista di nuovi mercati esteri. Riguardo al processo d'internazionalizzazione dell'attività imprenditoriale, Hymer fa una valutazione complessiva delle conseguenze che possono derivare da questo tipo di scelta, illustrandone sia i potenziali vantaggi economici, che i possibili problemi.

Per quanto riguarda gli effetti benefici, egli sostiene che l'impresa potrebbe assumere vantaggi di costo, dovuti dal conseguimento di risorse strategiche, controllo delle tecniche produttive e favorevoli condizioni dei mercati finanziari. A ciò si aggiungono i vantaggi di differenziazione, in cui si introduce il valore del marchio quale elemento di forte influenza nelle scelte dei consumatori.

Allo stesso tempo però, Hymer descrive anche gli svantaggi che possono derivare dalla strategia di espansione estera. Tali condizioni sfavorevoli sono connesse alla conoscenza della cultura, della lingua, del sistema politico e sociale straniero, sono principalmente connesse al fatto di essere un ente non nazionale (*liability of foreignness*), e rappresentano delle barriere all'ingresso di un nuovo mercato estero (Hymer, 1960). L'impresa estera deve quindi affrontare una serie di problematiche a cui non sono invece soggette le imprese domestiche, che le comportano la perdita di una parte del proprio vantaggio competitivo. Tuttavia però, l'impresa straniera detiene un bagaglio di risorse tecnologiche, canali di approvvigionamento, competenze e conoscenze superiore alla maggior parte delle imprese domestiche. Ciò comporta che, qualora i vantaggi derivanti dall'internazionalizzazione superino gli effetti negativi derivanti dalla *liability of foreignness*, l'impresa sarà incentivata ad intraprendere la propria espansione commerciale all'estero. Si dovrà solo individuare il cammino da percorrere, scegliendo alternativamente tra l'esportazione di prodotti e servizi, oppure procedere attraverso investimenti diretti esteri.

1.2.3 Il ciclo di vita internazionale del prodotto di Vernon

Nel 1966 Raymond Vernon, economista statunitense, nonché professore alla Harvard University, elabora la teoria del ciclo di vita internazionale del prodotto. Egli sostiene che, nonostante le aziende dei paesi maggiormente sviluppati abbiano le medesime possibilità di accesso alla conoscenza scientifica, le probabilità dell'utilizzo di tali principi per sviluppare nuovi prodotti sono spesso differenti (Vernon, 1966). Vernon afferma infatti che, il mercato interno abbia un ruolo decisivo: le imprese localizzate in luoghi caratterizzati da un mercato di sbocco avanzato, detengono un vantaggio competitivo che anticipa la domanda di altri stati.

Vernon teorizza tre fasi riguardanti il processo di introduzione e sviluppo di un prodotto tecnologicamente nuovo nel mercato (Tabella 1.1). La prima fase è quella di ricerca e introduzione, in cui il bene viene prodotto e commercializzato nel mercato domestico, ed è caratterizzata da un costante scambio di informazioni tra impresa, consumatori, fornitori e concorrenti. Questa fase è esplorativa, le dimensioni del mercato sono incerte e le tecniche

produttive non sono ancora definitive. In questa fase, l'obiettivo principale dell'azienda è quello di promuovere adeguatamente la qualità e l'innovazione del prodotto.

Nella seconda fase, detta di "crescita", vi è un rapido aumento della domanda del prodotto standard nel mercato locale, che produce l'affermarsi di uno standard produttivo.

La consistente vendita di prodotti, conquista il mercato domestico, e permette la diminuzione del costo produttivo. Ciò, favorisce l'avviamento di un processo di espansione commerciale verso mercati esteri. Questo percorso solitamente inizia con le esportazioni, per poi affermarsi tramite gli investimenti diretti, che si realizzano con l'espansione delle unità produttive all'estero, volte allo scopo dell'ulteriore riduzione dei costi di produzione. Nella terza fase, nominata di "maturità", la consistente domanda nei mercati esteri suggerisce il passaggio da attività basata sull'esportazione, ad una forma di investimento diretto che prevede l'espansione delle attività produttive all'estero. La convenienza della scelta, è dettata dall'eccessivo aumento del costo medio di produzione derivante dalla somma tra i costi di trasporto ed i costi marginali di produzione in caso di export.

La quarta fase, definita di "declino", prevede il decadimento della commerciabilità del prodotto a causa della totale perdita del vantaggio competitivo, dovuta alla standardizzazione del prodotto nel mercato, ed alla riduzione della domanda. Di conseguenza, l'impresa è costretta a perseguire una maggior redditività tramite l'abbassamento dei costi di produzione, attuando una strategia di delocalizzazione delle proprie unità produttive nei paesi in via di sviluppo.

Nonostante il grande merito che viene riconosciuto a Vernon per la sua teoria del ciclo di vita internazionale del prodotto, sono state sollevate alcune critiche al suo modello. Queste, riguardano principalmente il fatto che la sua teoria sia concentrata unicamente sul prodotto e le sue caratteristiche, non riconoscendo valore all'impresa e alle innovazioni di prodotto, ed escludendo di fatto le imprese multi-prodotto.

Tabella 1.1 - Il ciclo di vita del prodotto di Vernon (Fonte: Vernon, 1960)

	Introduzione	Crescita	Maturità d Declino
Vantaggio dell'impresa	Novità del prodotto o del processo	Novità del prodotto o del processo	Prezzo: ricerca di localizzazione con basso costo del lavoro
Tecnologia utilizzata	Innovativa	Innovativa sui mercati esteri; Standard sul mercato nazionale	Standard sul mercato domestico e sui mercati esteri
Livello di concorrenza	Basso: impresa monopolistica	Medio/alto sul mercato domestico; basso su quelli esteri	Alto sul mercato domestico e sui mercati esteri
Mercati serviti	Principalmente mercato domestico	Mercato domestico ed esteri con esportazioni	Mercato domestico ed esteri con produzione in loco

1.2.4 Teoria dei costi di transazione

La “teoria dei costi di transazione” (*transaction cost theory*) è stata il framework teorico dominante per spiegare le decisioni sull’organizzazione dell’impresa. È stata originariamente ideata da Coase (Coase, 1937) per poi essere perfezionata ed evoluta da altri autori successivamente. Nella premessa della teoria si descrivono i mercati e le strutture gerarchiche come strutture di governo alternative, la cui scelta era determinata principalmente dalle differenze nei costi di transazione. Tuttavia, la difficoltà nella misurazione diretta dei costi di transazione ha determinato che l’articolo del 1937 di Coase fosse “molto citato e poco utilizzato” (Coase, 1972). La teoria dei costi di transazione è stata poi sviluppata da Williamson (Williamson 1975-1985) che ha dimostrato che le ipotesi potessero essere sviluppate associando l’efficienza relativa delle strutture di *governance* alternative con le dimensioni osservabili delle transazioni, l’incertezza, la frequenza delle transazioni e la specificità delle attività. Tale apparato teorico giustifica pertanto l’esistenza delle varie forme organizzative presenti sul mercato, per soddisfare l’esigenza di ridurre i costi di transazione, ed aumentare l’efficienza. Infatti, si parte dal presupposto che non devono essere considerati solamente i costi per la produzione di beni e servizi, ma anche tutti quelli necessari per il “governo della transazione”, cioè quei “costi che sono associati alla transazione di beni o servizi da parte del potenziale fornitore, in cambio di un corrispettivo economico da parte del potenziale cliente e quindi alla gestione di una relazione nel suo complesso” (Spina, 2012).

1.2.5 Il paradigma eclettico di Dunning

Il paradigma eclettico è stato presentato da Dunning nel 1981, costituisce un importante contributo alle teorie dell'internazionalizzazione, in quanto inserisce delle variabili di tipo

localizzativo, connesse alle peculiarità macroeconomiche ed istituzionali dei paesi. Secondo Dunning, la scelta di internazionalizzarsi deriva infatti dai vantaggi derivanti da tre variabili interdipendenti: la proprietà, la localizzazione e l'internazionalizzazione (Dunning, 1981). I vantaggi da proprietà (*ownership advantages*) derivano dal vantaggio competitivo nei confronti delle imprese locali che operano nel medesimo settore. Questi comprendono l'insieme dei fattori competitivi, quali le capacità finanziarie e le economie di scala, le innovazioni dei prodotti e tecnologiche, le strategie di differenziazione del prodotto, l'organizzazione manageriale ed il possesso di competenze e skill specifiche (Ciappei et al 2006).

La seconda variabile è costituita dal vantaggio di localizzazione (*location advantage*) che costituisce il fattore connesso alle caratteristiche di ogni singolo paese, in cui ogni stato esercita la propria forza di attrazione nei confronti di specifiche aziende internazionali. Gli elementi che guideranno la scelta dell'impresa, saranno connessi ad opportunità riguardanti l'adeguatezza del paese riguardo alle strategie dell'impresa.: la dimensione del mercato, la distanza geografica e culturale, i fattori istituzionali ed il regime politico, l'abbondanza di risorse naturali, la presenza e la qualità delle infrastrutture, il costo e la qualità del lavoro. I vantaggi da internazionalizzazione (*internationalization advantages*) riguardano l'interesse dell'impresa a sfruttare su scala internazionale i vantaggi interni di cui dispone con la propria organizzazione, piuttosto che sfruttare questi vantaggi con la vendita o il godimento a terzi.

La scelta dell'impresa sulle modalità d'internazionalizzazione è dunque dettata dalla valutazione dei diversi tipi di vantaggi. Il vantaggio di proprietà nei confronti dei competitors stranieri è una opportunità da utilizzare in qualsiasi modello d'internazionalizzazione, i vantaggi localizzativi promuovono la scelta di investire in attività produttive all'estero tramite investimenti diretti, mentre i vantaggi da internazionalizzazione favoriscono il ricorso all'export o agli investimenti diretti invece che le licenze. Il modello proposto da Dunning costituisce una teoria generale dell'internazionalizzazione, che introduce importanti elementi per comprendere i processi di espansione internazionale d'impresa. Esso omette sia l'analisi degli sviluppi dinamici, che le interazioni con il processo di crescita internazionale, illustrando le scelte internazionali delle imprese in base alla valutazione dei vantaggi posseduti.

Successivamente Dunning completa il suo modello, aggiungendo la strategia come quarta condizione per gli investimenti esteri. Infatti oltre ai vantaggi OLI (*ownership, location, internalization*), l'impresa deve valutare se la propria strategia a lungo termine sia

compatibile con il mercato di destinazione. Il Paradigma Eclettico, suggerisce infatti che, maggiori sono i vantaggi di Ownership in un certo paese, maggiore sarà la possibilità di sfruttare i propri vantaggi, e maggiore sarà la probabilità di iniziare una produzione all'estero (Dunning, 1993).

Dunning descrive quattro tipologie d'impresa, che si distinguono per l'obiettivo perseguito nel mercato estero:

- imprese *resources seekers*, caratterizzate dall'obiettivo di effettuare investimenti che permettano di ottenere materie prime ad un prezzo sensibilmente inferiore rispetto a quello praticato sul mercato domestico;
- imprese *market seekers*, aventi lo scopo di esplorare mercati in via di sviluppo per soddisfare la nuova potenziale domanda;
- imprese *efficiency seekers*, aventi la finalità di diversificare il rischio d'impresa, implementare economie di scala o di scopo;
- imprese *strategic asset seekers*, con l'obiettivo di rafforzare la propria posizione nel mercato tramite operazioni di acquisizione.

Il paradigma eclettico di Dunning non apporta travolgenti novità rispetto alle precedenti teorie, tuttavia riesce a fornire un modello in grado di spiegare l'attività internazionale delle imprese.

Esso è stato oggetto di critica, riguardante il fatto che egli spieghi i processi di internazionalizzazione solo in base a risorse e vantaggi competitivi in possesso dell'impresa, escludendo fattori di crescita considerati attualmente fondamentali, come la crescita internazionale e lo sviluppo di relazioni di condivisione.

1.2.6 Uppsala Stage Theory

La "teoria degli stadi" è stata elaborata da Johanson e Valhne nel 1977, partendo dai concetti precedentemente elaborati da Cyert e March (Cyert e March, 1963), Penrose (Penrose, 1966).

Tale teoria, conosciuta anche come "modello di Uppsala" è rappresentabile in alcune parole chiave: *experiential knowledge*, *establishment chain*, *psychic distance*, *liability of foreignness*, *business network*, *trust*. Questi concetti descrivono l'internazionalizzazione d'impresa come un processo di crescita evolutivo, che procede per stadi di coinvolgimento sequenziali, in cui l'impresa progressivamente acquisisce conoscenze ed esperienze del mercato adattando conseguentemente il proprio comportamento.

Il processo di espansione internazionale dell'impresa si sviluppa tramite l'*objective knowledge* (competenze che possono essere insegnate) e l'*experiential knowledge* (conoscenza acquisibile attraverso l'esperienza personale o il *learning by doing*). La conoscenza e l'esperienza costituiscono un ruolo strategico del processo espansivo internazionale dell'azienda, sono connettori che permettono il passaggio allo stadio successivo, riducendo l'incertezza e la percezione del rischio (Johanson et al., 1990).

L'*establishment chain* rappresenta il percorso d'internazionalizzazione aziendale, che inizia con la sola attività di export, svolta in maniera occasionale, per poi passare all'intermediazione di agenti indipendenti che rappresentano l'azienda all'estero e si occupano dell'attività di esportazione indiretta. Successivamente, è previsto che le vendite aumentino regolarmente, fino a che l'azienda ritenga necessario aprire delle filiali di vendita (*sales subsidiaries*) per l'esportazione diretta. Al costante aumento della domanda, lo step successivo è rappresentato dalla costituzione di filiali produttive all'estero, al fine di oltrepassare le barriere commerciali del paese straniero (Johanson et al. 2009). Il passaggio da uno stadio a quello successivo, dipende dalla situazione delle conoscenze acquisite nel mercato, dalle variabili connesse alle evoluzioni ambientali ed interne. L'azienda sarà infatti incentivata a compiere investimenti nel paese estero in cui ha un'approfondita conoscenza del mercato interno, in quanto, la percezione del rischio sarà considerata inferiore.

Il processo di espansione è orientato ad un impegno incrementale nei mercati esteri, in cui l'investimento nel singolo mercato è graduale, la scelta dei paesi è inizialmente condotta privilegiando paesi con una minore distanza psichica, affini a livello culturale, geografico, economico con una moderata incertezza di successo, per poi avvicinare paesi più lontani a livello culturale, strategico e gestionale. La distanza psichica è composta dall'insieme dei fattori culturali, politici, linguistici che creano ostacoli nel processo informativo tra l'impresa ed il mercato (Johanson et al., 1977). Successivamente, autorevole letteratura (Boyacigiller, 1990), ha ampliato l'elenco dei fattori che compongono la distanza psichica, includendo anche il livello di istruzione, le strutture di marketing, la religione e lo sviluppo industriale, evidenziando che la distanza psichica sia direttamente proporzionale alla *liability of foreignness*. Il concetto di *liability of foreignness* esprime l'insieme dei disagi che l'impresa deve fronteggiare nel momento in cui decide di stabilirsi in un paese straniero. Ciò comprende la moltitudine dei costi necessari per la gestione estera, che causano costi addizionali, ed un conseguente svantaggio competitivo dell'azienda straniera nei confronti dell'azienda locale (Zaheer, 1995). Questi costi sono stati suddivisi in tre categorie: costi

causati dalla mancata conoscenza del paese straniero da parte dell'azienda, costi provenienti dalla distanza geografica: logistica, trasporti, trasferite e coordinamento tra i due paesi, costi veicolati: illegittimità delle imprese estere, nazionalismo economico (Eden et al., 2004).

A seguito delle critiche sollevate al modello, agli sviluppi teorici e l'evoluzione delle pratiche aziendali (bagaglio di esperienze dei manager all'estero, riduzione dei costi di transazione e aumento della rapidità dei processi d'internazionalizzazione dovuta ad una coesione dei mercati), il modello di Uppsala è stato rivisitato nel 2009. Il cambiamento pone al centro del modello un nuovo concetto, stabilendo che il processo d'internazionalizzazione sia principalmente connesso alle relazioni ed i network che un'impresa riesca a instaurare, piuttosto che alle caratteristiche del paese prescelto. Fornitori e clienti assumono la forma di un business network, in cui le informazioni vengono scambiate a vicenda, si creano relazioni di medio-lungo termine che danno la possibilità di connettersi con altri networks (Johanson et al., 2009). L'incontro tra questi soggetti innalza reciprocamente il bagaglio culturale di ognuno, a condizione che, le relazioni siano basate sulla fiducia. Questa, è infatti considerata allo stesso tempo un elemento fondamentale per l'apprendimento, ed una risorsa in grado di sostituire la conoscenza; ad esempio, può permettere all'azienda di affidarsi ad un mediatore per la trattazione di un affare all'estero, quando essa non possenga la conoscenza necessaria del mercato. Nella modello di Uppsala rivisitato, la liability of foreignness è un problema che si considera esistente anche nel mercato domestico, e non più solo come ostacolo di entrata in un paese straniero.

Gli autori affermano infatti che “The model thus depicts dynamic, cumulative processes of learning, as well as trust and commitment building” (Johanson et al., 2009), sostenendo che per ogni impresa è essenziale diventare insider di ogni business network. Essere parte di una rete favorisce infatti il processo d'internazionalizzazione, in quanto le relazioni tra aziende e persone promuovono la fiducia e l'impegno reciproco, tramite il processo di apprendimento, la costruzione di stima e l'assunzione di responsabilità, dando la possibilità ad ogni azienda di trasformarsi da outsider ad insider.

1.2.7 Network model

L'idea a supporto di questo modello, focalizza l'attenzione nelle relazioni di networking, ritenendola parte essenziale dell'attività strategica aziendale. Tali relazioni, sono ciò che determina il successo o il fallimento dell'attività d'internazionalizzazione, ed influiscono anche nella scelta del modello da seguire (Coviello et al., 1977). La teoria si concentra sul

valore dei legami sociali ed organizzativi, sia di natura formale che informale. Le relazioni e le interazioni reciproche dei membri appartenenti allo stesso network, hanno il potere di influenzare la scelta delle modalità di entrata nei diversi mercati esteri.

L'analisi dei casi di studio, hanno confermato l'importanza delle relazioni con i mercati stranieri per spiegare le strategie d'internazionalizzazione aziendali (Johanson et al., 1992). Queste relazioni possono aver avuto un'origine personale o per affari: i legami sociali e cognitivi sono importanti per spiegare i comportamenti aziendali ed i contrasti tra le strategie e le prospettive economiche.

Secondo Holm infatti “Mentre la maggior parte delle ricerche riguardanti i mercati esteri hanno focalizzato la loro attenzione sulla selezione delle modalità di entrata, le nostre scoperte indicano che lo sviluppo di relazioni cooperative con clienti, fornitori, ed altri partner possono essere fondamentali” (Holm et al. 1996).

I principali ideatori di questa teoria furono Johanson e Mattson (Johanson e Mattson, 1988) secondo i quali l'inserimento delle imprese all'interno di network stranieri, costituisce un presupposto essenziale nel processo d'internazionalizzazione: tramite le nuove relazioni, si ha la possibilità di migliorare le capacità di entrata e di utilizzo dei mercati stranieri. Loro hanno poi teorizzato quattro livelli di internazionalizzazione:

- a) *early starter*: caratterizzate da un basso livello d'internazionalizzazione;
- b) *later starter*: imprese con un basso livello d'internazionalizzazione, che fanno parte di un network internazionale;
- c) *lonely international*: aziende con elevato livello d'internazionalizzazione, che fanno parte di un network di relazioni locali;
- d) *international among others*: imprese con alto grado d'internazionalizzazione, che fanno parte di network internazionali (Runfola, 2013).

La maggior critica a questo modello, è che giunge a conclusioni meno precise rispetto al modello della stage theory, sia sugli effetti empirici della strategia d'approccio al mercato estero, che sullo schema d'internazionalizzazione seguito (Spigarelli, 2010).

1.2.8 Imprese born global

I modelli teorici fino ad ora elaborati sono inadeguati a descrivere i processi d'internazionalizzazione di alcune imprese contemporanee, come le aziende *born global* (BG).

In particolare, la teoria che aveva riscosso più successo, il modello a stadi, che prevede l'apertura a mercati esteri come “rings in the water” (Madsen et al. 1997) è totalmente

inadatta. Infatti ciò che più allontana le aziende born global dalla stage theory, è quello che gli autori chiamavano “establishment chain”. Differentemente a quanto prevede il modello a stadi, basato su un lento e graduale processo d'internazionalizzazione, le aziende born global evitano costantemente alcune delle fasi previste dal modello, ed iniziano la propria attività espansiva sin dall'origine dell'attività. Gli apparati teorici precedenti, sono infatti considerati piuttosto limitati, in quanto concentrano la loro attenzione solamente sulle grandi imprese, invece che focalizzarsi su aspetti dal forte valore attuale, quali l'imprenditore ed il suo network di alleanze (Oviatt et al. 1994). L'altra ragione che allontana questo genere di imprese dalla stage theory, risiede nell'assenza del lungo periodo di formazione precedentemente all'internazionalizzazione. In ultimo, una delle rilevanti differenze rispetto alla teoria di Johanson e Valhne, risiede nel ricorso a joint venture ed altri vari tipi di alleanze, come metodologie per l'entrata in Paesi esteri, che si estrinsecano nella collaborazione tra aziende, con uno scopo unitario.

Ciò che invece caratterizza le imprese born global è la considerazione della precedente esperienza dei manager aziendali. Infatti l'*experimental learning*, ovvero l'apprendimento tramite l'esperienza, risulta essere una costante di queste imprese, in quanto, il processo di espansione ha origine per iniziativa dell'imprenditore che, avendo già avuto precedenti esperienze in tale ambito, ha già maturato una notevole conoscenza.

Queste aziende sono contraddistinte dall'essere solitamente piccole, giovani ed hanno l'innata propensione ad espandere la propria presenza nel mondo (Oviatt et al., 1995). In genere operano in settori hi-tech o di nicchia, e sono conosciute anche come “New Technology-Based Firms” (Rapporto Rita, 2005) o “High-Tech Start-up” (Jolly et al., 1992), vengono fondate da imprenditori che avendo già operato in ambiti internazionali, detengono già un network globale che gli favorisce un accesso agevolato ai mercati esteri. La letteratura ha evidenziato l'esistenza di tre fattori che hanno contribuito alla nascita delle aziende born global (Hennart, 2013):

- 1) Il possesso di risorse aziendali uniche e specifiche, che permettono di essere competitive nel mercato internazionale (Jones et al., 2011). Ciò è visto in ottica *resource-based*, secondo cui, la performance aziendale è connessa alla proprietà di risorse che siano allo stesso tempo, rare, preziose, non imitabili, non sostituibili (Barney, 1991), e riguardino gli ambiti tecnologici, organizzativi, relazionali ed umani (Rialp et al., 2005).
- 2) Il secondo elemento che favorisce il processo d'internazionalizzazione delle aziende born global, è l'uso di modalità di entrata *non equity*. Alcuni autori,

sottolineano infatti l'importanza dei rapporti di networking per velocizzare il processo di espansione internazionale (Madsen et al., 1997).

- 3) Il terzo fattore, è connesso alla riduzione dei costi di trasporto e comunicazione, possibile grazie alle nuove tecnologie, ed in particolare di Internet (Oviatt et al., 1994).

Tuttavia, il mondo delle born global non è dominato esclusivamente da aziende hi-tech, ma ne fanno parte anche aziende che operano nei mercati di nicchia, appartenenti ai più svariati settori. Infatti, come confermato da ricerche (Madsen et al., 1997), i mercati di nicchia agevolano le aziende del settore a penetrare i mercati esteri con una notevole rapidità (Rasmussen et al., 2002).

1.3 Le modalità di ingresso in un mercato estero

Ogni impresa deve valutare quale sia l'adeguata modalità d'ingresso nel mercato straniero prescelto, selezionandola in base alle risorse finanziarie disponibili, al grado di coinvolgimento ed a quello di controllo. La scelta delle modalità di entrata sul mercato deve sempre valutare il compromesso tra i benefici di modalità più interne, caratterizzate da un maggior controllo ed i maggiori costi associati all'impegno delle risorse (Grünig et al., 2012). Infatti, le modalità d'internazionalizzazione di un'impresa sono molteplici: variano dalle più semplici e meno onerose costituite dalle esportazioni, fino a quelle più complesse e dispendiose rappresentate dagli investimenti diretti, graduate da un'ampia gamma di forme intermedie. Autorevoli autori hanno distinto le modalità di entrata secondo due fattori (Contractor et al 2002):

- La presenza o meno di un partner;
- L'impiego o meno del capitale.

1.3.1 Le esportazioni indirette

Le esportazioni indirette costituiscono le più semplici modalità di entrata in un mercato estero in quanto risulta minimo l'impegno finanziario, così come la modifica degli assetti produttivi.

Ciò permette di avere una presenza occasionale in un mercato estero, e sperimentare come il mercato in oggetto reagisca nei confronti del prodotto aziendale (Depperu, 1993).

Tale procedimento è affidato a soggetti indipendenti, in qualità d'intermediari, che in ragione della loro collocazione nel mercato, gestiscono le operazioni commerciali per conto del produttore.

Gli intermediari sono:

- Broker: il cui obiettivo principale risiede nel mettere in contatto il produttore con eventuali compratori esteri, fornendo consulenze in fase di transazione;
- Buyer: ha il compito di individuare i soggetti che siano in grado di appagare le esigenze dei clienti, al fine di stipulare contratti di fornitura, occuparsi delle problematiche finanziarie e provvedere alle pratiche relative alla spedizione. Egli è un soggetto indipendente, stabilito in un determinato Paese, che, allo stesso tempo rappresenta più imprese che operano nella propria area geografica;
- Export management company (EMC): si occupa prevalentemente di fare ricerca ed analisi nei mercati esteri, trasferire e distribuire prodotti, scegliere i più consoni canali di vendita, e svolgere attività di comunicazione. Essa è un'impresa commerciale che opera nei mercati internazionali per una moltitudine di produttori che non sono in competizione tra loro;
- Trading companies: società che operano nei mercati internazionali, acquisendo i prodotti dalle aziende manifatturiere, per poi ricollocarli per conto proprio nei mercati esteri.

Il ruolo degli intermediari nell'ingresso in un mercato estero è schematizzato in Figura 1.1 (Valdani e Bertoli, 2006).

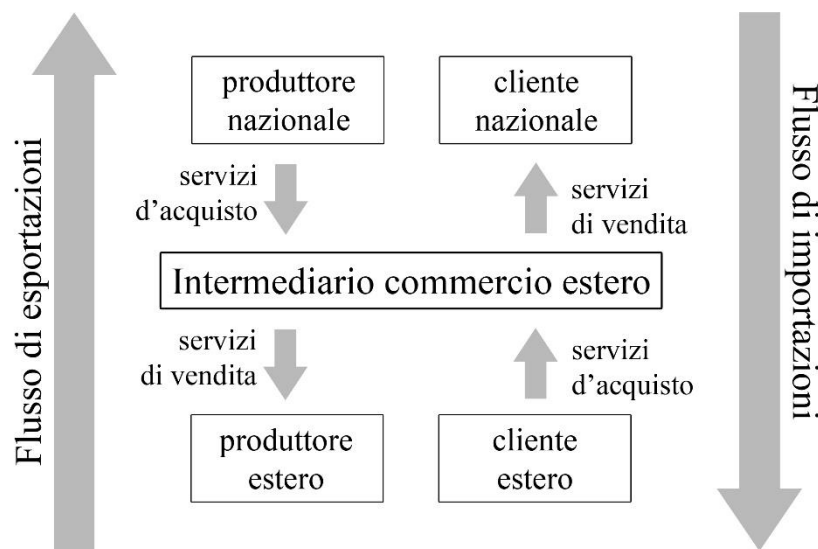


Figura 1.1 - Il ruolo degli intermediari commerciali con l'estero (Fonte: Valdani e Bertoli, 2006)

1.3.1.1 I consorzi per l'esportazione

Nell'ordinamento italiano i consorzi sono disciplinati dalla legge del 21 febbraio 1989 n. 83, disciplina i consorzi per il commercio estero e dall'art. 2602 del codice civile, che li

descrive come organizzazione comune tra imprenditori per la disciplina e lo svolgimento di determinate fasi delle imprese. I consorzi per l'esportazione uniscono una pluralità di imprese di modeste dimensioni, al fine di raggiungere le adeguate dimensioni per avere successo nei mercati esteri. I consorzi permettono infatti alle imprese consorziate di ottenere plurimi benefici: ridurre i costi necessari per l'attività d'internazionalizzazione, reperire più facilmente informazioni operative e riguardanti i mercati, partecipare alla realizzazione di progetti comuni. Esistono consorzi di vario genere, quelli "concorrenziali" hanno lo scopo di disciplinare la concorrenza sul mercato tra imprenditori che si occupano della medesima produzione, quelli "di coordinamento" invece hanno il duplice scopo di realizzare attività congiuntamente e migliorare la competitività nel mercato locale. I consorzi possono poi essere "monosettoriali" o "plurisettoriali", i primi si riferiscono a imprese appartenenti allo stesso settore, in cui il grado di specializzazione sarà più elevato, mentre i secondi comprendono aziende appartenenti a differenti aree di business, in cui il legame tra queste può essere sfruttato per integrare l'offerta di beni e servizi, se collocate nel medesimo territorio.

Il consorzio prevede l'imprescindibile esistenza di un fondo posto in essere tramite i contributi dei consorzianti. I contributi potranno essere iniziali se si vuole dotare il consorzio di un patrimonio originario, oppure periodici, se i contributi vengono versati nei termini previsti nel contratto, permettendo al consorzio di erogare servizi. Il patrimonio del consorzio è gestito e amministrato per il bene delle consorziate e rimane distinto da quello delle singole imprese. In assenza di un accordo diverso, la durata del consorzio è di dieci anni.

1.3.1.2 Il piggyback

Il *piggyback* è un accordo tra due imprese, nel quale un'impresa (*rider*) che intende esportare i propri prodotti nei mercati esteri, si avvale della rete distributiva di un'azienda (*carrier*) già affermata nel mercato (Caroli, 2010). La condizione che rende possibile tale accordo, è che le due imprese non siano concorrenti ed i loro prodotti siano complementari. Solitamente i rider hanno piccole dimensioni, mentre i carrier hanno dimensioni superiori ed un radicamento nel mercato di riferimento. Ciò permette un'equa convenienza tra le due parti, dato che, il rider può introdursi velocemente nel mercato estero, riducendo i rischi ed evitando impegnativi investimenti, mentre il carrier, ampliando l'offerta dei prodotti aumenta il proprio potere contrattuale nella distribuzione al dettaglio.

1.3.2 Le esportazioni dirette

Le esportazioni dirette sono la modalità di vendita utilizzata dalle imprese che vendono direttamente i loro prodotti nei mercati esteri, sfruttando una propria struttura commerciale (Caroli, 2010). Le esportazioni dirette presentano numerosi vantaggi: maggiori margini economici sulle vendite, semplificazione dei canali di entrata, possibilità di controllo dei canali e dei distributori, sviluppo di relazioni internazionali, raggiungimento di obiettivi strategici. D'altro canto però implicano un forte impegno finanziario ed organizzativo, che richiede la presenza di:

- Rete di vendita per l'estero: Le esportazioni avvengono tramite l'utilizzo di una rete di vendita istituita appositamente per il mercato di riferimento. Può essere formata da dipendenti dell'impresa, oppure da personale indipendente connesso all'azienda per mezzo di contratti di collaborazione.
- Ufficio di rappresentanza: Un'impresa avverte l'esigenza di costituire un ufficio di rappresentanza in un determinato paese quando la sua presenza nel territorio diviene significativa per il volume di affari, per le relazioni instaurate con gli interlocutori locali, e nel caso in cui il business necessiti di una presenza strutturata dell'impresa. Le attività svolte dall'ufficio sono molteplici: gestione delle attività logistiche, realizzazione di studi e ricerche di mercato, ampliare le relazioni con gli influenti attori locali, supporto ai problemi giuridici ed amministrativi, coordinamento delle attività di vendita.
- Centrale logistica: è dove viene immagazzinata la produzione per l'estero che sarà poi distribuita ai compratori esteri. Ciò permette all'impresa di distribuire con maggior rapidità la merce, riducendo i costi di trasporto.
- Sussidiaria commerciale estera: costituisce la forma più avanzata di esportazione diretta, in cui le esportazioni avvengono attraverso la creazione di una società operativa (Caroli, 2010). Ad essa è attribuita un'ampia autonomia strategica ed operativa, svolgendo funzioni che altrimenti sarebbero adempiute dall'unità organizzativa per le esportazioni. La sussidiaria opera acquistando dall'impresa controllante i prodotti, per venderli nei mercati esteri.

1.3.3 Gli investimenti diretti esteri (IDE)

Gli investimenti diretti rappresentano la maniera più radicale di espansione internazionale dell'impresa, in quanto la presenza all'estero non è più solo di tipo commerciale o tramite la collaborazione con altri partner, ma implica invece il trasferimento di tutto il sistema

aziendale nel paese estero. Infatti con gli IDE l'impresa costituisce una propria unità produttiva e commerciale all'estero. Molteplici sono le ragioni che giustificano il ricorso a tale modalità di ingresso nel mercato estero, tra cui: riduzione dei costi di produzione per mezzo delle economie di scala, avvicinamento al mercato di destinazione e conseguente diminuzione dei costi per il trasporto dei prodotti, acquisizione di risorse necessarie alla produzione e razionalizzazione della struttura produttiva internazionale, creazione di una rete di assistenza post-vendita per agevolare la fidelizzazione della clientela (Bradley, 1999). Gli IDE sono la modalità d'ingresso che richiedono maggiori investimenti ed un'approfondita conoscenza del mercato di riferimento, lasciano il totale controllo delle operazioni all'impresa ed in caso di positivo inserimento nel mercato, generano i più alti profitti. Gli investimenti diretti si suddividono in M&A (Merger & Acquisition) e IDE *brownfield/greenfield*. I primi prevedono investimenti in acquisizioni di imprese estere o di fusioni. Questo permette alle imprese di acquisire aziende che sono già perfettamente collocate nel territorio, con un assetto organizzativo preciso e determinato. I secondi invece si realizzano tramite investimenti in impianti produttivi e strutture organizzative, conosciuti come "greenfield" se eretti in un'area che non era utilizzata in precedenza, mentre i "brownfield" riguardano l'acquisto e la riconversione di un'azienda locale.

1.3.4 Gli accordi strategici

Storicamente l'internazionalizzazione d'impresa avveniva principalmente tramite l'export, che veniva considerato "il modo" per eccellenza, attraverso cui le aziende, in particolare quelle di piccole e medie dimensioni, approcciavano i mercati esteri allo scopo di accrescere il proprio fatturato. Seppur anche attualmente le esportazioni occupino un ruolo preponderante nel processo di espansione commerciale estera aziendale, negli ultimi decenni si è assistito all'affermarsi di una pluralità di modalità di ingresso nei mercati stranieri come gli investimenti diretti all'estero, le partnership internazionali, e le reti internazionali, che sono spesso preferibili al fine ottimizzare le strategie di business internazionale ed agevolare lo scambio di conoscenze e tecnologia delle PMI.

La nascita di tali nuove modalità di ingresso, è avvenuta contestualmente all'evoluzione del panorama mondiale, sottoposto a forze esterne come la globalizzazione dei mercati che ha comportato inevitabilmente un cospicuo aumento della concorrenza internazionale, in una realtà mutata a livello economico, istituzionale e normativo.

Tale contesto, ha favorito il proliferare di nuove forme di internazionalizzazione, quali le forme di cooperazione non equity con partner stranieri, che hanno assunto notevoli

dimensioni, arrivando a generare nel 2010 oltre \$2 bilioni di vendite, in cui il *contract manufacturing* e i servizi in *outsourcing* ammontano a \$1.1-1.3 bilioni, il *franchising* a \$330-350 miliardi, il *licensing* a \$340-360 miliardi ed il *management contract* attorno ai \$100 miliardi (Unctad, 2011).

I non equity mode sono anche un importante strumento per l'occupazione, coinvolgono 18-21 milioni di lavoratori nel mondo, 14-16 milioni nei paesi in via di sviluppo, arrivando in alcuni casi a generare un valore stimato del Pil fino al 15%. Inoltre, il loro export ammonta a 70-80% dell'export globale in molte industrie.

I non equity mode costituiscono relazioni contrattuali solitamente stipulate tra multinazionali ed aziende partner, in cui le prime esternalizzano parte delle loro operazioni ad un'azienda partner locale di cui non detiene una quota di proprietà, mantenendo il controllo delle operazioni tramite le specifiche clausole contrattuali. La collaborazione riguarda il controllo di un'area business esterna ed indipendente, con l'utilizzo di mezzi che esulano dalla proprietà. Le modalità con cui si materializza il rapporto, richiede all'azienda partner di effettuare investimenti, coinvolgere determinati fornitori, adottare specifiche procedure. Tali accordi danno vita ad accordi strategici di medio-lungo termine, per raggiungere predeterminati obiettivi per l'implementazione di strategie competitive dei partner coinvolti.

Gli accordi contratti tra PMI si distinguono da quelli posti in essere da grandi imprese, in quanto, mentre le imprese minori prediligono accordi non equity, con un minimo impegno patrimoniale e minore complessità organizzativa, le seconde spesso scelgono accordi equity con grandi investimenti. Inoltre, le relazioni tra le imprese di modeste dimensioni sono costruite principalmente sul rapporto fiduciario.

L'utilizzo delle modalità non equity sta aumentando a livello internazionale, in ragione del fatto che, l'incremento della concorrenza globale sta inducendo le aziende a specializzarsi sulle competenze strategiche, mentre le grandi imprese abbandonano progressivamente altre attività, facendosi sostituire dalle PMI specializzate. Alcuni autori sostengono che l'aumento delle alleanze globali, sia in parte generato dalla crescente importanza attribuita all'economia della conoscenza (Contractor et al., 2002), che spinge le aziende a focalizzarsi internamente nelle attività "core", esternalizzando le attività "non core", favorendo così il ricorso ad alleanze. Il concetto di *core competencies* è stato formulato da Prahalad e Hamel (Prahalad et al., 1990) che invitava le imprese a sviluppare le attività core, in modo da poter mantenere all'interno le competenze critiche per il vantaggio competitivo, individuando i fattori che potevano indurre le aziende ad esternalizzare le competenze non-core, quali: a)

carezza capitale e know-how; b) bisogno di flessibilità (tramite riduzione costi fissi); c) tempi di consegna più ridotti.

1.3.4.1 L'outsourcing

I contratti di *outsourcing* sono accordi mediante i quali un'impresa internazionale esternalizza parte della produzione dei beni ad un'altra impresa specializzata. Tale fenomeno è dovuto alla crescente frammentazione della catena di valore nell'economia moderna. Questa tipologia contrattuale è utilizzata in molteplici ambiti industriali: dalle imprese "labour intensive", come abbigliamento e giocattoli, ad industrie "hi-tech/technology intensive", quali il settore automobilistico, quello farmaceutico e quello elettronico. L'utilizzo di questo contratto varia però in base ai settori industriali: nel settore farmaceutico ad esempio, è una pratica ancora piuttosto nuova e poco diffusa, mentre, nelle industrie elettroniche ed automobilistiche l'esternalizzazione della produzione tramite contratti di subfornitura, supera il 50% della produzione (Unctad, 2011). Il contratto di outsourcing, a causa del suo ampio utilizzo in molteplici settori industriali, presenta una mutevole identità e non è stato ancora oggetto di standardizzazione (Amiti et al., 2005) infatti molteplici sono state le definizioni che gli sono state attribuite nella letteratura economica internazionale. Gubik lo definisce quale relazione economica e legale tra due attori indipendenti (Gubik, 2005), identificabile per mezzo di due elementi: la sostituzione (il subfornitore assume una parte dei rischi tecnologici e finanziari del partner) e la subordinazione (il subfornitore segue le istruzioni del partner).

Secondo l'OECD: "outsourcing refers to the relocation of jobs and processes to external providers regardless of the provider's location" (Olsen, 2006), mentre per "contratto di outsourcing" si intende l'affidamento da parte di un'entità economica (cliente o committente) di tutta o di una parte sostanziale di una determinata funzione ad un'organizzazione esterna (fornitore) dotata delle competenze professionali e tecnologiche necessarie per lo svolgimento delle attività e per garantire la continuità nel lungo periodo. (Merlino et al., 1997). Nel corso degli anni il concetto di outsourcing si è esteso, passando dall'essere una semplice forma di esternalizzazione, al coinvolgimento strategico del provider, con l'instaurazione di una forte relazione contraddistinta da un riconoscimento reciproco delle competenze e dal desiderio di una efficiente collaborazione.

L'utilizzo dell'outsourcing si è gradualmente ampliato, andando a comprendere anche attività connesse al core business, che non interessano il solo processo di produzione, come

la gestione delle risorse umane. I principali modelli di outsourcing attualmente utilizzati sono due:

- Full outsourcing: è una strategia di esternalizzazione totale, in cui viene affidato tale compito ad un unico fornitore con il quale vengono stipulati contratti di lunga durata (5-10 anni). Si distingue per l'alta qualità delle risorse personali, finanziarie e tecnologiche.
- Smart-sourcing: vengono selezionate sia le attività da esternalizzare, che i fornitori cui affidare il lavoro. Generalmente prevede la stipula di contratti a breve termine con una durata inferiore a cinque anni per ogni attività. Ciò favorisce la flessibilità dei costi e l'azienda può continuare ad occupare le proprie risorse ed energie per le attività core.

Recentemente in Europa ed anche in Italia, si preferisce adottare il modello smart-sourcing (Levina et al., 2008), che avviene per mezzo della stipula di contratti a breve termine con fornitori specializzati, permettendo di aver successo a diversi livelli di expertise.

1.3.4.2 Il licensing

Il *licensing* è quel rapporto contrattuale in cui un'impresa internazionale (*licensor*) concede ad altra impresa (*licensee*) il diritto di utilizzare la proprietà intellettuale (diritto d'autore, marchi, brevetti, diritti di design industriale, segreti commerciali) in cambio del pagamento di una royalty (Unctad, 2011). Il contratto di licenza può assumere varie forme, tra cui licenza di marchio, licenza dei prodotti, licenze di processo. Tali contratti possono riguardare l'utilizzazione di un marchio aziendale in un settore merceologico diverso da quello originario (corporate merchandising) o l'impiego di personaggi dei fumetti, dei cartoni animati, delle opere letterarie (character merchandising), o anche l'immagine di personaggi famosi (personality merchandising).

In ambito operativo, la distinzione è essenziale, in quanto in base alla tipologia – e dunque a seconda dell'oggetto del contratto – saranno rilevanti le relative discipline: dei marchi, del diritto d'autore, dei diritti della personalità.

Il valore del mercato delle licenze è stato riaffermato quando Luxottica ha “sottratto” alla concorrente Safilo la licenza del marchio Polo Ralph Lauren, versando alla griffe statunitense royalty anticipate pari a 199 milioni di dollari. A seguito di questi e di altri simili eventi, si è parlato di vera e propria “guerra per gli occhiali griffati”. Si osservi, peraltro, come questa competizione abbia causato effetti visibili anche sul mercato di Borsa. Ad esempio, dopo la perdita della licenza di Stella McCartney da parte di Safilo, il

corso delle azioni della società è sceso dell'11% in sole due sedute di Borsa (Bertoli et al., 2010). Alla luce di questi dati, appare dunque evidente la rilevanza delle licenze di marca sia nella prospettiva delle aziende licenzianti che in quella delle licenziatarie.

La ragione fondamentale che incita il licensor a stipulare il contratto di licenza, risiede nella possibilità di sfruttamento economico della reputazione conquistata dal marchio negli anni, tramite l'utilizzo in settori coerenti con il progetto di sviluppo, in cui egli non possiede le adeguate risorse e competenze necessarie. Il marchio così rafforza la propria posizione nel mercato, ampliando le possibilità di acquisto e consumo correlate, incrementando il contenuto e l'estensione della *brand awareness*, che produce il consolidamento ed il miglioramento dell'immagine aziendale (Busacca et al., 2009). L'accordo costituisce per il licenziante sia un mezzo per produrre un costante flusso di profitti senza che siano necessari investimenti, sia una maniera per implementare strategie di *brand extension* (Hem et al., 2003). Nell'ottica del licenziatario invece, l'accordo di licenza costituisce un efficiente modo per oltrepassare le barriere di accesso al mercato, appropriarsi della reputazione del marchio in licenza ed esercitare una forte attrazione sui consumatori dal punto di vista funzionale e psico-sociale, evitando impegnativi investimenti che sarebbero inevitabili per il marketing. Infatti, il licenziatario con limitati investimenti può: raggiungere un significativo livello di notorietà, conseguire politiche di prezzo più remunerative, ottenere un agevole accesso alla distribuzione dei prodotti. Il contratto di licensing può inoltre provvedere al rafforzamento della posizione concorrenziale sia del licenziante che del licenziatario.

Allo stesso tempo però, tale accordo può generare rischi per entrambe le parti. Il licenziatario è esposto ad un unico rischio, rappresentato dall'insuccesso del nuovo prodotto, mentre per il licenziante il rischio è duplice, in quanto è ipotizzabile sia in caso di insuccesso che di successo del prodotto per cui è concessa la licenza. Infatti, al fallimento del nuovo prodotto, per il licenziante potrebbe verificarsi una lesione dell'immagine del marchio, della sua credibilità (Keller et al., 1992), con effetti anche su beni prodotti dall'impresa licenziante (Roedder et al., 1998). Tuttavia, la letteratura ha già anche individuato alcuni rischi che potrebbero verificarsi nel caso in cui il nuovo prodotto abbia successo: diluire l'immagine della marca (Gurhan-Canli, 1998), modificare la percezione della marca, a causa di associazioni ad attributi o benefici ritenuti incoerenti rispetto a quelli originari (Farquhar, 1989), oscurare il legame con tale categoria, riducendo la consapevolezza del brand (Morrin, 1999). L'entità del rischio è quindi direttamente proporzionale al successo ottenuto dalla licenza (Bass, 2004).

1.3.4.3 Il franchising

Il vocabolo *franchising* deriva dalla lingua francese *franchise*, che significa libertà, privilegio, esclusiva, ed è stato successivamente tradotto in inglese appunto con il termine “franchising”.

Questi termini descrivono infatti, una situazione di privilegio: il franchisee, acquista, dietro corrispettivo, il “privilegio” di sfruttare la formula commerciale del franchisor (Finessi, 2004).

Il franchising costituisce un rapporto contrattuale in cui una impresa internazionale (*franchisor*) permette ad altre imprese (*franchisee*) di gestire un business sul modello del sistema sviluppato dal franchisor (Unctad, 2011). Questo accordo rappresenta una modalità di distribuzione dei prodotti realizzata tramite l'utilizzo nei punti vendita, del marchio e dei segni distintivi del franchisor. Quest'ultimo infatti, invece di organizzare la vendita diretta a proprio rischio, con esercizi commerciali e dipendenti a suo carico, costruisce una rete vendita mediante accordi di franchising con imprenditori locali (*franchisee*), i quali aprono punti vendita con i prodotti del franchisor, utilizzando i suoi marchi, simboli, insegne, ed adottando anche lo stesso allestimento dei locali.

Il franchisor è tenuto a fornire al franchisee i prodotti da rivendere, prestare servizi di supporto come la formazione permanente, l'assistenza tecnica, l'assistenza commerciale riguardante i punti vendita ed il personale e l'assistenza amministrativa e contabile. L'obbligo principale del franchisee è costituito dal pagamento del corrispettivo al franchisor, che è composto da una parte fissa (*entry fee* o *front fee*) e da una parte variabile in proporzione alle vendite realizzate (*royalty*). La quota di *entry fee* costituisce il prezzo per la concessione del know-how, dell'immagine del marchio e della formazione iniziale, mentre la *royalty*, è la percentuale commisurata al fatturato, che il franchisor richiede al franchisee come corrispettivo per le prestazioni fornite dal franchisor agli affiliati.

Il franchising negli anni ha subito plurime evoluzioni che hanno dato vita a differenti tipologie di accordi. É quindi possibile distinguere:

- a) **Franchising di produzione o industriale:** prevede che un produttore conceda ad un imprenditore la possibilità di produrre specifici beni utilizzando il proprio marchio, i processi industriali e la lavorazione di un prodotto, e di rivenderli sul mercato secondo gli standard disposti dal franchisor. Quest'ultimo prevede quindi un processo di fabbricazione di un prodotto identificato da un marchio ed il franchisee acquista il diritto-dovere di produrlo, secondo i limiti quantitativi e le modalità accordate nel contratto. Le parti dell'accordo devono entrambe esercitare

un'attività industriale. Il ruolo assunto dal contratto è assimilabile al contratto di subfornitura, descritto dalla Legge n. 192 del 18 giugno 1998: “con il contratto di subfornitura un imprenditore si impegna [...] a fornire all’impresa prodotti o servizi destinati [...] ad essere utilizzati nell’ambito dell’attività economica del committente [...] in conformità di progetti esecutivi, conoscenze tecniche e tecnologiche, modelli o prototipi forniti dall’impresa committente”. Il franchising presenta dunque una doppia funzione: quella di scambio, che si realizza con la trasmissione, contro il pagamento del prezzo; e quella di collaborazione, che si realizza in un momento precedente, con il continuo scambio di informazioni e suggerimenti tra il committente ed il fornitore aventi ad oggetto l'ottimale realizzazione del bene (Delli Priscoli, 2000);

b) **Franchising di distribuzione di prodotti:** il principale oggetto del contratto è la distribuzione dei prodotti, che avviene autorizzando il franchisee alla rivendita dei beni per conto proprio. Il franchisor è solitamente sia produttore che distributore nella sua rete di franchising. Il franchisor crea una formula commerciale, con determinate tecniche e caratteristiche, che costituiscono il know-how. Questo contenuto viene poi ceduto al franchisee, affinché possa riprodurre l'immagine del brand e replicare il sistema commerciale, rifornendosi dal franchisor, per poi rivendere i prodotti nei propri locali. Gli obblighi del franchisor riguardano la concessione dell'utilizzo del marchio, dell'immagine, e delle tecniche costituenti il know-how, mentre quelle del franchisee sono costituite dalla distribuzione dei prodotti, e dal pagamento della quota di entrata e delle royalty. In questa classificazione, si possono suddividere sottocategorie di franchising, in relazione ai rapporti intercorrenti tra franchisor e franchisee, ai beni, ai servizi ed alle informazioni scambiate:

- *Business form at franchising:* il franchisor non si limita a trasferire solo i prodotti ed i segni distintivi, ma provvede a fornire un “pacchetto di franchising”, contenente l'intera formula imprenditoriale;
- *Franchising di prodotto:* è previsto un minor collegamento tra le due parti, derivante dal fatto che il franchisor autorizza il franchisee a rivendere i suoi prodotti, sia esclusivamente, che insieme ad altri prodotti. Al franchisee è dunque permesso vendere prodotti del franchisor senza cambiare le caratteristiche di posizionamento;

- *Trade-name franchising*: si distingue per il debole livello di controllo sul prodotto o servizio distribuito dal franchisee, in cui il franchisor fornisce solamente l'autorizzazione all'uso della marca. A questa tipologia, appartengono le varie fattispecie di “quasi-franchising” o “franchising improprio”.
- c) **Franchising di servizi**: il franchisee distribuisce la prestazione di servizi ideati, sperimentati e perfezionati dal franchisor. Considerato che l'oggetto del contratto è un servizio, il franchisee deve eseguire la prestazione coerentemente con gli standard impartiti dal franchisor (Frignani, 1990). In questo caso, è fondamentale il trasferimento del know-how, in quanto, a differenza del franchising di prodotto, in cui il franchisee si limita alla vendita di un prodotto fornito e confezionato dal franchisor, in questa tipologia è rilevante la qualità della realizzazione del servizio eseguito dal franchisee. È dunque la fattispecie di franchising in cui il rapporto di collaborazione tra le due parti è più intenso, dato che il franchisor deve verificare la conformità del servizio fornito, ed aggiornare costantemente il know-how (Delli Priscopi, 2000). In ambito commerciale si utilizzano anche tipologie di franchising misti, come il caso del “franchising di distribuzione di prodotti” e il “franchising di servizi promiscui”, nato in Francia (Dessi, 2006).

1.3.4.4 Le joint venture

Le *joint venture* sono relazioni contrattuali tra due o più aziende, per perseguire un obiettivo comune. Ogni partner può fornire alleanze con i prodotti, canali distributivi, competenze manifatturiere, beni strumentali, conoscenze, competenze, risorse finanziarie. Le alleanze strategiche coinvolgono il trasferimento del diritto di proprietà, specializzazioni, e la condivisione delle spese e del rischio. I contratti regolano le obbligazioni, i termini, e le responsabilità delle parti, ma non implicano necessariamente la creazione di nuove entità legali (Unctad, 2011).

Le joint venture e gli altri accordi strategici erano inizialmente considerati un modello alternativo, ovvero una scelta residuale, dovuta all'impossibilità di avviare un processo d'internazionalizzazione con investimenti diretti esteri. Successivamente, altri studi più minuziosi (Harrigan, 1988) hanno rivelato come gli accordi e le joint venture siano, invece, forme alternative, ma altrettanto efficienti di relazioni contrattuali, e che vengono scelte sulla base di motivazioni positive, non per ripiego (Mayrhofer, 2002-2004). Gli accordi e le joint venture favoriscono obiettivi di riduzione del rischio, possibilità di effettuare

economia di scala, scambio di tecnologie, conoscenza dei mercati internazionali ed a volte superamento di barriere governative (Majocchi, 2010).

Con il termine “joint venture” si descrive almeno due tipologie di collaborazione tra imprese: la prima, si identifica nella cooperazione occasionale, posta in essere allo scopo di eseguire un singolo affare, oppure una singola opera a favore di un terzo; la seconda invece costituisce una cooperazione stabile tra imprese, che dà vita ad una società di capitali a controllo comune, che può essere paritetica o meno, conosciuta come “incorporated joint venture”.

Le forme di collaborazione temporanea, comprendono:

- la “joint venture contrattuale”, cioè un rapporto contrattuale tra società, un accordo di associazione che ricorda il consorzio o l'associazione temporanea di imprese;
- la costituzione di una società terza (meno comune) tra le imprese interessate al compimento dell'affare, che solitamente riveste la forma di società di capitali.

Secondo alcuni autori (Bortolotti, 2001) il termine joint venture dovrebbe riferirsi solo alle forme di collaborazione tra imprese che prevedono un calcolo globale dei profitti e delle perdite dei partner, mentre considerano più corretto parlare di “consorzio” quando i profitti e le perdite sono calcolati singolarmente e separatamente da ognuno dei consorziati, per le proprie prestazioni.

Le incorporated joint venture, invece, sono considerate forme di cooperazione di imprese aventi carattere non occasionale, che vengono realizzate con la costituzione e gestione di una società comune (joint *subsidiary*, filiale comune), controllata congiuntamente dalle altre due società fondatrici, per il perseguimento di un obiettivo comune, che ad esempio può essere: la ricerca nell'ambito tecnologico, la commercializzazione dei prodotti delle due società, ma anche lo sviluppo di nuove attività produttive. La nuova società viene generalmente costituita nel Paese in cui si deve porre in essere l'affare e spesso assume la forma di società di capitali con responsabilità limitata (Morresi, 2005).

Una visione sinottica delle modalità di ingresso nel mercato estero qui citate è riportata in Figura 1.2 (Cairolì, 2012).

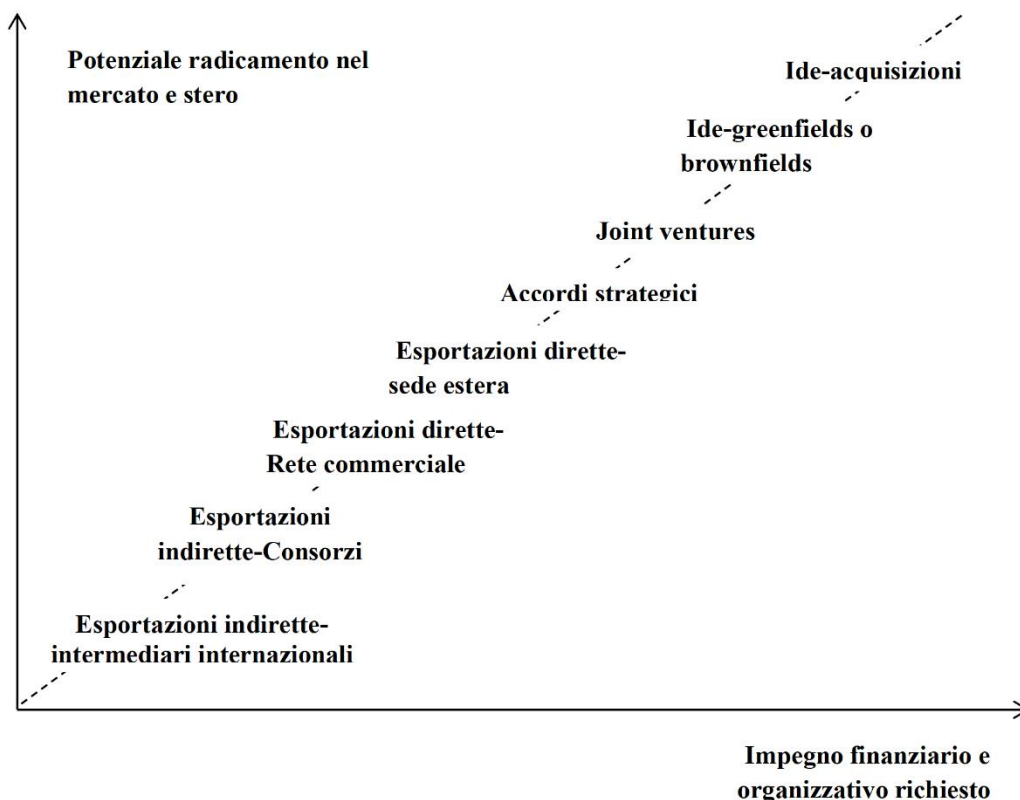


Figura 1.2 – Schema sinottico delle modalità di ingresso in un mercato estero (Fonte: Cairolì, 2012)

Nel prossimo paragrafo verranno illustrate le peculiarità delle piccole e medie imprese, protagoniste del sistema imprenditoriale italiano, delineandone le modalità di approccio ai mercati internazionali, ed identificando i loro punti di forza e quelli di debolezza nella competizione globale.

1.4 L'internazionalizzazione delle PMI

L'industria italiana è principalmente composta da piccole e medie imprese (PMI), che si sono sviluppate secondo il modello dei distretti industriali e che risultano fortemente caratterizzate dalla loro specializzazione produttiva nei settori tradizionali, strettamente legate al *Made in Italy* e fortemente associate all'immagine del nostro paese nel mondo. I distretti sono composti da agglomerati di imprese situate in un contesto territoriale circoscritto, specializzate in una determinata produzione di beni, che si sviluppano in una comunità locale legata da valori comuni, diffusi anche a livello istituzionale (Becattini, 1989).

Le PMI italiane ritraggono pertanto un elevato livello di artigianalità e stile, che è radicato in una determinata cultura locale (Garofoli, 2006) e, allo stesso tempo, denota anche un'inadeguatezza strategica ed organizzativa per la gestione del percorso internazionale. Tuttavia, negli ultimi decenni, anche le imprese di dimensioni minori, aggregate secondo modelli distrettuali, hanno attuato un processo di espansione sui mercati esteri (Lipparini, 2002). Rispetto al resto dell'Europa, le imprese italiane presentano un approccio all'internazionalizzazione principalmente focalizzato sull'esportazione di merci (63,5% rispetto ai 45,4% della Francia e 41,2% della Germania) e meno sugli investimenti produttivi, a causa delle dimensioni dell'impresa e delle risorse disponibili, che sono piuttosto limitate. Invece, gli insediamenti esteri con nuovi impianti di produzione richiedono ingenti investimenti, divenendo di fatto la scelta adottata dalle compagnie di dimensioni più grandi. Le imprese italiane preferiscono forme di ingresso nel mercato meno onerose come gli accordi di outsourcing internazionale (Borin & Cristadoro, 2014). Attualmente in Italia il settore industriale è composto per il 99,9 % da PMI, che assorbono un numero di dipendenti e producono un valore aggiunto nettamente superiori a quelli delle grandi imprese. Esse, rappresentano infatti la colonna portante dell'economia italiana, che sostiene e promuove lo sviluppo del Paese. Per classificare le dimensioni delle imprese, si utilizzano criteri economici come l'organico, il fatturato prodotto, ed il bilancio totale annuale, come proposto dall'Unione Europea (Raccomandazione Commissione Europea 2003). Un'impresa è ritenuta "piccola", quando occupa un organico inferiore a 50 persone, e se il fatturato o il totale del bilancio annuale non supera i 10 milioni di euro. Un'impresa è invece considerata "media", quando il numero degli occupati è inferiore a 250 persone, il fatturato realizzato non è superiore a 50 milioni di euro o il totale di bilancio non eccede i 43 milioni di euro. Se invece l'organico è inferiore a 10 persone ed il fatturato o totale di bilancio non raggiunge i 2 milioni di euro, l'azienda è considerata una micro-impresa. Il processo d'internazionalizzazione è affrontato in maniera differente tra aziende di dimensioni diverse, infatti generalmente le PMI sono considerate svantaggiate nell'approccio ai mercati esteri, in quanto solitamente sono carenti di una solida struttura e possiedono risorse finanziarie piuttosto limitate. Tuttavia però, negli ultimi anni la loro flessibilità ha permesso di rispondere efficacemente ad una domanda finale caratterizzata da una certa mutevolezza, mentre le imprese di grandi dimensioni soffrono maggiormente l'adattamento alla riconversione industriale. Risulta dunque necessario analizzare i punti di forza e debolezza delle PMI nel processo d'internazionalizzazione. I principali punti di forza delle PMI italiane sono (Baldassi, 1998):

- Flessibilità: indica l'idoneità di modificare agevolmente la strategia e l'organizzazione, al verificarsi dei cambiamenti ambientali. Ciò è agevolato dalle dimensioni contenute della struttura aziendale, che facilita l'adattamento alle esigenze del mercato, permettendo di ottenere soluzioni in tempi più rapidi rispetto alle grandi imprese;
- Conoscenza specialistica ed innovativa del prodotto: tale capacità favorisce la possibilità di ideare soluzioni avanguardistiche, collocando i prodotti in fasce di mercato caratterizzate da soluzioni creative e personalizzate;
- Sovrapposizione tra famiglia e impresa: le PMI italiane sono generalmente a conduzione familiare, in quanto solitamente tutta la famiglia o gran parte di essa è parte dell'organico aziendale. Tale peculiarità facilita i meccanismi per prendere decisioni ed implementarle, seppur in certi casi può essere causa di un limite allo sviluppo dell'impresa.

Tuttavia, rispetto al processo di internazionalizzazione, le PMI presentano anche alcune debolezze, tra cui si annoverano (Vittori, 2013):

- Scarsità di risorse: le PMI hanno risorse finanziarie alquanto limitate, con cui si devono soddisfare molteplici esigenze, quali l'acquisizione di informazioni, la formazione del personale e la realizzazione di investimenti. Il fabbisogno finanziario è una continua necessità, che presenta difficoltà di apertura al capitale di rischio ed un complicato accesso al credito;
- Scarsità di competenze organizzative e strategiche: la gestione strategica ed organizzativa è spesso piuttosto elementare, in quanto è principalmente accentrata in capo al proprietario ed alla sua famiglia; ciò comporta un eccessivo accentramento di funzioni nell'imprenditore, che a volte genera lacune organizzative e strategiche;
- Limitata cultura dell'internazionalizzazione: frequentemente nelle PMI emerge la carenza di una cultura imprenditoriale orientata a forme di internazionalizzazione strutturate e evolute. Infatti, l'orizzonte geografico dell'attività aziendale è correlato alla lungimiranza della leadership dell'imprenditore.

1.4.1 Il Made in Italy

Tra i fattori che rendono competitive le PMI italiane nel mondo, il pilastro fondamentale è indubbiamente costituito dal valore del Made in Italy, per ciò che rappresenta e ciò che evoca. Il concetto di “country-of-origin” ha una portata molto ampia, delineando

l'immagine del Paese d'origine come "la rappresentazione, la reputazione, lo stereotipo che gli uomini d'affari e i consumatori associano ai prodotti di uno specifico paese" (Nagashima, 1970). Con particolare riferimento al caso italiano, il concetto di Made in Italy rispecchia la storia, la cultura ed i valori, che sono il risultato millenario delle tradizioni, di un'innumerabile varietà di popoli, che nel trascorrere dei secoli, sono entrati in contatto con gli abitanti della penisola italiana. Queste influenze socio-culturali, hanno conservato alcuni elementi peculiari, che si esprimono tutt'ora con la ricerca del bello, della funzionalità, della creatività, dell'eleganza, e della combinazione di genio e sregolatezza. Tali elementi rivivono nelle imprese italiane e nei loro prodotti, e sono globalmente apprezzate dai consumatori. Il Made in Italy è infatti un fenomeno che comprende molteplici settori ed attività economiche differenti. Sin dagli anni '80 viene utilizzato un criterio qualitativo, che consiste nel ricomprendere tutti quei settori tradizionalmente considerati tipici nella cultura italiana, anche all'estero (Fortis, 2005). Tra questi sono compresi settori manifatturieri ben delineati come: Alimentare-Bevande, Abbigliamento - Moda, Arredamento - Casa, Automazione Meccanica.

Fortis (Fortis, 1998) definisce il concetto di Made in Italy sostenendo che esso ricomprende: "prodotti e servizi in cui l'Italia vanta un effettivo grado di specializzazione e il cui il nostro Paese è rinomato in tutto il relativamente a profili quali la qualità, l'innovazione, il design, l'assistenza ai clienti, la tempestività delle consegne, i prezzi competitivi (Fortis, 1998)". Esso ritrae dunque una serie di elementi intangibili, indissolubilmente connessi allo stile ed al know-how italiani.

1.4.2 Il settore Moda in Italia

A partire dagli anni '50 la moda italiana ha ricevuto un diffuso apprezzamento al di fuori dei confini nazionali, non solo in Europa, ma anche a livello globale, per via delle relazioni internazionali sia pubbliche che commerciali che l'Italia intratteneva con gli Stati Uniti (Paulicelli, 2004).

In un primo momento gli americani acquistavano articoli di moda italiana per via del prezzo che era molto più contenuto rispetto ai prodotti della moda francese, ma ben presto il Made in Italy venne associato alla bellezza femminile italiana, ed all'eredità culturale e storica del "Bel Paese", attribuendo un "souvenir effect" a questi prodotti (Steele, 2003). Lo stile italiano venne inoltre ammirato ed emulato dalle stelle di Hollywood perché coniugava "eleganza, colore, raffinatezza e comfort" (Paulicelli, 2010). Le attrici americane come Ingrid Bergman e Audrey Hepburn hanno pertanto inaugurato il ruolo dell'attrice come

musa o icona della moda, simbolo di bellezza e stile, cui le masse tentavano di imitare, decretando l'elevazione elitaria della moda italiana (Merlo, 2003).

Il Made in Italy ha rivestito un ruolo crescente nel commercio estero, presentando un saldo commerciale con l'estero costantemente attivo dal secondo dopoguerra (ICE, 2003). Il sistema tessile-abbigliamento-moda, nonostante la pesante crisi congiunturale che ha investito il settore e l'economia italiana in genere, rimane all'avanguardia a livello mondiale, soprattutto grazie ai fattori della creatività, dell'originalità, del design, e delle tecnologie, confermandosi uno dei settori trainanti dell'economia italiana (www.sistemamodaitalia.it)

Nel 2017 il settore del Tessile-Moda italiano ha fatto registrare un discreto tasso di crescita con un +3,5 %, che raggiunge i 30 miliardi di euro di vendite di prodotti esportati all'estero. I due macro comparti della filiera hanno però raggiunto risultati diversi: il Tessile ha subito una variazione del +1,8%, mentre l'Abbigliamento-Moda ha presentato una maggiore crescita con il +4,7%. La distribuzione geografica delle vendite ha fatto registrare un +4,1% per le vendite intra-UE, i cui maggiori partner commerciali europei sono Germania con un +4,2%, Regno Unito con un +3,3% e Spagna con un +6,2%. Le esportazioni con i paesi extra-UE mostrano un incremento del +3,3%, ed i paesi più virtuosi sono stati la Cina con un +12,6% e la Russia con una crescita dell'11,4%. (Sistema Moda Italia, 2018). Dopo la considerevole riduzione dell'occupazione negli scorsi anni, il 2017 segna un cambio di tendenza per gli addetti al settore Tessile-Moda, con una crescita del +0,1% che corrisponde a circa 400 posti di lavoro.

Attualmente il sistema moda è ancora uno dei settori chiave per l'economia italiana: supera i 24 miliardi di euro di valore aggiunto rappresentando il 10% del manifatturiero, occupa 500.000 addetti (i 15,5% del totale manifatturiero, il secondo settore dopo la Siderurgia) e vanta un saldo commerciale di circa 20 miliardi annui (Intesa- San Paolo su dati Istat, 2018).

In questo settore l'industria italiana si colloca al primo posto in Europa in termini di produzione e valore aggiunto (pari a 3 volte quello tedesco, 4 volte quello spagnolo e quasi 5 volte quello francese) (Intesa-Sanpaolo su dati Eurostat, 2018), mentre a livello globale rappresenta il quarto paese nella catena globale del valore (GVC) in termini di produzione, dopo Cina, India e Turchia. Allo stesso tempo, la produzione della Moda italiana localizzata nei distretti industriali mantiene l'elevata qualità di produzione ed il know-how tipico del Made in Italy: infatti il 70% delle esportazioni si posiziona sull'alta gamma (Intesa- San Paolo su dati Baci, 2018).

Nel 2018 lo scenario economico globale appare in crescita, al punto che il Fondo Monetario Internazionale parla di “brighter prospects” per il biennio 2018-2019, in quanto si percepiscono condizioni positive nel contesto macro-economico, derivante da: crescita del PIL mondiale in lieve aumento, euro in moderata flessione, prezzi delle commodities energetiche stabili.

Prometeia, società specializzata nel risk management, conferma che grazie al positivo andamento nei mercati internazionali “l’export italiano risulta essere sempre meno sensibile all’effetto del cambio”. Si prevede pertanto la prosecuzione di un trend economico positivo globale anche dalle previsioni del Fondo Monetario Internazionale e dalla BCE (secondo le stime del modello econometrico si considera il seguente scenario: GDP Mondo: crescita 2018 +3,9%, GDP Italia: crescita + 1,4% secondo lo scenario IMF-World Economic Outlook), di cui beneficerà anche la l’industria italiana del Tessile-Moda con crescita del +2,2% del Tessile e del + 3,0% per l’Abbigliamento-Moda.

Al fine di confermare questo andamento economico positivo, le imprese italiane del settore Moda devono investire nella digitalizzazione per compensare i ritardi con i competitor stranieri, e mantenere il proprio vantaggio competitivo.

1.5 La digitalizzazione delle PMI in Italia

In Italia persiste tutt’ora una diffusa inconsapevolezza da parte delle PMI e dei loro manager riguardo alla relazione diretta e positiva tra digitalizzazione, internazionalizzazione ed esportazione, sia per le imprese di piccole sia per quelle di medie dimensioni. Al fine di poter mantenere la propria competitività nel presente e nel futuro, le PMI devono apprendere le competenze ed i cambiamenti richiesti dalla digitalizzazione, da un punto di vista strategico, organizzativo ed operativo. Effettivamente le imprese italiane che hanno commercializzato i propri prodotti online oltre confine sono riuscite a compensare meglio la crisi o hanno addirittura ottenuto un incremento nel proprio fatturato. A seguito di analisi eseguite in merito alla digitalizzazione delle PMI, è emerso che la percentuale delle imprese che esportano e che intrattengono rapporti internazionali è direttamente proporzionale al livello della loro digitalizzazione: la percentuale di piccole imprese digitalizzate che intrattengono relazioni con l’estero è quattro volte superiore alla percentuale di aziende non digitalizzate. Inoltre, le piccole imprese digitalmente avanzate dichiarano di realizzare – in media – il 24% del fatturato legato all’export attraverso il canale digitale. (Novelli et al., 2013).

Attualmente lo scenario commerciale internazionale è altamente competitivo, i consumatori sono sempre più coinvolti nell'uso delle tecnologie digitali, e l'implementazione della digitalizzazione nelle aziende assume un ruolo sempre più rilevante. Tra gli strumenti offerti dalla tecnologia digitale, l'e-commerce è diventato un mezzo essenziale per sostenere la strategia delle aziende italiane, che aspirano ad approdare verso nuovi mercati o a consolidare la propria presenza negli stati esteri. In Italia, la vendita online rappresenta strategia di vendita oltreconfine che non è ancora del tutto affermata, ma che sta crescendo rapidamente, confermando la progressiva inclusione dei canali digitali nelle strategie d'internazionalizzazione delle imprese italiane. Infatti l'export digitale sta recentemente attestandosi anche nelle PMI, facendo registrare un sensibile aumento dei volumi di vendita ed una accresciuta consapevolezza delle opportunità commerciali. La conferma di questo trend è supportata dai dati statistici, che nel 2017 presentano una crescita del 21% nell'export italiano dei beni di consumo attraverso i canali digitali. I settori di maggiore successo per l'e-commerce italiano sono: la moda ed il turismo, in cui il primo domina tra i beni di consumo del Made in Italy tramite i canali e-commerce detenendo il 60% delle vendite totali digitali, seguito da quello alimentare (17%) e dall'arredamento e design (12 %) (Allena et al, 2018). Il Made in Italy ha un promettente potenziale di vendite tramite l'e-commerce, in quanto lo stile e la qualità italiana continuano ad esercitare una generalizzata attrazione, ed inoltre, a livello europeo si assiste ad un costante aumento dei consumatori che acquistano online, a volte anche su siti che non sono registrati nel loro paese d'origine. In Italia, le imprese che hanno già appreso l'importanza di essere presenti nel web, registrano mediamente un incremento del 10 % sulla produttività (Allena et al., 2018).

In Europa i Paesi Bassi, la Svezia ed il Regno Unito rappresentano i mercati in cui l'e-commerce è più utilizzato, ed i loro consumatori sono ormai abituati ad ordinare beni su internet, infatti gli acquisti online costituiscono rispettivamente: l'82%, 81% e 78% delle compravendite (European E-commerce Report, 2018). Tuttavia, analizzando le vendite realizzate tramite l'e-commerce nel 2017, il più grande mercato digitale in Europa è il Regno Unito con 178 miliardi di euro, seguito dalla Francia con 93,2 miliardi, e la Germania con 93 miliardi di euro. La tendenza attuale è quella di una continua crescita delle vendite online in Europa, infatti mentre nel 2013 si erano registrate 307 miliardi di vendite, nel 2017 sono aumentate dell'11% con 534 miliardi complessivamente, e nel 2018 è prevista una crescita del 13% per arrivare fino a 602 miliardi di euro (European E-commerce Report 2018).

Anche nei mercati extra-UE si assiste ad una accelerazione dell'utilizzo delle nuove tecnologie, ad esempio in Cina ci sono oltre 730 milioni di persone che navigano online, di cui il 33% acquista prodotti esteri online almeno una volta all'anno, rendendo il virtuoso mercato cinese un attrattivo mercato che vale quanto la somma della popolazione che compone i quattro maggiori mercati europei (Germania, Francia, Regno Unito, Spagna). (Rapporto Ice-Prometeia, 2017).

Lo sviluppo della tecnologia digitale ha permesso anche alle micro-imprese di approcciare nuovi mercati esteri. Lo studio condotto da Facebook-OCSE- Banca Mondiale sulle PMI presenti nel mondo digitale, conosciuto come "Future of Business Survey", ha dimostrato che anche i "just me entrepreneurs" cioè gli imprenditori senza dipendenti sono in grado di intraprendere l'export come attività di impresa, solamente grazie agli strumenti digitali. Difatti, due imprese su tre hanno affermato che più del 50% delle vendite internazionali avviene tramite strumenti digitali, mentre il restante 45% circa delle micro-imprese attesta che il 75% delle vendite all'estero dipende dalle piattaforme online. L'indagine "Future of Business Survey" svela inoltre che le imprese che svolgono un'attività commerciale internazionale hanno una maggiore fiducia nel presente e nel futuro della loro attività imprenditoriale, e prospettano la possibilità di creare posti di lavoro nel futuro (OCSE, 2017).

Allo stesso tempo, la Confartigianato conferma che le aziende italiane del settore Moda stanno mostrando interesse nei confronti della rivoluzione digitale dei consumi. Difatti, il settore dell'abbigliamento è quello che nel 2017 ha raggiunto la quota più elevata di e-shopper (40,4%). A ciò si aggiunge che, gli strumenti digitali stanno trasformando anche le modalità di comunicazione aziendale ed integrano quelle strategiche. Il merito di tale cambiamento è in gran parte dovuto all'utilizzo dei social media, che vengono impiegati anche come mezzo integrativo della gestione aziendale. Nella categoria del tessile, abbigliamento, pelle e calzatura, i social media sono usati dal 34,4% delle imprese di cui: il 26,9% per sviluppare l'immagine aziendale ed i suoi prodotti, il 18% per raccogliere opinioni, recensioni e rispondere alle domande dei clienti, mentre per ora solo il 6,9% li adopera per coinvolgere i clienti nello sviluppo o nell'innovazione dei prodotti, beni e servizi (Report Confartigianato, 2018). Vi sono inoltre differenti motivi che spingono le aziende ad intraprendere un percorso verso la digitalizzazione: il 39,6% degli intervistati dichiara che il movente principale deriva dalle agevolazioni, dai finanziamenti e dagli incentivi fiscali, il 25% per l'infrastruttura e la connessione in banda larga, mentre solo il

12,6% per lo sviluppo di una strategia di digitalizzazione dell'impresa. (Report Confartigianato, 2018).

Le aziende del settore moda che hanno intrapreso investimenti nei beni e servizi digitali, hanno dimostrato di avere anche diverse strategie e priorità rispetto alle concorrenti, facendo registrare una differente capitalizzazione nel digitale. Infatti nel triennio 2014-2016 il 38,3% ha adottato tecnologie riguardanti la sicurezza informatica, il 21,1% ha acquisito applicazioni web o app, il 14,7% ha dato priorità ai social media, il 12,1% alle vendite online, il 10,6% al "cloud computing" ed il 5,3% nell'ambito "internet delle cose" ("internet of things").

1.6 Conclusioni

La globalizzazione è un processo di trasformazione macro-economica, che ha generato l'abbattimento delle barriere sociali, culturali, economiche e politiche tra Paesi, etnie, e tradizioni.

Questo fenomeno ha apportato un mutamento in ogni area del mondo, producendo una coesione economica-sociale che ha messo in discussione i precedenti paradigmi dello sviluppo umano, economico ed intellettuale. L'apertura dei mercati internazionali ha causato l'estensione dei rapporti interdipendenti tra realtà appartenenti a "mondi diversi", che precedentemente, in ragione della distanza geografica si ignoravano, si temevano e si escludevano (Valdani et al. 2003). Ciò ha prodotto allo stesso tempo plurime opportunità per gli attori economici ma anche importanti sfide. Infatti, l'abbattimento delle barriere doganali, l'approvvigionamento di materie prime di qualità ad un prezzo favorevole, il possibile trasferimento di capitali all'estero e l'aumento esponenziale dei potenziali clienti, costituiscono solo alcuni dei fattori propizi derivanti dall'economia globalizzata. Tuttavia, tali opportunità generano anche sfide transcontinentali, in quanto, ogni impresa deve confrontarsi con una concorrenza globale, indipendentemente dalla dimensione e dal fatturato e dalle competenze. Tutte le imprese, ma in particolare le PMI, devono adattarsi a questo contesto internazionale tramite cambiamenti radicali nella strategia di business e nell'approccio interculturale (Guercini, 2010). È opportuno pertanto ripensare completamente le modalità di comunicazione e l'utilizzo di ciò, che, rispetto alla globalizzazione, è in parte la causa, ed in parte la soluzione: la tecnologia.

Tale processo richiede l'acquisizione di molteplici competenze specifiche ed innovative, insieme all'ottimizzazione delle risorse sia tangibili che intangibili già possedute (Rullani et al., 2006), e la necessaria collaborazione con altri professionisti, altre imprese, per

conseguire risorse ed abilità non possedute, ma che possono essere ottenute attraverso la stipula di alleanze e la partecipazione a network (Lorenzoni et al., 2010). Il mutamento socio-economico derivante dalla globalizzazione, in concomitanza con la recessione connessa alla crisi economico-finanziaria del 2007/2008, ha ulteriormente incoraggiato le PMI italiane ad approcciare nuovi mercati esteri, mitigando in questo modo gli effetti della contrazione della domanda interna (Cristadoro et al., 2015).

Tuttavia, il commercio internazionale esisteva anche in epoche ormai remote, ma le motivazioni e le modalità di internazionalizzazione hanno subito una evoluzione dettata dalle esigenze e dagli equilibri macroeconomici che si sono succeduti negli anni.

Fino al 1960 le teorie economiche dominanti erano ancora quelle neoclassiche (Smith, Ricardo), in cui il soggetto agente era lo Stato e non l'impresa, l'interesse era posto sui fattori produttivi posseduti o sui differenziali dei tassi di interesse, mentre il processo di espansione estera si limitava ai flussi di beni e di capitali (Demattè et al., 2008). Nel 1960 Hymer introduce l'epocale passaggio alla visione micro-economica del commercio internazionale, con al centro dell'interesse l'impresa, i vantaggi di costo ed il trasferimento di capitali negli stati esteri, descrivendo però anche i disagi che deve affrontare un'impresa in una diversa nazione (*liability of foreignness*).

Dal 1960 ad oggi, molteplici autori hanno descritto ed interpretato il percorso di internazionalizzazione delle imprese secondo modelli teorici che seguivano l'evoluzione umana, economica, e tecnologica. Attualmente lo scenario è complesso, in quanto convivono realtà imprenditoriali assai diverse, dalle multinazionali con migliaia di dipendenti sparsi nelle molteplici succursali nel mondo, a realtà micro-imprenditoriali come i "just me entrepreneurs" cioè gli imprenditori senza dipendenti, che ciò nonostante, vendono i loro prodotti all'estero. In questa varietà di imprese i processi di internazionalizzazione delle PMI sono molto differenti, e spesso non è possibile descrivere il percorso di espansione estera di una PMI secondo una precisa teoria, in quanto il più delle volte, nel caso concreto, coesistono i diversi approcci teorici.

Inoltre, ad esempio, le imprese che hanno iniziato l'approccio ai mercati stranieri anni fa, hanno adottato una modalità di internazionalizzazione che era ottimale per l'epoca, ma poi hanno dovuto riadattare la strategia secondo i cambiamenti avvenuti a livello economico e tecnologico.

Infatti, le imprese che hanno iniziato il processo di espansione estera qualche decennio fa, quando internet non era ancora diffuso e la globalizzazione non era attuata, seguivano

principalmente il modello della “stage theory”, basato sull’incrementale impegno di un’impresa nello stato estero.

Attualmente questo modello è considerato non più attuale per molteplici ragioni: in primo luogo, nel presente c’è una maggiore conoscenza dei mercati, e di conseguenza una riduzione dell’incertezza, che spinge le imprese a non seguire più una sequenziale espansione estera, rendendo il processo più veloce (Moen et al., 2002). A ciò si aggiunge che l’evoluzione nella comunicazione globale e nei trasporti hanno accelerato il processo, per merito della maggiore velocità, qualità ed efficienza delle comunicazioni e della logistica, riducendo i costi di transazione degli scambi commerciali internazionali (Oviatt e McDougall, 1994). Per di più l’omogeneizzazione dei mercati, le maggiori possibilità di ottenere finanziamenti, e l’esperienza acquisita dagli imprenditori nei mercati esteri confermano l’inadeguatezza della teoria della scuola di Uppsala (Madsen e Servais, 1997). I suoi autori rendendosi conto dell’attuale inidoneità della loro teoria, hanno pertanto deciso di rivedere il modello, concentrando l’attenzione sul valore del network (Johanson e Valhne, 2009). Il primo modello teorico di Johanson e Valhne (1977) era stato ideato focalizzandosi solamente sulle grandi aziende, senza tener conto delle qualità dell’imprenditore e del suo network di alleanze (Oviatt e McDougall, 1994), che costituiscono ora i fattori più rilevanti per l’intero processo di espansione internazionale. Il modello del 2009 invece (Johanson e Valhne, 2009), è stato elaborato in un periodo storico in cui si era già affermata la globalizzazione, internet ed i social media, riesce a cogliere ed a rappresentare la situazione odierna di molte aziende, non solo italiane e non solo del settore moda. Raffigura un ambiente aziendale che non è più composto da fornitori e clienti indipendenti ed autonomi, ma si compone piuttosto di un business network, ed opera in un mercato che è visto quale network di relazioni, in cui le imprese sono legate tra loro da complessi legami (Johanson e Valhne, 2009). Queste relazioni sono ritenute dagli autori come ponti per creare nuovi network, e da ciò generare conoscenza tramite l’experiential learning, che è un requisito essenziale per evitare fallimenti nell’approccio ai nuovi mercati. Un elemento imprescindibile per incrementare la conoscenza tramite i network risiede nella fiducia reciproca, che deve sussistere costantemente tra gli individui che fanno parte della “rete” (Johanson e Valhne, 2009). In questo modello di internazionalizzazione, si prende atto anche dei cambiamenti che sono avvenuti circa le modalità di ingresso nel paese straniero. Infatti, seppur ancora le esportazioni rivestono un ruolo chiave come modalità d’ingresso in un nuovo mercato, ora stanno acquisendo sempre maggior rilievo le joint venture e gli altri tipi di alleanze tra imprese, basate sulla collaborazione tra aziende, per

raggiungere uno scopo comune. Queste innovative forme di internazionalizzazione, hanno infatti generato nel 2010 oltre 2 miliardi di dollari di vendite, in cui: il contract manufacturing ed i servizi di outsourcing hanno prodotto \$ 1,1-1,3 miliardi, il franchising \$330-350 miliardi, il licensing \$340-360 miliardi e il management contract attorno ai \$100 miliardi (Unctad, 2011).

Allo stesso tempo però per il processo d'internazionalizzazione delle PMI risulta essenziale il contributo offerto dalle nuove tecnologie digitali, sviluppate grazie alla diffusione di internet, che riduce i costi di transazione (come i costi di trasporto e quelli di comunicazione), e favorisce lo sviluppo del networking. Infatti le nuove tecnologie stanno guidando il cambiamento nell'economia globale, incluso il modo in cui vengono scambiati beni, servizi e risorse (He Dong et. al., 2016).

In Italia, le imprese che hanno già appreso l'importanza di essere presenti nel web, registrano mediamente un incremento del 10 % sulla produttività (Allena et al., 2018).

Uno degli strumenti derivati dalla tecnologia digitale che è divenuto indispensabile per il processo di espansione estera delle aziende italiane, è l'e-commerce. Tanto è vero che, questo mezzo sta acquisendo sempre maggior rilievo per la vendita dei prodotti Made in Italy, facendo registrare nel 2017 un incremento del 21% nell'export italiano dei beni di consumo attraverso i canali digitali (Allena et al., 2018). In particolare, la Confartigianato conferma che le aziende italiane del settore Moda stanno mostrando interesse nei confronti della rivoluzione digitale dei consumi, in cui il settore della moda è quello che nel 2017 ha raggiunto la quota più elevata di e-shopper (40,4%) (Report Confartigianato, 2018). Inoltre, tale strumento di vendita ha permesso anche ai "just me entrepreneurs" cioè gli imprenditori senza dipendenti di intraprendere l'export come attività di impresa, solamente grazie agli strumenti digitali (OCSE Entrepreneurship at a Glance 2017).

La tendenza attuale è quella di una continua crescita delle vendite online in Europa, nel 2017 sono aumentate dell'11% con 534 miliardi complessivamente, e nel 2018 è prevista una crescita del 13% per arrivare fino a 602 miliardi di euro (European E-commerce Report 2018), ed anche nei mercati extra-UE si assiste ad una accelerazione dell'utilizzo delle nuove tecnologie, come ad esempio la Cina ci sono oltre 730 milioni di persone che navigano online, di cui il 33% acquista prodotti esteri online almeno una volta all'anno.

A ciò si aggiunge che gli strumenti digitali stanno anche trasformando le modalità di comunicazione aziendale ed integrando quelle strategiche, grazie soprattutto all'utilizzo dei social media, che vengono impiegati anche come mezzo integrativo della gestione

aziendale e del processo d'internazionalizzazione, come verrà spiegato nel capitolo successivo.

Bibliografia

- Allena, G. Chiarolini, (2018), Internazionalizzazione e digital export: la sfida inevitabile per la PMI italiane, *Il giornale delle PMI* (www.giornaledellepmi.it)
- Amiti e Wei, (2005), Fear of service outsourcing: it is justified?; *economic Policy*, 2(42), 308-347
- Baldassi C., (1998). *Organizziamo la spontaneità. Il cambiamento nelle piccole e medie imprese*. Firenze: Pontecorboli Editore.
- Barney, J. (1991). Firm resources as sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bass A., (2004), Licensed Extensions – Stretching to Communicate, *Journal of Brand Management*, vol. 12, n. 1, pp. 31-38.
- Becattini G. (1989), Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico, *Stato e Mercato*, n. 25, pp.111-128.
- Bertoli G., Busacca B., Graziano R., (2010), La determinazione del “royalty rate” negli accordi di licenza, *International Conference Marketing trends*, Venezia, 20-23 gennaio 2010.
- Bollettino Mise-Scambi con l'estero 2015
- Bortolotti F, *Manuale di diritto commerciale internazionale*, Cedam, 2001 p.648.
- Boyacigiller, N., (1990), The role of expatriates in the management of interdependence, complexity and risk in multinational corporation, *Journal of international business study*, vol. 21 n. 3, 357-381
- Bradley, F., *International marketing strategy*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1999:
- Busacca B., Bertoli G., Pelloni, (2009), “Consumer evaluations of brand extension: The impact of brand relationship quality and naming strategy”, *EsicMarket. Economic and Business Journal*, January-April, pp. 285-306.
- Cairolì, M.G., (2011), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli, Milano.
- Calvelli, A., (1998). *Scelte d'impresa e mercati internazionali: strategie, organizzazione, finanza*. Torino: Giappichelli.

- Caroli M, Unioncamere Lazio, Osservatorio sull'internazionalizzazione del Lazio, (2010) L'internazionalizzazione delle imprese laziali della filiera nautica, Research Paper n. 9, 2010
- Caroli, M., (2012), Gestione delle imprese internazionali, Seconda ed., Milano: McGraw-Hill
- Cateora P.R., Graham J.L., (2007), International Marketing. The McGraw-Hill Companies, 2007.
- Ciappei, C., Sani, A., (2006), Strategie di Internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento, focus sulla realtà fiorentina, Firenze University Press, 2006
- Coase, R.H., (1937), The nature of firm *Economica N.S.*, 4: 386–405
- Coase, R.H., (1972). Industrial organization: A proposal for research. In V. R. Fuchs (Ed.), Policy issues and research opportunities in industrial organization: 59–73. New York: National Bureau of Economic Research
- Commissione Europea, (2014), Sostenere l'internazionalizzazione delle PMI.
- Confindustria, Centro Studi, (2016). Esportare la dolce vita. Il bello e ben fatto italiano nei nuovi mercati. Le forze che trasformano i consumi. Rapporto Prometeia
- Contractor, F.J. e Lorange, P., (2002), Cooperative Strategies and Alliances, Pergamos Press, Amsterdam
- Coviello, N.E., Munro, H.J., (1997), Network relationship and internationalization process of small software firms, *International Business Review*, 6(4), 361-86.
- Cristadoro, R., Federico, S. (2015). L'internazionalizzazione del sistema produttivo italiano. Quaderni di Economia e Finanza, Banca D'Italia, 260
- Cyert, R. e March, J.G. (1963), A Behavioral Theory of the Firm, Second edition (1992), Oxford: Blackwell
- Delli Priscoli L., (2000), Franchising e tutela dell'affiliato, Milano, pagg. 66-73.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited, (2014), Global Powers of Luxury Goods 2014 In the hands of the consumer
- Demattè C., Perretti F., Marafioti E., (2008) Strategie di internazionalizzazione., 2° Ed. Milano: Egea.
- Demattè, C., Perretti, F., (2003), Strategie di internazionalizzazione, Egea
- Depperu, D., (1993), L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, Egea.
- Dessi, A., (2006) Il contratto di franchising, Cedam, Padova, pag. 7-10.

- Dong, H., Habermeier, K., Leckow, R., Haskar, V., Almeida, Y., Kashima, M., Kyriakos-Saad, N., Oura, H., Saadi Sedik, T., Stetsenko, N., Verdugo-Yepes, C., (2016), Virtual currencies and beyond: initial considerations, IMF, Washington DC
- Dunning, J. H., (1993), *Multinational enterprises and the global economy*, Workingham: Addison-Wesley, p. 80
- Dunning, J.H., (1981), *International production and the multinational enterprise*, Allen & Unwin, London.
- Eden, L. e Miller, S.R., (2004), Distance Matter: liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy in M.A., Hitt & J.L.C. Cheng (eds.), *The Evolving Theory of the Multinational Firm. Advances in International Management. Volume 16*, Elsevier, Amsterdam, Netherlands.
- European E-commerce Report, (2018), PressKit for the European B2C Ecommerce Report 2018.
- Farquhar, P.H., (1989), *Managing Brand Equity*, Marketing Research, Vol. 1, September, pp. 24-33.
- Finessi, A., (2004), La tipizzazione del contratto di franchising e i profili problematici della L. 6 maggio 2004, n. 129 (prima parte), in *Studium Iuris*, 2004, tomo II, pagg. 1477-1488.
- Fortis, M. (2005), *Le due sfide del Made in Italy: globalizzazione ed innovazione*, Il Mulino, Bologna
- Fortis, M., (1998), *Il made in Italy*, Il Mulino, Bologna.
- Frignani A., (1990), *Il franchising*, Torino, pp. 13-14.
- Garofoli, G., (2006), Strategie di sviluppo e politiche per l'innovazione nei distretti industriali, in Quintieri B. (a cura di), *I distretti industriali dal locale al globale*, Fondazione Manlio Masi, Roma, 2006.
- Grünig, R. e Morschett, D., (2012), *Developing International Strategies*, Springer.
- Gubik, A., (2005), New Opportunities for SMEs founded by Co-operation, in *European Integration Studies*, Miskolc, Volume 4. Number 1, pp. 25-36, 2005.
- Gubitta, P., (2013), *Lepri che vincono la crisi – Storie di aziende (quasi medie) vincenti nei mercati globali*, 1° Ed. Venezia: Marsilio Editore.
- Guercini, S., (2010), *Marketing e management interculturale*, Il Mulino, Bologna.
- Gurhan-Canli, Z. e Maheswaran, D., (1998), The Effects of Extensions on Brand Name Dilution and Enhancement, *Journal of Marketing Research*, vol. 35, pp. 464-73.

- Harrigan, K.R. (1988), Joint ventures and competitive strategy, *Strategic Management Journal*, vol.9, pp. 141-158.
- Heckscher, (1919), Gli effetti del commercio estero sulla distribuzione del reddito.
- Hem, L.E. e Iversen, N.M., (2003), Transfer of Brand Equity in Brand Extensions: The Importance of Brand Loyalty, *Advances in Consumer Research*, vol. 30, pp. 72-77.
- Hennart, J. F., (2013), The accidental Internationalists: A Theory of Born Global, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), pp. 117-135.
- Holm, D.B., Eriksson, K. e Johanson, J., (1996), Creating value through mutual commitment to business network relationships, *Strategic Management Journal*, 20 (5), pp. 467-486.
- Hymer, S.H., (1960), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Thesis (Ph.D.) Massachusetts Institute of Technology, Dept. of Economics, The MIT Press, 1976. Cambridge, Mass.
- Intesa-Sanpaolo, (2018), *Il Sistema moda italiano tra tradizione e innovazione*, Direzione studi e ricerche, Milano, 13 settembre 2018
- Johanson J, Vahlne J.-E., (1992), Management of foreign market entry, *Scandinavian International Business Review*, 1(3), pp.9-27.
- Johanson J., Vahlne J.-E. (2009), The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of international business studies*, 40(9), pp.1411-1431.
- Johanson J., Vahlne J.-E., (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of international business studies*, 8(1), pp. 23-32.
- Johanson, J., Mattson L.G., (1988), Internationalization in Industrial System - A Network Approach. In N. Hood & J-E. Vahlne (eds). *Strategies in Global Competition*. New York: Croom Helm, pp. 303-321.
- Johanson, J., Vahlne, J.-E., (1990), The mechanism of internationalization, *International Marketing Review*, 7(4), pp. 11-24.
- Jolly, V.K., Alahuta, M., Jeannet J.P., (1992), Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally, *Journal of strategic change*, 1, pp. 71 - 82.
- Jones, M., Coviello, N., Tang, Y.K., (2011), International entrepreneurship research (1989–2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), pp. 632–659.

- Keller, K.L., Aaker, D.A., (1992), The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions, *Journal of Marketing Research*, 29(1), pp. 35-50.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S., McNaughton, R. (2012), Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises, *International Marketing Review*, 29(5), pp. 448-465.
- Levina, N., Su, N., (2008), Global Multisourcing Strategy: The Emergence of a Supplier Portfolio in Services Offshoring, *Decision Sciences*, 39(3), pp. 541-570.
- Lipparini, A., (2002), Imprese, reti, distretti. Competenze e relazioni per l'internazionalizzazione, in Caroli, M., Lipparini, A. (a cura di), *Piccole imprese oltre confine. Competenze e processi di internazionalizzazione*, Carocci, Roma, 2002.
- Lorenzoni, G., (2010), Genesis of a research field: district, network, strategic network, *Journal of Management and Governance*, 14(3), pp. 221-239.
- Madsen, T.K., Servais, P., (1997). The internationalization of Born Globals: an evolutionary process?, *International Business Review*, 6 (6), pp. 561 - 583.
- Majocchi, A., (2010), La crescita internazionale delle imprese italiane attraverso alleanze strategiche e joint venture: i risultati di un'indagine empirica, *Electronic Journal of Management*, n.1/2010.
- Mathews, J. A., (2006), Dragon Multinational: New Players in 21st Century Globalization, *Asian pacific Journal of Management*, 23, pp. 5-27.
- Mayrhofer, U., (2002), Franco- British strategic alliances: a combination to the study of intra- European partnerships, *European Management Journal*, 20(1), pp. 10-17.
- Mayrhofer, U., (2004), The influence of national origin and uncertainty on the choice between cooperation and merger-acquisition: an analysis of French and German firms, *International Business Review*, 13(1), pp. 83-99.
- Merlino, M., Tesla, S., Valivano, A., (1997), Opportunità e limiti dei processi di outsourcing. Esperienza nella logistica, *Economia & Management*, n.3/1997.
- Merlo, E., (2003), *Moda Italiana: Storia di un'industria dall'Ottocento a oggi*. Venezia: Marsilio Editori. 2003.
- Moen, Ø., Servais, P., (2002), Born Global or Gradual Global? Examining the export behaviour of small and medium-sized enterprises, *Journal of International Marketing*. 10(3), pp. 49-72.
- Morresi, R.M., (2005), Il Contratto di joint venture: la joint venture contrattuale e la joint venture societaria – la scelta della forma societaria – il contratto di joint venture,

- Seminario Fidindustria “Come costruire una joint venture all’estero”, Bologna, 16 giugno 2005 .
- Morrin, M., (1999), The Impact of Brand Extensions on Parent Brand Memory Structures and Retrieval Processes, *Journal of Marketing*, 36(4), pp. 517-525.
- Nagashima, A., (1970), A Comparison of Japanese and Us Attitudes towards foreign Products, *Journal of Marketing*, 32(1), pp. 68-74.
- Novelli, S, Federico, F, Latorre, A, (2013), Internet & Export, Il ruolo della Rete nell’internazionalizzazione delle PMI, 2013, Doxa Digital (commissionato da Google).
- OCSE, (2017), Entrepreneurship at a Glance 2017, OECD Publishing, Paris.
- Ohlin, B., (1933), Interregional and International trade, Harvard University Press, 1933
- Olsen, K. B, (2006), Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing: A Review, OECD 2006.
- Oviatt, B., McDougall, P.P., (1995), Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage, *Academy of Management Executive*, 9(22), pp. 30-44.
- Oviatt, B.M. Mc Dougall, P.P., (1994), Toward a theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), pp. 45 – 64.
- Pascale Guidotti Magnani, N., (2013), Internazionalizzazione: scelta obbligata per valorizzare la competitività delle PMI italiane, A+ Network.
- Paulicelli, E, (2004), Fashion under Fascism: Beyond the black shirt, Bloomsbury Publishing PLC.
- Paulicelli, E., (2010), Fashioning Rome: Cinema, Fashion, and the Media in the Postwar Years, *Annali d’Italianistica*, 28, Capital City: Rome 1870-2010 (2010), pp. 257-278.
- Penrose, E.T, (1966), The theory of the growth of the firms, Oxford Balckwell Publishing.
- Prahalad, C.K., Hamel, G., (1990), The core competencies of corporation, *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 78-87.
- Raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/CE.
- Rapporto Ice-Prometeia, (2017), Evoluzione del commercio estero per aree e settori, numero 15 - edizione 2017.
- Rapporto RITA, (2005), Politecnico di Milano.
- Rasmussen, E.S., Madsen, T.K., (2002), The Born Global concept, 28th EIBA Conference: Regional Integration, Agglomeration and International Business, 8 – 10 Dicembre 2002, Atene.

- Report Confartigianato, (2018), Fashion 4.0- Le tecnologie per l'economia del su misura.
- Rialp, A., Rialp, J., e Knight, G., (2005), The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?, *International Business Review*, 14, pp. 147–166.
- Ricardo, D., (1817), *On the Principles of Political Economy and Taxation*, John Murray, 1817.
- Roedder, J.D, Loken, B., Joiner, C., (1998), The Negative Impact of Extensions: can flagship products be diluted?, *Journal of Marketing*, 62(1), pp. 19-32.
- Rullani E., (2006), L'internazionalizzazione invisibile. La nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive, *Sinergie*, n.69/06.
- Runfola, A., (2013), *Apprendimento e reti nei processi di internazionalizzazione del retail. Il caso del tessile-abbigliamento*, Firenze University Press, pp. 31-32.
- Sistema Moda Italia, (2018), L'industria italiana del Tessile-Moda pre-consuntivi 2017 e scenario 2018, *Assemblea dei soci*, 6/03/2018.
- Smith, A., (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, W. Strahan and T. Cadell, London 1776.
- Spina, G., (2012), *La gestione dell'impresa: organizzazione, processi decisionali, marketing acquisti e supply chain*, Rizzoli ETAS, 2012.
- Steele, V., (2003), *Fashion, Italian style*, New Haven: Yale University Press. 2003.
- Unctad, (2011), *World Investment Report 2011*
- Valdani, E., Bertoli, G., (2003), *Mercati internazionali e marketing*, E.G.E.A, Milano, 2003
- Valdani, E., Bertoli, G., (2006), *Mercati internazionali e marketing*, Milano, Egea.
- Varaldo, R., Dalli, D., Resciniti, R., (2006), *Marketing-non-marketing all'italiana: virtù, limiti e prospettive*, in Collesei, U. e Andreani, J.C., *Atti del Congresso internazionale Le tendenze del Marketing*. Venezia, 20-21 gennaio, 2006
- Vernon, R., (1966), International investment and international trade in the product cycle, *Quarterly journal of Economics*, 80(2), pp. 190-207.
- Vittori, R., (2013), *Export, delocalizzazione, internazionalizzazione. Un'opportunità delle aziende italiane per superare la crisi*. 1° ed. Milano: Franco Angeli, pp. 17-21.
- Williamson, O.E., (1975), *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O.E., (1985), *The economic institutions of capitalism*, New York: Free Press.
- Zaheer, S., (1995), Overcoming the liability of foreignness, *The Academy of Management Journal*, 38(2), pp. 341-363.

Capitolo 2

L'influenza di Internet e dei social media nel processo d'internazionalizzazione delle imprese

Abstract

Lo studio mira ad analizzare l'impatto generato da internet e dalle tecnologie 2.0 nel processo di internazionalizzazione delle imprese. La ricerca analizza il ruolo che detti strumenti hanno nell'acquisizione di conoscenza, e nella valorizzazione del *brand* e dei prodotti, tramite il *marketing* ed il *social media marketing*. I risultati della ricerca evidenziano le opportunità connesse alle tecnologie digitali in ogni attività aziendale: nella strategia d'internazionalizzazione (informazioni, ricerche di mercato, networking), nel marketing, nel *branding*, oltre che nello sviluppo di nuovi prodotti. Questo studio ha implicazioni pratiche per gli imprenditori, in quanto mostra l'importanza dell'utilizzo degli strumenti tecnologici web 2.0 e dei social media, sia per la pianificazione della strategia d'internazionalizzazione, sia per i molteplici ruoli assunti da questi mezzi nella gestione aziendale e nella valorizzazione del marchio.

Obiettivo: Comprendere e analizzare il ruolo degli strumenti tecnologici contemporanei, come web 2.0 e social media, nel processo di internazionalizzazione delle imprese.

Metodologia: La metodologia di ricerca adottata in questo capitolo è descritta nel dettaglio nella Sezione 2.4, dove verrà illustrato l'utilizzo database specifici (*Business Source Premier, EconLit, Regional Business News, Education Research Complete*) per la ricerca della letteratura scientifica in merito al tema del capitolo.

Risultati: Dall'analisi della letteratura è emersa l'azione positiva delle nuove tecnologie nel processo di internazionalizzazione delle imprese, con particolare riferimento alle PMI.

Keywords: internet, internationalization, social media marketing.

Domande di ricerca: Qual è l'impatto di internet e dei social media nel processo di internazionalizzazione delle PMI? Quali sono i loro effetti?

2.1 Introduzione

In questo lavoro si propone una revisione sistematica della letteratura riguardante l'impatto di internet e delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) 2.0 nel processo d'internazionalizzazione d'impresa.

Le domande di ricerca che sono state poste sono le seguenti:

- Qual è l'impatto di internet e dei social media nel processo di internazionalizzazione delle PMI?
- Quali sono i loro effetti?

L'avvento di Internet ha fornito alle aziende nuove modi per fare business, comunicare idee, e scambiarsi le informazioni, permettendo loro di migliorare l'efficienza e sviluppare nuove maniere per coordinare le loro attività (Gilmore & Pine, 2000 / OECD, 2001 / Verity & Hof, 1994 / Weill & Vitale, 2001). Internet ha anche reso la comunicazione globale accessibile anche alle aziende più piccole, permettendo loro di posizionarsi al centro della scena globale sin dalla nascita, e cogliere velocemente le nuove opportunità internazionali (Hamill, 1997, 1999 / Lituchy e Rail, 2000 / Loane, 2005). L'emergere di spazi di archiviazione personale, all'interno di centri dati centralizzati conosciuti come "cloud" (Eckman, 2008), permette di poter utilizzare il computer ovunque, a qualsiasi ora, trasformando il modo in cui gli individui e le aziende lavorano o interagiscono e portano contenuti digitali a tutti gli angoli del commercio e della società. Questo cambio di paradigma, meglio conosciuto come web 2.0, facilita l'apertura alle innovazioni, e conduce alla progressiva affermazione di un modello di business transnazionale.

Nell'ultimo ventennio un crescente numero di piccole e giovani aziende si sono aggressivamente affermate in ambito internazionale (Bell e Loane, 2010). Le pionieristiche start-up globali totalizzano un significativo volume di esportazioni da molti paesi (Jones e Goviello, 2005 / Weerawardana, et al., 2007).

Conosciute come "born global firms" (Rennie, 1993), o "international new ventures" (INVs) (McDougall, et al., 1994), sono aziende che "perseguono un rapido e delicato

processo d'internazionalizzazione sin dal principio o poco dopo (Oviatt e McDougall, 1994). Si considerano international new venture le aziende che generano oltre il 25% delle vendite dalle esportazioni, servono molteplici mercati (solitamente più di cinque), ed intraprendono il processo d'internazionalizzazione entro due anni dalla loro costituzione. La maggior parte di queste aziende, sono localizzate in piccole economie aperte, hanno elevate percentuali d'esportazione, che spesso superano l'80-90% delle vendite, mentre altre aziende non vendono affatto nei mercati domestici (Bell et al., 2003). La comparsa di queste aziende è stata fortemente influenzata da tendenze riguardanti la globalizzazione delle attività di business, l'impatto dei nuovi processi e le tecnologie della comunicazione (Knight e Gavusgil, 1996), tra cui l'elemento chiave è internet.

Altri fattori che influenzano sia la decisione di internazionalizzare sia la velocità di entrata in nuovi mercati, includono l'orientamento internazionale della gestione d'impresa, la disponibilità di risorse umane e finanziarie, l'esistenza di network, oltre che l'abilità di sfruttare risorse esterne. (Rialp, e Knight, 2005). Il web è accessibile per le aziende di ogni dimensione, ma per quelle di dimensioni più contenute costituisce una risorsa inestimabile, in quanto, permette loro di essere raggiunte globalmente tramite il proprio sito internet (Hamill, 1997 / Poon e Jevons, 1997 / Samiee, 1998).

Indipendentemente dalla dimensione delle imprese, l'accesso a internet produce degli indiscussi benefici. Tra questi: il ridimensionamento dell'importanza dell'economia di scala; l'abbassamento dei costi di comunicazione e marketing; la standardizzazione dei prezzi; l'agevole ricerca di informazioni; il miglioramento delle relazioni tra compratori e venditori, ed il mutamento nelle relazioni tra intermediari (Chattell, 1998 / Quelch e Klein, 1996). La connessione internet consente di sviluppare e mantenere le relazioni con clienti, soci, e fornitori (Coltman, et al., 2001 / Cuneo, 1995 / Herbig e Hale, 1997), offrendo allo stesso tempo anche alle aziende più piccole la possibilità di entrare nei mercati esteri in modo diretto ed immediato.

Sin dagli albori, internet è stato inoltre considerato un mezzo per identificare nuovi clienti e distributori, generare un gran numero di informazioni sugli andamenti di mercato, sulle ultime tecnologie e sugli sviluppi tecnici (Hamill e Gregory, 1997). Internet ha infatti suscitato una particolare attrazione per le PMI, offrendo la possibilità di rimuovere le barriere che si devono affrontare, quando si decide di condurre un business internazionale (Arenius et al., 2005). Inoltre, aumentando le possibilità di comunicazione e vendita, il web è diventato un efficace ed efficiente modo per supportare l'espansione internazionale ed il commercio globale (Mathews e Healey, 2008). Per di più, le attuali tecnologie web 2.0,

stanno conducendo i processi d'internazionalizzazione verso più evoluti livelli di complessità, a cui aziende si stanno adattando diventando più adattabili, flessibili, specializzate ed interconnesse. Il web 2.0 ha causato un cambio di paradigma, portando innovazione, collaborazioni, co-creazioni, networking e creatività nell'utilizzo delle tecnologie esistenti, per sviluppare nuove offerte. Il web 2.0 è composto da una serie di tendenze sociali, economiche e tecnologiche, caratterizzato dalla partecipazione di utenti, dall'apertura (*openness*) e dagli effetti del network. (Musser et al., 2006)

Vi è ampio consenso nel ritenere che le basi applicative del web 2.0 siano identificabili con:

- il web come piattaforma;
- i contenuti ed i dati costituiscono la forza trainante delle applicazioni;
- un'architettura partecipativa che incoraggia gli utenti a contribuire/prenderne parte;
- l'utilizzo di software facilmente realizzabili ed utilizzabili.

Le funzioni essenziali del web 2.0 sono molteplici. Esse riguardano la fornitura di servizi, il controllo su fonti di dati, che si arricchiscono quando vengono utilizzate da più persone, la produzione di modelli di sviluppo e modelli di business. Il web 2.0 sfrutta inoltre l'intelligenza collettiva, utilizzando gli utenti come co-sviluppatori (O'Reilly, 2007). Il web 2.0 ha il potenziale per cambiare sostanzialmente l'innovazione, che viene considerata un'azione eseguita all'interno dell'impresa, tramite una serie di passi strettamente controllati (Bughin et al., 2008). Con il termine “open innovation” ci si riferisce alla maniera in cui le grandi società combinano flessibilmente tecnologie sviluppate esternamente ed internamente, al fine di creare nuovi generi di business, e/o utilizzare varchi interni ed esterni per raggiungere i mercati (Chesbrough, 2003).

2.2 La nascita della “new economy”: una prospettiva storica

“Una potente forza guida il mondo verso una convergente condivisione, quella forza è la tecnologia. Essa ha proletarizzato la comunicazione, i trasporti ed i viaggi. Quasi tutti, ovunque siano, desiderano tutto ciò di cui hanno sentito, visto o avuto esperienza attraverso le nuove tecnologie. Il risultato è la nascita di una nuova realtà commerciale, in cui l'emergenza del mercato globale composto da prodotti standardizzati, ha raggiunto una scala di grandezza in precedenza inimmaginabile. Le società si sono organizzate al fine di poter trarre benefici da questa nuova realtà, tramite l'adozione di estese economie di scala nella produzione, distribuzione, nel marketing e nel management. Le imprese globali

accettano nel bene e nel male che la tecnologia inesorabilmente conduca i consumatori verso gli stessi obiettivi comuni: alleviare il peso della vita, dilatare il tempo discrezionalmente e aumentare la capacità d'acquisto. Il suo ruolo è completamente differente da quello che è stato per le imprese durante la sua breve, mutevole e sorprendente storia. Ha diretto i vettori gemelli della tecnologia e della globalizzazione per il bene del mondo. Né il destino, né la natura, né Dio, è stato artefice di ciò, ma piuttosto la necessità derivante dal commercio, ha creato questo ruolo” (Levitt, 1983).

La rivoluzione della tecnologia informativa, sorge negli Stati Uniti, sotto l'influenza di diversi fattori istituzionali, economici e culturali, raccogliendo gli avanzamenti tecnologici avvenuti nei venti anni precedenti.

Le origini di internet risalgono ai primi anni '70 quando il Dipartimento di Difesa USA fondò l'Advanced Research Projects Agency (ARPAnet), per connettere vari istituti militari ed enti di ricerca. Uno dei principali obiettivi, era quello di sviluppare un protocollo standard che permettesse a computer diversi di comunicare. Tale protocollo, conosciuto come “TCP/IP” (Transmission Control Protocol/ Internet Protocol) rimane quello più comunemente usato oggi nel web. Durante la fine degli anni '80 la National Science Foundation (NSF) utilizzò la tecnologia ARPAnet per espandere la sua NSFnet, tramite una network ad alta velocità che connetteva i campus ed i centri di ricerca con i super computer della NSF. In detto periodo, gli utenti di internet erano prevalentemente soggetti finanziati da governi o ricercatori supportati da università. Nei primi anni '90, l'uso della rete viene aperto ad altri gruppi, sia privati che aziende, divenendo oggetto di pubblico interesse. La connessione internet a scopi commerciali diventa totalmente disponibile nel 1991 con la creazione del Commercial Internet Exchange Association, il cui fine era incoraggiare la partecipazione al business. (Hamill e Gregory, 1997). La disponibilità delle nuove tecnologie, ha costituito la base del processo di ristrutturazione socioeconomica che ha avuto la sua origine negli anni ottanta. Tuttavia, prima dell'arrivo dell'ICT, già esistevano strutture organizzative che favorivano la transizione dal modello industriale, alla nuova economia informazionale.

In particolare, si fa riferimento a correnti come quella del “Toyotismo”, nata dalla cultura giapponese nel 1948, quando ancora non esisteva internet. Tale orientamento si basa in un sistema di produzione flessibile, a strutture orizzontali, ed a iniziativa decentralizzata, basato in un rapporto di collaborazione tra la direzione ed i lavoratori. Il Toyotismo è considerato un sistema opposto rispetto al fordismo, in quanto quest'ultimo è fondato su strutture verticali, divisione del lavoro sociale ed una tecnica istituzionalizzata. Ciò

permette di affermare che la “New economy” e la società dell'informazione nascono con un cambio della cultura organizzativa. Successivamente, grazie allo sviluppo dell'ITC (Information and Communications Technology), si assiste al rafforzamento dei processi di convergenza ed interazione dell'economia mondiale. Mediante l'interazione tra la crisi organizzativa e la nuova tecnologia dell'informazione, è sorta una nuova forma organizzativa, caratteristica dell'economia dell'informazione/globale: l'impresa a rete, (Castells, 2004), il cui elemento essenziale risiede nel networking, ovvero da tutte le relazioni che connettono l'impresa con il mondo globale.

Il termine “new economy” è stato ampiamente adoperato negli ultimi anni, per descrivere quella parte dell'economia influenzata dall'esistenza e dall'utilizzo delle ICT, che ha avuto origine negli USA. Riflette la visione del cambiamento, di come l'economia ora funzioni secondo logiche differenti.

Pochi sono gli studi in grado di definire chiaramente la new economy, in quanto, ha assunto significati differenti tra le diverse persone. Tuttavia, sono state identificate tre principali caratteristiche:

- 1) la new economy è associata ad alti tassi di crescita. Questo è sia connesso alle efficienti pratiche di business connesse all'ICT, che dall'utilizzo della produttività multifattoriale (MPF), che riflette la complessiva efficienza risultante dell'impiego di lavoro e capitale.
- 2) la new economy potrebbe influenzare il ciclo economico. L'ICT in combinazione con la globalizzazione, potrebbe modificare nel breve termine lo scambio tra l'inflazione e la disoccupazione, ed abbassare la NAIRU (non-accelerating inflation rate of unemployment) il tasso di disoccupazione che non accelera l'inflazione, che costituisce il più basso tasso di disoccupazione realizzabile senza stimolare la crescita dell'inflazione. Il risultato prodotto, potrebbe far crescere l'economia per un lungo periodo, senza l'emergere di pressioni inflazionistiche. In tale prospettiva, l'ICT può abbassare la pressione inflazionistica, mentre l'incremento della competizione globale tiene sotto controllo l'inflazione dei salari. Prospettive più radicali ipotizzano invece che la new economy potrebbe condurre alla fine del ciclo economico;
- 3) I motivi della crescita nella new economy sono differenti. Nella new economy, alcune parti potrebbero beneficiare dei crescenti rendimenti di scala, degli effetti del network e delle altre esternalità. Infatti, il valore dei network per la comunicazione e delle applicazioni Internet, incrementa all'aumentare del numero

delle persone connesse. Tale situazione comporta significative ripercussioni che contribuiscono ad innalzare la crescita della MPF.

Queste tre caratteristiche sono strettamente correlate, e l'esperienza acquisita degli USA nel trascorso decennio fornisce un supporto per tutti, sebbene non fornisca invece sostegno alle estreme affermazioni che sostengono la fine del ciclo economico (OECD, 2000).

2.3 Il quadro teorico di riferimento

Il processo d'internazionalizzazione aziendale è stato esaminato da molti autori, assumendo differenti punti di vista. Varie teorie, sono state poi adottate anche per descrivere l'influenza di internet e delle tecnologie digitali nel processo di espansione internazionale aziendale.

Una delle principali scuole di pensiero sul tema dell'internazionalizzazione è legata alla "stage theory" conosciuta anche come "modello di Uppsala" (Johanson e Vahlne, 1977), che prevede che ogni azienda aumenti gradualmente il proprio impegno nei mercati internazionali. Gli stessi autori hanno rivisitato tale modello più recentemente, dando al mercato internazionale una connotazione di "network", un sistema di reti, in cui le imprese possono cogliere opportunità, andando oltre l'idea delle fasi progressive di internazionalizzazione. Tuttavia, il modello originale elaborato nel 1977 (Johanson e Vahlne, 1977) rimane attuale.

Il successo e l'attualità di tale impostazione, risiede nella sua semplicità e nella visione dinamica dell'internazionalizzazione (Forsgren e Hagstrom, 2007). La premessa del modello riguarda la mancanza di conoscenza, dovuta alle differenze insite nei diversi sistemi nazionali, che produce un ostacolo alla scelta d'internazionalizzarsi (Johanson e Vahlne, 1977). Tale teoria, suppone che il livello d'internazionalizzazione (*market knowledge* e *market commitment*) è condizionato dalla percezione delle opportunità e dei rischi che influenzano le decisioni e le attività correnti, e pertanto le opportunità di sviluppo (Johanson e Vahlne, 2006). Quindi, il modello segue il livello di conoscenza acquisita, che influisce nelle scelte d'investimento (Forsgren, 2002). Più ampia è la conoscenza del mercato, più sono preziose le risorse e l'impegno in quel mercato (Johanson e Vahlne, 1977). Secondo gli autori (Johanson e Vahlne, 1977) esistono due tipi di conoscenza, quella oggettiva, che può essere acquisita, e quella esperienziale, che può invece essere ottenuta con l'esperienza pratica (*learning by doing*). Mentre con la conoscenza oggettiva si possono formulare solamente opportunità teoriche, con la conoscenza esperienziale, è possibile

cogliere anche le opportunità concrete sulla base di sensazioni che suggeriscono se sia la scelta giusta per il presente ed il futuro (Johanson e Vahlne, 1977).

Tuttavia, tale forma di apprendimento/conoscenza, è stata criticata negli anni da chi sosteneva che, l'apprendimento fosse possibile anche attraverso altre modalità, quali l'imitazione, l'inserimento di persone o organizzazioni, l'osservazione e la ricerca di nuove informazioni (Forsgren, 2002). Inoltre, si è osservato come molte aziende si discostassero dal modello di Uppsala omettendo delle fasi del processo d'internazionalizzazione, (aziende tecnologiche/internet-related firms), seppur non in possesso dell'adeguata conoscenza richiesta (Axinn e Matthyssens, 2002). Tale comportamento è adottato da aziende che percepiscono maggiore il rischio di non investire, piuttosto che quello di investire senza la conoscenza del mercato (*first-mover advantage*) (Forsgren e Hagstrom, 2007). Nelle imprese contemporanee, utilizzatrici della moderna tecnologia, non viene messa in dubbio la necessità della conoscenza del mercato; ciò nonostante, a volte le stesse si trovano nella possibilità di acquisire tale vantaggio in una maniera realizzabile più velocemente. In ogni caso, l'applicazione di una strategia per la conoscenza del mercato che sia cauta ed incrementale, condurrebbe certamente ad un maggior successo, o almeno potrebbe salvare l'impresa dal fallimento (Forsgren e Hagstrom, 2007).

La tecnologia ha influenzato il processo d'internazionalizzazione delle PMI, sia direttamente, utilizzando internet come un canale di vendita internazionale, sia indirettamente, consentendo alle stesse di ottenere informazioni sui mercati stranieri più facilmente.

Altro aspetto del modello di Uppsala è la scelta dei mercati, che secondo gli autori (Johanson e Vahlne, 1977), inizia seguendo inizialmente il criterio della minor “distanza psichica”, per poi spostarsi verso mercati in cui la “distanza psichica” è maggiore. Infatti, solitamente le imprese preferiscono entrare prima in paesi in cui la distanza dal paese d'origine è minore, per poi approcciare quelli che sono fisicamente, culturalmente ed economicamente più lontani. Sulla base di questi tre criteri, è poi possibile redigere una lista per classificare i paesi: da quelli più vicini a quelli più lontani culturalmente (Luostarinen e Gabrielsson, 2004). Ciononostante, la visione graduale dell'internazionalizzazione è difficile da mantenere nel contesto dell'e-commerce, in quanto in tale contesto i processi sembrano essere veloci e discontinui (Axinn, e Matthyssens, 2002).

Il modello di Uppsala, dopo molti anni, è giunto a scontrarsi con una realtà economico-sociale totalmente modificata, che ha spinto gli autori ad evolverla, per riconciliarla con la realtà fattuale.

In ragione di ciò, gli autori, percependo l'esigenza di rivedere il modello, nel 2009 pubblicarono l'ultima versione del modello, assorbendo la teoria dell'*international network model* (Johanson e Mattsson, 1986), che stabiliva che i network fossero l'elemento centrale nel processo di internazionalizzazione aziendale (Johanson e Vahlne, 2009). Tale impostazione teorica considera infatti essenziale creare e mantenere sia le relazioni forti, che quelle più deboli, in quanto, le prime potranno essere utilizzate per prendere decisioni riguardanti l'internazionalizzazione, mentre le seconde avranno lo scopo di ottenere informazioni (Holmlund e Kock, 1998). L'impresa sviluppa nuove competenze tramite l'apporto di tutti i componenti del network. Nel setting organizzativo, il network può comprendere relazioni sociali tra individui inseriti in strutture formali con legami di business o strutture informali di relazioni personali legate a spazi geografici, sociali o istituzionali (Hitt et al., 2002). La teoria del networking, rappresenta attualmente uno dei principali approcci teorici per spiegare il processo d'internazionalizzazione, in ragione del fatto che, le tecnologie 2.0 ed in particolare i social media, riducono i rischi percepiti, aumentano la conoscenza, rendono il processo più rapido, e soprattutto rendono possibile raggiungere ovunque i consumatori potenzialmente interessati all'offerta aziendale.

Oltre alla suddetta visione, vi sono state altre rilevanti teorie che sono state adottate per analizzare l'influente ruolo di internet nel comportamento e nella strategia internazionale delle imprese, come la "resource based view" e la "transaction cost theory". Il primo approccio, enfatizza il ruolo delle risorse disponibili ad ogni azienda per la stabilire il proprio vantaggio competitivo (Barney, 1991 / Amit e Schoemaker, 1993). Il potenziale di redditività di ogni impresa, risiede nella sua abilità di analizzare la fonte del suo vantaggio competitivo, e sviluppare un idoneo resource-based. Molti autori hanno stabilito le caratteristiche richieste, affinché una risorsa possa essere considerata strategica e divenire fonte di un sostenibile vantaggio competitivo. (Barney, 1991/ Grant, 1991/ Peteraf, 1993). Le tecnologie internet-based, insieme ad altre tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), non raggiungono i necessari requisiti per poter essere considerate una risorsa strategica, in quanto sono ampiamente utilizzate ed accessibili da tutte le imprese. Pertanto, internet non rappresenta un vantaggio competitivo, se non come funzione complementare ad altre risorse strategiche (Mata et al.,1995 / Porter, 2001). Di

conseguenza, è essenziale per l'azienda sviluppare capacità volte a cogliere i benefici conseguenti all'uso delle tecnologie internet-based.

Nonostante l'utilizzo delle tecnologie correlate ad internet sia ampiamente accessibile a tutti, le PMI sembrano subire storicamente uno svantaggio rispetto alle grandi aziende: infatti risulta minore il numero delle PMI che ha la pagina web nel proprio server rispetto alle grandi aziende, e tale rapporto rimane costante anche per quanto riguarda l'utilizzo di internet per l'acquisto di beni e servizi (Nieto e Fernandez, 2006).

2.3.1 La conoscenza generata dal web

Internet e le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), forniscono alle PMI nuovi modi per condurre il proprio business e per scambiare e comunicare idee e informazioni (Gilmore e Pine, 2000 / Slater, 2000 / OECD, 2001/ Weill e Vitale, 2001). Tali tecnologie, permettono alle imprese di migliorare la loro efficienza e sviluppare nuove vie per coordinare le attività in contesti internazionali (Katz e Murray, 2002 / Fletcher et al., 2004).

Allo stesso tempo, internet favorisce l'acquisizione di informazioni riguardanti i competitor ed il mercato, la promozione della propria attività ed i servizi ai clienti nei nuovi mercati, in una maniera persuasiva ed economica (Quelch e Klein, 1996 / Chattell, 1998 / Franson, 1998).

La conoscenza dei mercati esteri è sempre stata un elemento portante delle principali teorie dell'internazionalizzazione, che condizionava il percorso di espansione. (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975 / Johanson e Vahlne, 1990). La prospettiva della conoscenza nell'internazionalizzazione è storicamente basata su un processo ordinato e sequenziale, in cui c'è uno spostamento da una fase all'altra dipendente dall'apprendimento e dall'accumulo di esperienza all'interno di ogni fase (Kuada et al., 2000).

Il processo d'espansione aziendale in un paese straniero è subordinato alla conoscenza di uno specifico mercato estero, in cui si considera essenziale sia la comprensione dei valori sociali e della cultura commerciale del luogo, sia la conoscenza dei concorrenti locali e le loro relazioni. (Johanson e Vahlne, 1990 / Eriksson et al., 1997/ Petersen et al., 2001).

Nelle piccole aziende, il manager o l'imprenditore operano in prima linea e possiedono o acquisiscono tale conoscenza. La conoscenza è incorporata nell'imprenditore ed è legata alle sue precedenti esperienze (Reuber e Fischer., 1997 / Yli-Renko et al., 2001). Essa gioca un ruolo fondamentale nell'acquisizione e nell'allocazione delle risorse aziendali, che permette ad esempio di ottenere i necessari finanziamenti, ed ampliare il network con i

partner. L'emergere della *knowledge-based view* fornisce una visione dell'esistenza e della natura aziendale che evidenzia il ruolo dell'imprenditore.

Solitamente infatti le aziende con una spiccata conoscenza, si internazionalizzano prima delle aziende tradizionali. (Autio et al., 2000 / Zahra e Garvis, 2000 / Bell et al., 2003). La conoscenza può dunque essere vista come un fattore essenziale nell'internazionalizzazione aziendale che influenza il percorso di espansione estero. Questo può verificarsi tramite le attività collaborative come le comunità di pratica e di apprendimento (“community of practice”, CoPs), che sono essenzialmente gruppi sociali con lo scopo di condividere la conoscenza (Ardichvilli et al., 2003 / Martin e Matlay, 2003). Lo sviluppo di nuovi prodotti e le attività di *research and development* (R&D) possono essere fortemente migliorate tramite l'unione e la condivisione delle conoscenze, per mezzo di collaborazioni formali o informali rese possibili da internet (Swahney et al., 2003). Internet può favorire l'acquisizione di conoscenza, ed agevolare il trasferimento, la disseminazione e le attività di collaborazione delle aziende *knowledge-based* e *knowledge intensive* nelle loro attività internazionali. La conoscenza costituisce un vantaggio competitivo, che può proiettare la piccola azienda in avanti nella fase d'internazionalizzazione, influenzando sia lo schema che la velocità espansiva all'estero (Bell et al., 2001; Bell et al., 2003). Tuttavia, il livello di utilità nello sfruttamento delle informazioni disponibili e della conoscenza, dipende dall'abilità di ogni imprenditore nell'utilizzarlo effettivamente. È stato nominato “internet infusion”, (Nguyen, 2001) il processo di acquisizione di conoscenza ed informazioni riguardanti le loro specifiche esigenze per l'internazionalizzazione, che riducono le tradizionali barriere legate alle informazioni. Infatti, le transazioni internazionali sono spesso complesse e pervase da un'incertezza, che può essere ridotta per merito di giuste informazioni (Welch e Luostarinen, 1988). Internet affievolisce la precedente asimmetria delle informazioni reperibili tradizionalmente, creando una fonte d'informazione per l'attività decisionale (Samiee, 1998a). Recentemente si è avuto conferma del fatto che internet ha effetti positivi, dovuti dalla disponibilità di informazioni sui mercati internazionali, che riduce i rischi percepiti che vengono associati alla crescita internazionale. (Mathews e Healy, 2007). Inoltre, è stata anche evidenziata l'importanza di internet e del positivo impatto sulla conoscenza e le informazioni di cui si può usufruire per le decisioni nell'ambito del marketing internazionale, e specificamente, notizie relative a mercati, clienti e competitors (Mathews & Healy, 2008).

La strategia dei “case-study multipli”, adottata nello studio di Mathews and Healy (2008), ha posto in evidenza l'accelerazione del processo d'internazionalizzazione, grazie

all'accesso ed al buon uso delle informazioni reperite nel web, giungendo a considerare internet un elemento inestimabile nel percorso di espansione estera (Mathews e Healy, 2008). La capacità informativa di internet può essere usata non solo per valutare il mercato, ma anche per il “trasferimento di conoscenza”, che consiste nel condividere le informazioni con lo staff all'interno dell'impresa (Warkentin et al., 2001). L'utilizzo di dati internazionali, è correlato al conseguimento di conoscenza nell'internazionalizzazione per mezzo del learning by doing (Ethiraj et al., 2005).

2.3.2 L'impatto del web nel marketing

Gli strumenti offerti dal web hanno generato un cambiamento radicale, nella gestione e nelle modalità di realizzazione del marketing aziendale. La quasi totalità delle aziende ora utilizza internet come mezzo per implementare la propria campagna di marketing. Oltre ad usare le e-mail per la comunicazione, le aziende sfruttano il web principalmente come strumento di marketing, per realizzare tre fondamentali obiettivi: comunicazione di marketing, gestione dei rapporti con i clienti (CRM), transazione per le vendite. La maggior parte delle imprese si avvale soprattutto dell'attuazione della comunicazione marketing, in quanto le stesse sono interessate a pubblicizzare i propri prodotti esclusivi, i vari servizi e le opportunità di business. Vi è un consenso generale riguardante la convenienza economica dell'utilizzo di internet per raggiungere un ampio potenziale di clienti, in particolar modo se paragonato ai tradizionali mezzi di comunicazione (Loane, 2005).

Alcune aziende hanno la pressante necessità di relazionarsi faccia a faccia con i clienti, in particolar modo nella fase di ideazione, ma anche nella fase di sviluppo del prodotto o del servizio. Questo avviene inoltre nelle situazioni di servizio, quando sono coinvolte ingenti somme finanziarie, ed anche quando è necessario fornire un alto livello di personalizzazione. Tuttavia l'inestimabile valore del web emerge nel mantenimento e nello sviluppo di relazioni con i clienti, partner commerciali, fornitori e network. (Cuneo, 1995 / Herbig e Hale, 1997 / Coltman et al.; 2001).

Si ritiene infatti che tali tecnologie stimolino la reattività al mercato, in riferimento alla capacità e all'inclinazione delle aziende di rispondere ai bisogni dei clienti (Garrett et al., 2009). Inoltre internet offre vantaggi derivanti dalla velocità e permette alle aziende di aumentare la flessibilità per assistere gli acquirenti (Prasad et al., 2001) e sviluppare un vantaggio competitivo (Bhatt et al., 2010). In comparazione con i tradizionali agenti locali e distributori, l'utilizzo di canali online agevola l'acquisizione di clientela estera e consente di fornire servizi puntuali e reattivi.

Il processo d'internazionalizzazione tramite internet è stato anche considerato un percorso alternativo (Sinkovics et al., 2013) rispetto alle modalità tradizionali che implicano una presenza fisica nel territorio. Le aziende possono utilizzare l'interazione di risorse elettroniche per sostituire funzioni precedentemente svolte da distributori o agenti, per mezzo di informazioni ottenute online, e senza stabilire una presenza fisica/giuridica tramite società sussidiarie o joint venture.

Il lavoro di Quelch e Klein (1996) esamina gli ampi effetti del web nel marketing internazionale. Gli autori, già all'epoca della comparsa di internet, lo consideravano una rivoluzione per le dinamiche del commercio internazionale, oltre che un elemento che avrebbe accelerato l'internazionalizzazione delle PMI. Si immaginava infatti che internet avrebbe comportato una riduzione del vantaggio competitivo delle economie di scala, rendendo più agevole per le PMI competere nel mondo. A ciò si aggiungevano la drastica riduzione del prezzo della pubblicità, che avrebbe permesso di raggiungere un target globale in maniera economica, infrangendo così una barriera d'entrata. Si intuiva che ciò avrebbe permesso alle aziende con un limitato capitale sociale di diventare un venditore globale già nelle prime fasi di sviluppo.

Con il passare del tempo, oltre a confermarsi le ipotesi teorizzate, emergono altre implicazioni di internet nei confronti del marketing internazionale: in primo luogo, la rete favorisce la standardizzazione dei prezzi a livello internazionale, avvicinando i differenziali di prezzo, e rendendo i consumatori più consapevoli dei prezzi applicati negli altri paesi.

Il web, connettendo i produttori con i consumatori finali, riduce l'importanza dei tradizionali intermediari del marketing internazionale come agenti e distributori. Questi ultimi infatti, non possono più limitarsi alla distribuzione dei beni, ma piuttosto, devono iniziare ad offrire altri servizi, che riguardano confronti, interpretazioni e disseminazioni di informazioni. Le risorse di cruciale importanza che devono essere possedute da queste nuova specie di “cybermediary”, sono le informazioni, più che gli inventari. Come terzo elemento, il web diventa un potente strumento a supporto dei networks, sia interi che esterni all'azienda.

La rete costituisce infatti un nuovo modo per condurre ricerche di mercato globali, ed instaurare relazioni con un pubblico mondiale, permettendo ad esempio: l'ottenimento di feedback dai clienti, l'istituzione di comitati dei consumatori, rendendo così particolarmente rilevanti i comportamenti individuali dei clienti (Quelch e Klein, 1996). L'espressione dell'individualità degli utenti nel web genera l'emersione degli interessi personali, che dà, a loro volta, origine a nicchie di mercato. Le piccole aziende offrendo

speciali prodotti di nicchia saranno capaci di trovare una massa critica di clienti necessaria per aver successo tramite l'espansione globale di internet.

Tale principio, ha dato adito alla teoria conosciuta come “Long Tail”, la quale sostiene che il mercato di massa si stia trasformando in un mercato di nicchia in quanto “per la prima volta nella storia, i prodotti di maggior successo ed i prodotti di nicchia si trovano nello stesso livello economico, e le modalità di entrata nel mercato risultano semplici per la disponibilità di banche dati, a cui tutti possono accedere, meritevoli della stessa attenzione” (Anderson, 2007).

Questa teoria, è strettamente connessa all'avvento della società dell'informazione, da cui deriva una nuova visione dell'economia (*new economy*) che modifica sostanzialmente il business internazionale e la gestione del marketing. A differenza del passato, in cui la maggior parte del commercio internazionale era dominato da prodotti e servizi delle multinazionali, che si espandevano nei mercati internazionali con prodotti di successo su scala mondiale, con l'arrivo di internet e la tecnologia web 2.0, le PMI sono diventate attori internazionali, e gli utenti del web hanno acquisito una rilevanza globale.

Tale fenomeno è stato spiegato per mezzo di tre forze che hanno cambiato l'economia, quali la democratizzazione dei mezzi di produzione, la riduzione dei costi di consumo tramite la democratizzazione della distribuzione, e la connessione tra domanda e offerta.

Ciò ha comportato che ogni impresa può essere presente in internet e orientare la propria offerta a specifiche nicchie di mercato, selezionate secondo interessi personali, e non definite per l'appartenenza ad un luogo geografico (Henaos Posada, 2013).

2.3.2 Il ruolo del social media marketing

Con l'avvento di internet le imprese utilizzano un approccio multicanale per la loro strategia d'internazionalizzazione, in quanto ciò offre loro l'opportunità di una nuova crescita (Shi e Wang, 2011). L'espansione internazionale delle aziende è spesso avvenuta con l'aumento della presenza nei mercati internazionali, tramite l'apertura di negozi e canali di vendita online, diventando così *e-tailer* o commercianti multicanali (Ling et al., 2010). Il termine “omnichannel” è comparso per sancire l'adozione del crescente numero di nuovi canali, come social media, consolle di gioco, chioschi mobili (Rigby, 2011). La letteratura afferma che la strategia multicanale che comprende il canale online, aumenta la velocità di internazionalizzazione dell'impresa (Zhang et al., 2010 / Hassouneh e Brengman, 2011) e costituisce un modo economico per diventare un attore globale immediatamente (Mehta, 2008 / Zhenxiang e Lijie, 2011).

La sinergia e le caratteristiche complementari dei canali online e offline, spiegano come i punti vendita generano traffico online e viceversa (Steinfeld et al., 2005).

Vi è un diffuso consenso nel ritenere che la strategia multicanale generi clienti ed accresca il valore aziendale, in quanto aumenta la soddisfazione dei clienti, la fedeltà, e può incrementare le entrate derivanti dalle vendite al dettaglio (Pentina e Hasty, 2009 / Zhang et al., 2010).

L'avvento del web 2.0 ed i social media hanno portato una nuova dimensione alle strategie di comunicazione e distribuzione aziendale: i messaggi infatti non sono più unidirezionali e le opinioni dei consumatori sono più visibili ed influenzano il successo aziendale su internet (Wirtz et al., 2010). La strategia di marketing multicanale cerca di selezionare i consumatori sia tramite il canale fisico che secondo quello elettronico, per mezzo dell'approccio 'bricks and clicks' (Nicholson et al., 2002). Il marketing multicanale permette di mantenere le relazioni con i clienti, offrendogli informazioni, prodotti, servizi, tramite due o più canali sincronizzati (Rangaswamy e Van Bruggen, 2005). Vi è evidenza empirica riguardante la relazione tra il numero delle visite nel sito web, ed il successo delle vendite online (Van der Heijden, 2003 / Nikolaeva, 2005). Per misurare le visite nel sito web, si possono usare diverse variabili: una delle modalità, riguarda la posizione del negozio online nella classifica del database "Alexa" sul traffico statistico, mentre la seconda, indica il numero mensile degli *users* internazionali che hanno acceduto al negozio online, come registrato da Google Trends. La popolarità di un marchio nei social network è stata inoltre misurata facendo riferimento al numero dei *like* nella pagina Facebook. I risultati nell'attività di ricerca dimostrano che la posizione delle attività nelle classifiche internet, mostrano un andamento positivo, all'aumentare dei punti vendita all'estero, dell'esperienza internazionale, della vita del marchio, della popolarità nei social networks e del tempo speso dai visitatori nel sito internet (Molla-Descals et al., 2014).

Il web 2.0 ed i social media sono potenzialmente potenti strumenti per trovare i consumatori chiave, *influencer*, al fine di coinvolgerli e renderli sostenitori del brand (Öztamur et al., 2014). Per ideare campagne virali e promuovere il *world of mouth marketing* (WOM), la fiducia deve essere stabilita e successivamente rinforzata in modo da superare ogni esitazione da parte del consumatore (Miller e Lammas, 2010). Successivamente alla comparsa delle nuove tecnologie, i consumatori hanno iniziato a guardare i social media al posto di Google o altri motori di ricerca, allo scopo di ottenere informazioni riguardanti le imprese (Newman, 2013). I social media rappresentano un vantaggio per costruire la fiducia tra i clienti e l'azienda, in una maniera che non è mai possibile stabilire con i media

tradizionali (Deelmann e Loos, 2002). Alcuni studiosi hanno cercato di comprendere come l'interazione tra i consumatori ed i social media sia divenuta rilevante per i marketer.

Harridge-March e Quinton (Harridge-March e Quinton, 2009) hanno suggerito l'esistenza di una "scala di fidelizzazione" nella comunità dei social network, che divide gli user in categorie:

- *lurkers*: coloro che sono reticenti a contribuire al sito;
- *turisti*: coloro che postano commenti, ma non dimostrano impegno nel network;
- *minglers*: coloro che postano senza frequenza e regolarità;
- *predicatori/insider*: coloro che sono entusiasti, esperti che offrono regolarmente il loro contributo;

Altri ricercatori (Riegner, 2007), invece, dividono gli user in categorie parzialmente differenti, come per esempio:

- *social clickers*: sono gli user che comunicano con i loro amici, scrivono messaggi e recensiscono siti internet;
- *online insiders*: appassionati compratori online che esprimono preferenze sui prodotti;
- *re dei contenuti*: giovani dipendenti al trattenimento online;

Tali categorizzazioni dimostrano la complessità e la mancanza di misurazioni uniformi per la targettizzazione degli user nei social network, da parte dei marketer (Miller e Lammas, 2010).

Allo scopo di utilizzare i social media come strumento di marketing, prima di tutto è necessario conoscere il mercato. Il primo passo è scoprire il target dei clienti. Per fare ciò, ci sono domande che possono essere utili come "quali sono le categorie demografiche?", "hanno una specifica localizzazione?", "quali sono i loro desideri?", "cosa comprano in questo momento?".

Il secondo passo è sapere quale piattaforma online usano. È infatti assolutamente necessario conoscere i social media che preferiscono, quale blog leggono regolarmente, quali articoli interessano loro e quali video guardano. Lo step successivo è definire la concorrenza. L'impresa deve infatti conoscere chi sono i principali attori del mercato; è inoltre importante sapere chi usa "Ad Worlds" e chi è nelle prime posizioni in classifica, cosicché si possa creare contenuti simili. Vi sono inoltre importanti canali tramite cui si selezionano clienti secondo determinati target, come forum di discussione e comunicati stampa. Tali strumenti possono generare traffico ai profili web aziendali, attraverso la ricerca di parole chiave. La consapevolezza, la fiducia e la reputazione sono importanti benefici per le

aziende derivanti dall'utilizzo dei social media, che contribuiscono a rinforzare la loro posizione nel mercato (Gligorijevic e Leong, 2011).

In ragione del radicale cambiamento avvenuto nell'ultimo decennio, per mezzo dell'evoluzione tecnologica, si ritiene necessario che i social media ed il marketing lavorino congiuntamente per appagare le esigenze di business. I social media possono essere utilizzati in varie maniere. Ciò aumenta le possibilità di ricerca del marchio o dell'azienda, e crea una comunicazione bidirezionale con i clienti (Öztamur et al., 2014). Il termine "Social Network Marketing" (SNM), è emerso da tale connessione. Attualmente le prevalenti attività di SNM prevedono la creazione e la gestione della pagina fan aziendale, la pianificazione di promozioni, il mantenimento delle relazioni pubbliche, e la costante indagine di mercato. Le altre attività previste dal SNM sono: dare supporto ai clienti e stimolarli a fornire recensioni e a partecipare a discussioni (Bettiol et al., 2012 / Chua et al., 2009 / Gligorijevic & Leong, 2011/ Newman, 2013 / Pentina et al., 2012). L'elemento chiave per il successo nell'utilizzo del SNM, risiede nella capacità di coinvolgere i follower. Per le piccole aziende, il SNM è assai utile, in quanto presenta una notevole flessibilità e soddisfa l'esigenza di contenere i costi di comunicazione e marketing (Pentina et al., 2012). Alcune PMI usano solamente forum e blog su internet per raccogliere specifiche informazioni industriali e promuovere i loro eventi. Altre PMI invece sono fortemente attive nel micro-blogging, in piattaforme come Facebook, Twitter e Google +, al fine di fare pubblicità online e creare un effettivo network di comunicazione online (Gligorijevic e Leong, 2011). Gli effetti del SNM, non sono particolarmente efficaci nel produrre un aumento delle vendite, ma generano invece l'effetto di accrescere la riconoscibilità del marchio e potenziare la reputazione dello stesso. Tuttavia, anche per quanto riguarda questa funzione, il SNM costituisce solo una parte del sistema integrato di comunicazione e marketing, ed è complicato accertare il contributo che genera per l'azienda, soprattutto quando questo si somma alle pubblicità a pagamento e ad altri tipi di attività promozionali (Pentina et al., 2012).

I social media forniscono piattaforme ai consumatori per condividere le esperienze nei loro social network, e per valutare le imprese tramite i siti web, fornire consigli su prodotti e servizi. La pratica di postare commenti ed informazioni su siti web visitati frequentemente, può allo stesso tempo rafforzare o distruggere la reputazione di un marchio. Tali canali di comunicazione sono cruciali nello sviluppo della fiducia, dato che aiutano a chiarificare le aspettative delle potenziali relazioni tra le aziende ed i loro clienti. (Gligorijevic e Leong, 2011).

In tale contesto, l'*e-world of mouth marketing* (e-WOM) e le *peer recommendation* stanno diventando rilevanti per le aziende che si dedicano alle conversazioni con la comunità di consumatori. Infatti più le persone parlano e scrivono di un marchio nel web in maniera positiva, più le strategie di marketing divengono efficaci. Attualmente esistono molteplici forme di e-WOM: dai feedback online, al marketing virale, al social marketing ai blog. Considerando la velocità e l'ubiquità di internet, molti ricercatori concordano che gli effetti dell'e-WOM sono di più forte impatto, ed anche differenti rispetto al WOM offline, in quanto, favoriscono la rapida scelta dei prodotti, conducono alla crescita delle vendite ed al sostegno del marchio, risolvendo i problemi dei prodotti e dei clienti più velocemente e in maniera più economica (Bulearca e Bulearca, 2010).

2.4 Metodologia

Il tema centrale della revisione sistematica della letteratura oggetto di questo capitolo, è l'impatto di internet e delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) 2.0 nel processo d'internazionalizzazione d'impresa. I criteri utilizzati per trovare articoli rilevanti, si basano sulle parole chiave "social media marketing", "internet", "internationalization", ricercate nella sezione "abstract" dei seguenti database: Business Source Premier, EconLit, Regional Business News, Education Research Complete, utilizzando solamente articoli accademici.

Tale procedura di ricerca ha prodotto: 72 risultati.

Considerando i criteri di inclusione ed esclusione, tra i 72 articoli, sono stati selezionati quelli riguardanti l'internazionalizzazione delle PMI tramite l'utilizzo di Internet ed i social media.

Tali articoli sono stati classificati come "non rilevanti", "parzialmente rilevanti" e "rilevanti" alla ricerca.

Sedici articoli sono stati selezionati tra i "parzialmente rilevanti" e "rilevanti" alla ricerca, in quanto affrontano almeno in parte, il tema ricercato secondo molteplici prospettive.

Quelli "parzialmente rilevanti" sono 5:

- l'articolo di Hassouneh et al. (2011) descrive l'utilizzo delle tecnologie digitali per promuovere l'internazionalizzazione aziendale, riferendosi però solamente ad uno specifico strumento che è la realtà virtuale e la tecnologia 3D;
- lo studio di Barrutia et al. (2007) illustra un processo d'internazionalizzazione avvenuto con successo, utilizzando gli strumenti offerti da internet, tuttavia il

soggetto in questione è una banca, mentre la revisione della letteratura è concentrata sulle PMI;

- il lavoro di Danford (2008) descrive l'utilizzo di internet come fonte di conoscenza per il processo d'internazionalizzazione, ma si limita all'acquisizione di informazioni di ordine teorico e scolastico, per utilizzarlo nelle scuole ed università a supporto degli studenti di international business, e non per un uso pratico e diretto da parte delle PMI;
- il paper di Gabrielsson e Pelkonen (2008) descrive il processo di espansione estera di imprese born global Svedesi e Finlandesi, tuttavia i risultati ottenuti non sono totalmente rilevanti, in quanto possono essere utilizzati solamente per le aziende che rientrano nell'ambito del digital media service business;
- l'articolo di Wentrup (2016), nonostante analizzi casi di successo di espansione estera aziendale, ottiene dei risultati che seppur interessanti, non possono essere generalizzati, se non per aziende svedesi;

Gli altri paper emersi dalla procedura di ricerca, contengono all'interno dell'abstract le parole chiave, tuttavia non sono rilevanti a rispondere alle domande di ricerca di questa literature review, che sono:

- Qual è l'impatto di internet e dei social media nel processo di internazionalizzazione delle PMI?
- Quali sono i suoi effetti?

Oltre ai documenti ottenuti con i suddetti criteri di ricerca nei citati database, la tecnica dello snowballing (Jalali & Wohlin, 2012) è stata adottata sulla base delle citazioni rilevanti apparse nei 72 risultati. La procedura di ricerca aggiuntiva ha prodotto 2 documenti, che sommati ai precedenti, producono un totale di 74.

2.5 Analisi

Sulla base della metodologia sopra descritta sono analizzati i paper “rilevanti” per la trattazione della revisione della letteratura, aventi come oggetto l'influenza di internet nel processo d'internazionalizzazione, ed il social media marketing ed i nuovi paradigmi d'internazionalizzazione.

2.5.1 Influenza di Internet nel processo di internazionalizzazione

I paper rilevanti rispetto al tema dell'influenza di internet per l'internazionalizzazione sono 6 e sono riportati in Tabella 2.1.

Tabella 2.1 - Literature review sul tema "Internazionalizzazione"

Autori	Anno di pubblicazione	Giornale Accademico
Moini H, Tesar G.	2005	Journal of Global Marketing
Loane S.	2005	Journal of International Entrepreneurship
Nieto M.J, Fernandez Z.	2006	Journal of International Entrepreneurship
Arenius R., Sasi V., Gabrielsson M.	2005	Journal of International Entrepreneurship
Mathews S., Healy M., Wickramasekera R.	2012	Journal of Marketing Management
Sinkovics N., Sinkovics R., Ruey-Jer J.	2013	International Marketing Review

La ricerca di Moini & Tesar (2005) si focalizza sull'uso di internet come strumento per le piccole imprese manifatturiere per espandere il loro ambito operativo oltre i confini nazionali. Lo studio è avvenuto tramite la raccolta di questionari redatti da 125 aziende del Wisconsin. La portata dell'internazionalizzazione delle PMI tramite internet, è influenzata da fattori interni riconducibili alla percezione della gestione dell'efficacia dei loro siti web come strumento di marketing, alla mancanza di esperienza ed al potenziale utilizzo internet da parte delle PMI. Le questioni più cruciali che influenzano l'uso di Internet nelle piccole imprese sono riconducibili all'impegno nella gestione e dai benefici percepiti

I benefici di internet analizzati nella ricerca, che riguardano il marketing sono: l'accessibilità a ricerche di mercato, il miglioramento dell'immagine, la riduzione dei costi e l'aumento del volume di vendite, favorendo l'entrata nei mercati mondiali in maniera più rapida, economica e facile.

Lo studio condotto da Loane (2005) è stato effettuato su 53 piccole imprese situate in Canada, Irlanda, Australia e Nuova Zelanda per studiare il ruolo di internet nel processo d'internazionalizzazione. È emerso che internet è utilizzato da tutte le aziende partecipanti, sia come strumento di comunicazione tramite le e-mail, che, come mezzo per implementare le attività di marketing: comunicazioni, gestione delle relazioni tra clienti (CRM), e come canale per le transazioni di vendita. Inoltre il web permette di avere accesso alle informazioni riguardanti i concorrenti, i nuovi mercati, e le tendenze settoriali. Per di più la rete costituisce un canale distributivo che riduce il gap tra venditori e compratori,

sostituendo gli intermediari. Allo stesso tempo, risulta un eccellente strumento per favorire la promozione di collaborazione tra soggetti che si trovano distanti geograficamente.

I risultati della ricerca di Nieto et al. (2005), confermano che le tecnologie basate su internet facilitano l'espansione internazionale delle PMI e migliorano le relazioni con le altre imprese tramite le relazioni instaurate con le attività di outsourcing. La fonte dei dati raccolti è stata un'indagine sulle strategie di business riguardante: a) le pagine del sito web ospitate nel proprio server aziendale b) le vendite ai consumatori finali tramite l'e-commerce c) l'acquisto di beni e servizi tramite internet, d) le vendite ad altre aziende (B2B). L'implementazione di internet agevola dunque il miglioramento della competitività a livello internazionale, l'elevazione dell'immagine del brand, ed incentiva le aziende ad esternalizzare attività.

L'indagine di Arenius P. et al (2005) si svolge tramite un case-study longitudinale della durata di 5 anni, di un'azienda *knowledge intensive*, produttrice di software. Il paper descrive l'espansione internazionale dell'azienda tramite internet, impiegato come canale di vendita, strumento per accelerare il processo d'internazionalizzazione, oltre che, come mezzo essenziale per ridurre gli inconvenienti che si presentano nell'affrontare il suddetto percorso: scarsità di risorse e liability of foreignness.

L'utilizzo di Internet ha inoltre compensato la mancanza di esperienze e competenze internazionali, promosso lo sviluppo del business aziendale e svolto un importante ruolo nelle attività di marketing. Inoltre, la suddetta tecnologia ha ridotto gli effetti della distanza psichica, trasformando l'impresa in un brand senza paese di origine.

Nella ricerca di Mathews S. et al (2012), si impiega il termine "internetisation" nel titolo dell'articolo per enfatizzare l'importanza di internet nel processo d'internazionalizzazione aziendale. Il loro studio, per mezzo di un modello di equazione, testa le relazioni tra la disponibilità e l'utilizzo di informazioni, la comunicazione interattiva, e la crescita della presenza aziendale nei mercati internazionali. Ciò fa emergere il positivo impatto di internet nel processo di espansione estera, fornendo all'impresa informazioni concernenti: il mercato, la concorrenza, le risorse ed i fornitori.

Inoltre, i risultati mostrano un effettivo aumento delle vendite nei mercati internazionali, dovuto all'incremento di informazioni, della conoscenza e dal potenziamento dei processi di comunicazione nell'internazionalizzazione.

Lo studio di Sinkovics et al. (2013) è stato effettuato utilizzando dati provenienti da 115 PMI situate in UK, e coinvolte in processi d'internazionalizzazione online. Gli autori sviluppano un framework ed analizzano il ruolo complementare di internet

nell'internazionalizzazione aziendale, utilizzandolo come un'alternativa rispetto alla presenza fisica nei mercati esteri, e sfruttandolo come canale di vendita per le esportazioni. I risultati mostrano infatti che Internet rappresenta utile strumento per agevolare le esportazioni, in quanto consente di raggiungere nuovi mercati e nuovi clienti. Allo stesso tempo si sottolinea l'importanza della necessaria interpretazione e rielaborazione delle informazioni ottenute online, al fine di poterne usufruire per creazione di nuova conoscenza. Lo studio giunge inoltre all'esito che: la ricettività dei mercati e l'acquisizione di clienti è direttamente correlata all'uso di internet come alternativa alla presenza fisica. Le risultanze sono inoltre coerenti con la ricerca, che pone enfasi sull'impatto di internet per l'orientamento al mercato, procurando preziose informazioni sui clienti e provvedendo a rispondere prontamente alle loro esigenze.

2.5.2 Social media marketing e web 2.0: nuovi paradigmi d'internazionalizzazione

I paper rilevanti che riguardano Social media marketing e web 2.0 sono 5: i primi 3 sono stati trovati con la procedura standard, gli altri 2 con la tecnica dello snowballing.

Tabella 2.2 - Literature review sul tema "Social media marketing e web 2.0"

Autori	Anno di pubblicazione	Giornale Accademico
Bell J., Loane S.	2010	Journal of Marketing Management
Ivanauskienė I N., Auruskeviciene V., Ramonienė L., Skudienė V.	2015	European Journal of Business and Economics
Henaos Posada V.	2013	AD-minister
Öztamur D., Karakadılar S.	2014	Procedia - Social and Behavioral Sciences
Okazaki S., Taylor C.R.	2013	International Marketing Review

Nell'articolo di Bell e Loane (2010) è analizzato il ruolo del web 2.0 per le PMI, che in primo luogo viene introdotto come strumento per favorirne l'internazionalizzazione, per poi dimostrarne il valore come mezzo capace di generare nuove opportunità nel business internazionale ed offrire nuovi modi per fare business. Nell'articolo sono presentati cinque casi di aziende “new wave” che hanno usato abilmente il web per creare valore: mediante l'open source, le collaborazioni con altre aziende e tramite processi di co-creazione con i clienti. La partecipazione dei clienti nello sviluppo dei nuovi prodotti “lead users”, costituisce allo stesso tempo, una maniera per capire in anticipo i bisogni del mercato, riducendo le possibilità di fallimento nello sviluppo di nuovi prodotti, oltre che, una fonte

per reperire idee e concetti inediti. L'evoluzione della tecnologia ed il web 2.0 in particolare, permette di individuare i clienti innovativi ed integrarli nello sviluppo dei nuovi prodotti, migliorando inoltre la velocità, la flessibilità organizzativa e l'ottimizzazione dei costi. Le tecnologie di network rappresentano il fulcro di ogni strategia *open-innovation*, che consente ad ogni azienda di raggiungere la più ampia comunità possibile in relazione alla propria offerta.

Lo studio di Ivanauskienė et al. (2015), indaga empiricamente sull'influenza della strategia di e-marketing nel processo d'internazionalizzazione aziendale, cercando di validare il modello di internazionalizzazione proposto da Skudienė per le PMI. Tale modello considera che il bagaglio di dati che precedono il processo d'internazionalizzazione come: la disponibilità e l'utilizzo di informazioni, la mentalità internazionale, un business network internazionale e la comunicazione interattiva, sono elementi che determinano la strategia di e-marketing aziendale. La ricerca è stata effettuata tramite questionari, sia online che face-to-face, redatti da 53 PMI dei paesi Baltici.

I risultati della ricerca confermano che per intraprendere un efficace progetto d'internazionalizzazione, le PMI devono investire nella strategia di e-marketing e nelle soluzioni tattiche come il design della pagina web, ed adottare un generale orientamento verso soluzioni tecnologiche. L'adozione di una strategia e lo sviluppo di capacità nell'e-marketing, costituiscono gli elementi per raggiungere il successo nel processo d'internazionalizzazione, in quanto comportano un aumento delle performance di business nei mercati stranieri.

La ricerca di Henao Posada (2013) indaga sull'influenza di internet nei piani di internazionalizzazione d'impresa, individuando, in particolare, i vantaggi che il suddetto strumento ha comportato per le PMI. La forza di questo mezzo è ribadita in quanto consente ad ogni impresa di affacciarsi nel mondo globale tramite la pagina web, ottenere informazioni di ogni genere, ed allo stesso tempo diviene il centro delle operazioni del marketing diretto con: le newsletter, i programmi di fidelizzazione per i clienti e l'e-commerce. Inoltre, l'arrivo di internet ha comportato un processo di "democratizzazione" del mercato, in quanto ha agevolato specificatamente le PMI trasformandole in attori internazionali del panorama globale, che, fino a pochi anni prima, era dominato principalmente da multinazionali. Gli autori con la teoria "Long Tail", spiegano il cambiamento che avvenuto nei mercati internazionali, per mezzo di internet, in cui il mercato di massa, si trasforma in un mercato di nicchia, i prodotti di maggior successo e quelli di nicchia sono dello stesso livello economico. Ogni azienda può orientare la propria

offerta a specifiche nicchie di mercato, definite non per luogo geografico, ma per interessi personali espressi dagli utenti nel web.

Il paper di Öztamur e Karakadilar (2014) è finalizzato ad analizzare gli effetti del social network marketing (SNM), ovvero l'uso e il rendimento dei social media, come nuovo strumento di marketing per le PMI. La ricerca è stata effettuata osservando quattro PMI che operano negli USA ed in Turchia, nei settori del fashion e della gastronomia, nell'ambito *healthy bakery*.

Lo studio si concentra negli account Facebook e Twitter delle suddette PMI, effettua un'analisi qualitativa dei contenuti, ed esamina il ruolo dei social media nella gestione del “business to consumer” (B2C). L'obiettivo era focalizzato nell'indagare la gestione degli account dei loro social media per un determinato periodo di tempo, al fine di individuare: il numero dei like, la frequenza degli aggiornamenti, la varietà dei contenuti, il livello di coinvolgimento, l'uso del linguaggio, gli errori di punteggiatura ed ortografia. Queste si sono dimostrate essere importanti questioni, in quanto possono sostenere le aziende nel mercato globale e creare fedeli clienti, a patto che le aziende siano disposte ad investire del tempo per creare interessanti contenuti.

La ricerca di Okazaki e Taylor (2013) studia tre prospettive teoretiche che spiegano come i social media creano valore nell'ambito del marketing e della pubblicità internazionale. Questi tre settori: la capacità di network, il trasferimento d'immagine e l'estendibilità personale, rappresentano nuove opportunità e competenze per i marketer, allo scopo di raggiungere i consumatori nel mondo.

I social media danno la possibilità di: capitalizzare sulle capacità di network unendo le persone, trasferire l'immagine del brand ad un pubblico globale, ed estendere l'individuo tramite relazioni ed interazioni oltre ogni barriera geografica. Questo fenomeno, che nasce in concomitanza con l'emergere di una cultura globale connessa alla modernità, alla tecnologia, alla libertà ed alle scelte individuali, dà origine ad una cultura globale del consumatore, che associa significati simili a posti, persone e luoghi. Nell'emergere di questa cultura globale dei consumatori, si distinguono una serie di significati condivisi riguardanti i simboli, in cui risaltano quelli dei brand.

Per di più, l'utilizzo dei social media tramite i “mobile devices” costituisce l'unico strumento in grado di raggiungere globalmente e direttamente i consumatori nei diversi paesi e selezionarli demograficamente, divenendo lo strumento primario per ridurre uno dei principali problemi associati all'internazionalizzazione, ossia la distanza psichica (Kaplan, 2012).

2.6 Discussione

I risultati emersi dalla revisione della letteratura sistematica mostrano la positiva influenza di internet e delle tecnologie digitali 2.0 sui vari fattori che alimentano il processo d'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese sia per quanto riguarda l'influenza di internet nel processo di internazionalizzazione (sezione 2.5.1), sia sul tema "social media marketing e nuovi paradigmi di internazionalizzazione" (sezione 2.5.2). Nei paragrafi precedenti si è mostrato come le suddette tecnologie abbiano rivoluzionato la gestione delle imprese sia nel mercato domestico sia nel processo d'espansione internazionale.

Queste hanno fornito strumenti dotati di una forte potenzialità per affermare il proprio brand nel mondo, ma che, per sprigionare effetti positivi, necessitano di specifiche competenze e professionalità in azienda.

2.6.1 L'influenza di Internet nel processo d'internazionalizzazione

L'avvento del web ha comportato indiscussi vantaggi nel percorso di espansione internazionale aziendale, andando a colmare numerosi deficit sofferti in precedenza dalle imprese, in particolar modo a quelle di piccole e medie dimensioni. La portata di questo strumento ha infatti comportato in primo luogo, una riduzione della distanza psichica (Arenius. et al., 2005) nei confronti degli stati esteri e delle culture considerate "lontane", agevolando l'accesso ad informazioni riguardanti: gli usi e le tradizioni straniere, i principali concorrenti del settore nel mercato di riferimento, le peculiarità di ogni mercato e le tendenze settoriali (Mathews et al., 2012). Rappresenta dunque lo strumento che, rendendo accessibile ogni sorta d'informazione, genera conoscenza, e riduce fortemente i rischi percepiti, connessi alla crescita internazionale (Samiee, 1998a).

La conoscenza può essere considerata infatti un vantaggio competitivo, che permette all'azienda di fare grandi passi in avanti nella fase d'internazionalizzazione, disattendendo a volte la stage theory, ed affrontando l'espansione internazionale con una velocità difficilmente eguagliabile in passato (Bell et al., 2001). L'ambito della comunicazione aziendale risulta essere interamente innovato da internet, in quanto l'e-mail risulta essere il mezzo primario per la gestione di ogni sorta di rapporto, interno od esterno all'azienda, per contattare fornitori, compratori, e gestire le relazioni con i clienti (Loane, 2005). Il sito web rappresenta invece per l'impresa una finestra nel mondo, che, oltre a servire per presentare i propri prodotti globalmente, ed essere fonte di informazioni per i clienti, definisce i valori del brand.

Internet offre inoltre la possibilità di essere utilizzato come canale di vendita diretto per i consumatori (b2c) o come mezzo per gestire transazioni economiche con le altre aziende (b2b).

2.6.2 Social media marketing e web 2.0: nuovi paradigmi d'internazionalizzazione

Dall'analisi condotta negli articoli selezionati emerge che il web 2.0 ha ulteriormente innovato internet e le tecnologie connesse, fornendo preziosi strumenti per le transazioni online, ed innovativi modelli di business di impatto globale, che possono essere adottati anche dalle piccole imprese, in quanto i costi di utilizzo sono accessibili e la loro implementazione è piuttosto agevole.

In tale nuova ottica, internet è considerato un “creator” o un “driver” di innovative opportunità internazionali che comprendono la co-creazione e la collaborazione con altre aziende (Bell e Loane, 2010). I social media rappresentano certamente il mezzo più significativo apportato da tali tecnologie, dato che il loro impiego costituisce un'indiscussa risorsa per favorire le attività aziendali oltre ogni barriera geografica. In particolare, tali applicazioni hanno generato la nascita del social network marketing (SNM), ossia l'impiego dei social media come Facebook e Twitter, come nuovo strumento di marketing per le imprese (Öztamura et al., 2014).

La ricerca ha dimostrato che questi strumenti svolgono un ruolo rilevante per la comunicazione aziendale, in quanto possono sostenere le aziende nel mercato globale e creare fedeli clienti. Tuttavia, affinché vi sia un coinvolgimento dei follower, è imprescindibile che ogni brand sappia creare interessanti e coinvolgenti contenuti. Per attrarre l'attenzione dei clienti, è necessario stabilirvi un'interazione quotidiana, postando foto degli articoli, video del backstage, coinvolgerli tramite questionari, contest o domande, e fornirgli articoli e news riguardanti il settore di riferimento. Per mantenere la clientela, risulta inoltre essenziale condividere nella propria pagina business (ad esempio Facebook) le opinioni espletate dai follower, citando il loro nome, e rispondere prontamente alle domande poste. Seppur la maniera di comunicare con gli interessati è declinata a scelte di politica aziendale, risulta più efficace utilizzare un linguaggio colloquiale, non formale. I social media sono inoltre strumenti che creano valore nei settori del marketing e nella pubblicità internazionale: ampliando la capacità di fare networking e presentando l'immagine del brand ad un pubblico mondiale, favorendo così l'appetibilità del marchio ad un pubblico globale di consumatori. Per di più, l'utilizzo dei social media tramite i “mobile device”, costituisce lo strumento più diretto per raggiungere globalmente e direttamente i

consumatori nei diversi paesi e selezionarli demograficamente, divenendo lo strumento primario per ridurre uno dei principali problemi associati all'internazionalizzazione, ossia la distanza psichica (Okazaki e Taylor, 2013). In aggiunta, le tecnologie web 2.0 giungono a modificare la tradizionale dicotomia produttore-consumatore, in quanto applicando un approccio partecipativo, il consumatore/cliente prende parte alle scelte imprenditoriali aziendali. Ciò avviene nella fase di sviluppo di nuovi prodotti, in cui il cliente è invitato a prestare le proprie idee e suggerimenti per dar vita ad innovativi manufatti. Questo, rappresenta un processo di co-creazione (Bell e Loane, 2010) con i clienti, che, va oltre i già fondamentali contributi che i consumatori forniscono alle aziende, tramite le recensioni ed i feedback. Ciò innalza il ruolo dei clienti a veri protagonisti delle scelte aziendali, mentre, dal punto di vista dell'impresa, si può ritenere che un target selezionato di clienti nel mondo, partecipi all'attività di R&D aziendale, prestando inestimabili consigli che orienteranno l'impresa a comprendere ed anticipare i bisogni del mercato (Grüner e Homburg, 2000). L'azienda Zazzle, ad esempio, crea e produce una varietà di prodotti, da t-shirt a francobolli, che possono essere customizzati su indicazione del cliente, per poi poter essere successivamente condivisi dall'utente nella galleria Zazzle, ed essere messi in vendita come prodotto aziendale. Zazzle incentiva i clienti a parteciparvi, riconoscendogli commissioni che arrivano fino al 17 % del prezzo di vendita, sui prodotti realizzati con il loro design, implementando così un'efficace strategia di co-creazione e sviluppo di nuovi prodotti.

La ricerca di Henao Posada (2013) invece, mette in rilievo l'influenza che internet e la new economy hanno avuto nell'economia internazionale. Grazie all'agevolazione dell'incontro tra domanda e offerta, reso possibile dallo sviluppo dell'ICT, le PMI attualmente si trovano in una situazione più favorevole per intraprendere il processo di espansione internazionale. Gli autori spiegano tale cambiamento, adottando la teoria "Long tail", che evidenzia l'emersione di mercati nicchia, a discapito di quelli di massa, e la possibilità per le aziende di indirizzare l'offerta dei propri prodotti verso nicchie di mercato, selezionate secondo gli interessi personali espressi dagli utenti del web. (Anderson, 2009). Tale processo, conferma che internet e le tecnologie web 2.0 siano uno strumento fondamentale per le PMI al fine di intraprendere un progetto di espansione estero, e di come gli utenti del web siano parte integrante del processo.

2.7 Conclusioni

Il presente studio mostra un positivo impatto delle tecnologie digitali 2.0 e dei social media nel processo d'internazionalizzazione d'impresa. Tali strumenti hanno infatti colmato molti dei rischi e dei timori spesso percepiti dagli imprenditori, nell'atto di intraprendere l'approccio verso i mercati stranieri. Tali benefici si estrinsecano nella riduzione della distanza psichica, nella diminuzione dei costi di entrata in un nuovo mercato, e nell'agevole ottenimento di informazioni riguardanti il mercato, gli intermediari, i consumatori. I social network invece, hanno assunto un ruolo fondamentale nei molteplici ambiti del marketing, dall'elevazione dell'immagine del brand, all'ampliamento della clientela, al mantenimento di relazioni individuali con i follower, fino a diventare uno strumento per sviluppare nuovi prodotti ed anticipare i trend del mercato.

Nella letteratura analizzata, per "l'influenza di internet nel processo d'internazionalizzazione" si enfatizza il ruolo del web nel limitare gli ostacoli che si presentano alle PMI quando decidono di intraprendere il processo di internazionalizzazione, come: la scarsità di risorse e la liability of foreignness. Inoltre, internet agevola la crescita della presenza internazionale, se impiegato come canale di vendita nella modalità dell'e-commerce (b2c).

Allo stesso tempo, il web rafforza ed agevola le esportazioni, che costituiscono già la modalità di entrata nei mercati esteri principalmente utilizzata dalle PMI, e favorisce anche l'utilizzo delle più innovative modalità "non equity mode" come l'outsourcing.

In merito a, "social media marketing e web 2.0: nuovi paradigmi d'internazionalizzazione", emergono invece i più attuali ambiti in cui si è suddiviso il marketing: l'e-marketing e il social network marketing. La partecipazione dei clienti alla gestione aziendale è divenuta una questione centrale per creare un "rapporto fiduciario" azienda-cliente, innalzare il valore dell'immagine del marchio a livello internazionale, ed avere un'autorevole fonte per poter innovare i propri prodotti, tramite l'acquisizione di idee, concetti e pareri, espressi direttamente dalla clientela. Inoltre, tali tecnologie agevolano le aziende nell'individuazione del target dei potenziali acquirenti, per mezzo degli interessi personali espressi dagli utenti nei social network, che danno luogo a nicchie di mercato.

Il web 2.0 favorisce anche la collaborazione tra imprese, ampliando l'uso di un'altra modalità di entrata "non equity mode", la joint venture, nelle sue molteplici forme.

L'impostazione teoretica più ricorrente e rilevante risulta essere quella del networking, in quanto ciò sta alla base di ogni attività aziendale, sia nell'ordinario management del

mercato interno che, in particolar modo, nel processo di espansione internazionale. Tuttavia analizzando i casi studio d'internazionalizzazione aziendale, spesso le molteplici teorie si sovrappongono e si integrano.

Le future ricerche, dovrebbero analizzare gli effetti negativi che le citate tecnologie comportano per l'immagine aziendale: dai feedback negativi, ad articoli di dubbio contenuto scientifico (es: *fake news*), al fine di individuare casi rivelanti e *best practice* nella gestione di tali situazioni. È infatti essenziale individuare non solo le opportunità, ma anche i rischi derivanti da una cattiva gestione delle nuove tecnologie e delle pagine business dei social media aziendali, esaminando in particolare: il rapporto con i clienti, la coerenza dell'immagine del marchio con i valori fondanti del brand, dato che, sebbene la celebrità ed una positiva reputazione può essere ottenuta in tempi rapidi nei social e nel web con una buona implementazione delle campagne di marketing, allo stesso tempo, potrebbe essere altrettanto rapida la perdita di fiducia della clientela a livello globale, nei confronti del brand.

Bibliografia

- Amit, R, Schoemaker, P.J.H., (1993), Strategic assets and organizational rent. *Strat Manage J* 14, pp. 33–46
- Andersen, O., (1993). On the internationalization process of the firm: A critical analysis, *Journal of International Business Studies*, 24(2), pp. 209–231.
- Anderson, C., (2007). *La economía Long Tail*. Barcelona: Ediciones Urano, S.A.
- Ardichvilli, A., Page, V., Wentling, T., (2003), Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice, *J. Knowl Manag*, 7(1), pp. 64–77.
- Arenius, R., Sasi, V., Gabrielsson, M., (2005), Rapid internationalization enabled by the Internet: The case of a knowledge intensive company, *Journal of International Entrepreneurship*, 3(4), pp. 279-290.
- Autio, E., Sapienza, H., Almeida, J., (2000), Effects of age at entry, knowledge- intensity, and imitability on international growth, *Acad. Manag. J.*, 43(3), pp. 909-924.
- Axinn, C., Matthyssens, P., (2002), Limits of inter- nationalization theories in an unlimited world, *International Marketing Review*, 19(5), pp. 436–449.
- Barney, J., (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *J Manage* 17(1), pp. 99–120.

- Barrutia, J.M., Echebarria C., (2007), A New Internet Driven Internationalisation Framework, *Service Industries Journal*, 27(7), pp. 923-946.
- Bell, J.D., Loane, S., (2010), New-wave global firms: Web 2.0 and SME internationalization, *Journal of Marketing Management*, 26(3-4), pp. 213-225.
- Bell, J.D., McNaughton, R., Young, S., (2001), Born again global firms: an extension to the born global phenomenon, *J int Manage* 7(3), pp. 1-17.
- Bell, J.D., McNaughton, R., Young, S., Crick, D., (2003), Towards an integrative model of small firm internationalization, *J. Intern. Entrepr.*, 1, pp. 339-362.
- Bettiol, M., Di Maria, E., Finotto, V., (2012), Marketing in SMEs: The role of entrepreneurial sensemaking, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(2), pp. 223-248.
- Bhatt, G., Emdad, A., Roberts, N., Grover, V., (2010), Building and leveraging information in dynamic environments: the role of IT infrastructure flexibility as enabler of organizational responsiveness and competitive advantage, *Information & Management*, 47(7-8), pp. 341-349.
- Bughin, J., Chui, M., Johnson, B., (2008), The next step in open innovation: The creation of knowledge, products, and services by online communities of companies and consumers is still in its earliest stages. Who knows where it will lead?, *McKinsey Quarterly*, June, 1-8.
- Bulearca, M., Bulearca, S., (2010), Twitter: A viable marketing tool for SMEs?, *Global Business and Management Research: An International Journal*, 2(4), pp. 296-309.
- Castells, M., (2004), *La era de la información. La sociedad en red (Vol. I)*. México: Siglo Veintiuno editores.
- Chattell, A., (1998), *Creating value in the digital era: Achieving success through insight, imagination and innovation*, New York: New York University Press.
- Chesbrough, H., (2003), *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Boston: Harvard Business School Press.
- Chua, A.P.H., Deans, K.R., Parker, C.M., (2009), Exploring the types of SMEs which could use blogs as a marketing tool: A proposed future research agenda. *Australasian Journal of Information Systems*, 16(1), pp. 117-136.
- Coltman, T., Devinney, T., Latukefu, A., Midgely, D., (2001), E-business: Revolution, evolution, or hype?, *California Management Review*, 44(), pp. 57-86.
- Cuneo, A.Z., (1995, April 17). Internet world show spurs online commerce debate. *Advertising Age*, p. 16.

- Danford, G.L., (2008), Internet-Based Sources of Information Which Can Be Used to Study the Internationalization Process, *Journal of Teaching in International Business*, 19(4), pp. 389-402.
- Deelmann, T., Loos, P., (2002), Trust economy: Aspects of reputation and trust building for SMEs in e-business, *Proceedings of the Eighth Americas Conference on Information Systems*, pp. 2213-2221.
- Eckman, J., (2008), We've only just begun: Web 2.0 and its impact on the modern enterprise. Presentation at the Web 2.0 Kongress, Hamburg. Retrieved November 30, 2008, from <http://www.slideshare.net/jeckman/weve-only-just-begun-web-20-and-its-impact-on-the-modern-enterprise-presentation>
- Ethiraj, S., Kale, P., Krishnan, M., Singh, J., (2005), Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry, *Strategic Management Journal*, 26, pp. 25–45.
- Fletcher, R., Bell, J.D., Mc Naughton, R., (2004), *International e-business marketing* Thomson learning, London.
- Forsgren, M., (2000), Some critical notes on learning in the Uppsala internationalization process model. Working paper. Foretagsekonomiska Institutionem. Uppsala Universitet.
- Forsgren, M., (2002), The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical review, *International Business Review*, 11, pp. 257–277.
- Forsgren, M., Hagstrom, P., (2007), Ignorant and impatient internationalization? The Uppsala model and internationalization patterns for Internet-related firms, *Critical Perspectives on International Business*, 3(3), pp. 291–305.
- Franson, P., (1998), *High tech, high hope: Turning your vision of technology into business success*. John Wiley, New York.
- Gabrielsson, M., Pelkonen T., (2008), Born Internationals: Market Expansion and Business Operation Mode Strategies in the Digital Media Field, *Journal of International Entrepreneurship*, 6(2), pp. 49-71.
- Garrett, R.P., Covin, J.G., Slevin, D.P., (2009), Market responsiveness, top management risk taking, and the role of strategic learning as determinants of market pioneering, *Journal of Business Research*, 62(8), pp. 782-788.
- Gilmore, J.H., Pine, B.J., (2000), *Markets of one: Creating customer unique value through mass customization*, Boston: Harvard Business School Press.

- Gligorijevic, B., Leong, B., (2011), Trust, reputation and the small firm: Building online brand reputation for SMEs, Proceedings of the Fifth International AAAI Conference on Weblogs and Social Media, pp.494-497.
- Grant, R.M., (1991), The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California Manage Rev*, 33, pp. 114–135.
- Hamill, J., (1997), The Internet and international marketing, *International Marketing Review*, 14(5), pp. 300-323.
- Hamill, J., Gregory, K., (1997), Internet marketing in the internationalisation of UK SMEs, *Journal of Market Management*, 13(1-3), pp. 9-28.
- Harridge-March, S., Quinton, S., (2009), “Virtual snakes and ladders: social networks and the relationship marketing loyalty ladder,” *The marketing review*, 9(2), pp. 171-181.
- Hassouneh, D., Brengman, M., (2011), Virtual Worlds: A Gateway for SMEs toward Internationalization, *Journal of Brand Management*, 19, pp. 72–90.
- Herbig, R., Hale, B., (1997), Internet: The marketing challenge of the twentieth century, *Internet Research: Electronic Networks Applied Policy*, 7(2), 95-100.
- Hitt, A., Vaidyanath, D., (2002), Alliance Management as a Source of Competitive Advantage, *Journal of Management*, 28(3), pp. 413-446.
- Holmlund, M., Kock, S., (1998), Relationships and the Internationalization of Finnish Small and Medium-sized Companies, *International Small Business Journal* 16(4), pp. 46-63.
- International Journal of Electronic Commerce*, 9(4), pp. 113–132.
- International Marketing*, Routledge, London, pp. 234-265.
- Ivanauskienė I.N., Auraskevičienė V., Ramonienė L., Skudienė V., (2015), The relationship among e-marketing strategy and success of internationalization process of the smes in emerging economy, *European Journal of Business and Economics*, 10(2), pp. 11-15.
- Johanson, J., Mattsson, L.-G., (1986), International marketing and internationalization processes a network approach”, in Turnbull, P.W. and Paliwoda, S.J. (Eds), *Research in*
- Johanson, J., Vahlne, J.-E., (1990), The mechanism of internationalization, *Intern Market Rev* 7(4), pp. 11-24.

- Johanson, J., Vahlne, J.-E., (2006), Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model, *Management International Review*, 46(2), pp. 165–178.
- Johanson, J., Vahlne, J.-E., (2009), The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, 40(9), pp. 1411-1431.
- Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F., (1975), The internationalization of the firm - Four Swedish cases, *J Manage stud*, 12(3), pp. 305-322.
- Jones, M.V., Coviello, N.E., (2005), Internationalization: Conceptualizing an entrepreneurial process of behaviour in time, *Journal of International Business Studies*, 36(3), pp. 284-303.
- Katz, J., Murray, M.L., (2002), Automatically global: The challenges of virtual instant global entrepreneurship for research and policy, *International entrepreneurship: Researching new frontiers*, Proceedings of the 5th McGill Conference, Montreal.
- Knight, G., Cavusgil, S.T., (1996), The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory, *Advances in International Marketing*, 8, pp. 11-26.
- Kuada, J., Sorensen, O.J., (2000), *Internationalisation of companies from developing countries*, New York: International Business Press.
- Levitt, T., The globalization of Markets, May-June 1983, *Harvard Business Review*.
- Ling, K. C., Lau, T.-C., Piew, T.H., (2010), The Effects of Shopping Orientations, Online Trust and Prior Online Purchase Experience towards Customers Online Purchase Intention, *International Business Research*, 3(3), pp. 63–76.
- Lituchy, T.R., Rail, A., (2000), Bed and breakfasts, small inns and the Internet: The impact of technology on the globalization of small businesses, *Journal of International Marketing*, 8(2), pp. 86-97.
- Loane, S., (2005), The role of the internet in the internationalisation of small and medium sized companies, *Journal of International Entrepreneurship*, 3(4), pp. 263-277.
- Luostarinen, R., Gabrielsson, M., (2004), Finnish perspectives of international entrepreneurship. In: Dana LP (ed) *Handbook of research on international entrepreneurship*. Edward Elgar, Cheltenham, pp 383–403 Luo.
- Martin, L.M., Matlay, H., (2003), Innovative use of the internet in established small firms: The impact of knowledge management and organisational learning in accessing new opportunities, *Qual Market Res* 6(1), pp. 18-26.

- Mata, F.J., Fuerst, W.L., Barney, J.B., (1995), Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis, *MIS Quarterly* December: 487–505.
- Mathews, S., Healy, M., Wickramasekera, R., (2012), The internetalisation of information, knowledge and interaction components of the firm's internationalisation process, *Journal of Marketing Management*, 28(5–6), pp. 733–754.
- Mathews, S.W., Healy, M.J., (2007), The Internet and information capability reduces perceived risk of internationalisation: An Australian SME perspective, *International Journal of Organisational Behaviour*, 12(1), pp. 71–87.
- Mathews, S.W., Healy, M.J., (2008), From garage to global: The internet and international market growth, an SME perspective, *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 4(2-3), pp. 179-196.
- McDougall, P.R., Shane, S., Oviatt, B.M., (1994), Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research, *Journal of Business Venturing*, 9(6), pp. 469-487.
- Mehta, K. T., (2008), E-Commerce: On-Line Retail Distribution Strategies and Global Challenges, *The Business Review*, 9 (2), pp. 31–36.
- Miller, R., Lammas, N., (2010), Social media and its implications for viral marketing, *Asia Pacific Public Relations Journal*, 11(1), pp. 1-9.
- Moini, H. Tesar, G., (2005), The internet and the internationalization of smaller manufacturing enterprises, *Journal of Global Marketing*, 18(3-4), pp. 79-94.
- Molla-Descals, A., Frasset, M., Ruiz-Molina, M.E., Navarro-Sanchez, E., (2014), Determinants of website traffic: the case of European fashion apparel retailers, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 24, (4), pp. 411–430.
- Musser, J., O'Reilly, T., O'Reilly Radar Team, (2006), Web 2.0 principles and best practices. O'Reilly Radar. Retrieved April 11, 2007, from <http://www.oreilly.com/radar/web2report.csp?CMP=ILC-GG7423313304&A TT=web2report>
- Newman, J., (2013), *Social Media for Internet Marketers: How to Take Advantage of Facebook, Twitter and Google+*. USA: Papaplus (e-book).
- Nguyen, T.D., (2001), A study of the internet and the internationalization of the firms in transitional markets, Unpublished Phd thesis, University of Technology, Sidney.

- Nicholson, M., Clarke, I., Blakemore, M., (2002), One Brand, Three Ways to Shop': Situational Variables and Multichannel Consumer Behaviour, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12(2), pp. 131–148.
- Nieto, M. J., Fernandez, Z., (2006), The role of information technology in corporate strategy of small and medium enterprises, *Journal of International Entrepreneurship* 3, pp. 251–262
- Nikolaeva, R., (2005), Strategic Determinants of Web Site Traffic in On-Line Retailing.
- OECD, (2000), A new economy?: the changing role of innovation and information technology in growth.
- OECD, (2001), Science, technology and industry scoreboard- Toward a knowledge-based economy.
- OECD, (2001), The Internet and business performance. Mons, Belgium: OECD.
- Okazaki, S., Taylor, C.R., (2013), Social media and international advertising: theoretical challenges and future directions, *International Marketing Review*, 30(1), pp. 56-71.
- O'Reilly, T., (2007), What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software. Retrieved January 15, 2008, from <http://oreilly.com/pub/a/web2/archive/html>
- Oviatt, B.M., McDougall, P.R., (1994), Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, 25(1), pp. 45-64.
- Öztamur, D, Karakadılarb, B., (2014), Exploring the role of social media for SMEs: as a new marketing strategy tool for the firm performance perspective, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150, pp. 511 – 520.
- Pentina, I., Hasty, R. W., (2009), Effects of Multichannel Coordination and E-Commerce Outsourcing on Online Retail Performance. *Journal of Marketing Channels* 16(4), pp. 359–374.
- Pentina, I., Koh, A.C., Le, T.T., (2012), Adoption of social networks marketing by SMEs: Exploring the role of social influences and experience in technology acceptance, *Int. J. Internet Marketing and Advertising*, 7(1), pp. 65-82.
- Peteraf, M., (1993), The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strat Manage J*, 14, pp. 179– 191
- Petersen, B., Petersen, T., Sharma, D., (2001), The role of knowledge in firms internationalization process: Wherefrom and whereto. no. 17-2001 in working

paper from Copenhagen Business School. Department of International Economics and Management.

- Poon, S., Jevons, C., (1997), Internet-enabled international marketing: A small business network perspective, *Journal of Marketing Management*, 13(1-3), pp. 29-42.
- Porter, M.E., (2001), Strategy and the internet, *Harvard Business Rev March*, pp. 63–78.
- Posada, H.V. (2013), Internacionalizacion e Internet: Una nueva mirada al marketing internacional, *AD-minister*, January-June 2013, 22, pp. 51-68
- Posada, V.H., (2013), Internacionalizacion e internet: una nueva mirada al marketing internacional, *AD-minister*, N. 22, enero-junio.
- Prasad, V.K., Ramamurthy, K., Naidu, G.M., (2001), The influence of internet-marketing integration on marketing competencies and export performance, *Journal of International Marketing*, 9(4), pp. 82-110.
- Quelch, J.A., Klein, L., (1996), The Internet and international marketing. *Sloan Management Review*, 37(i), pp. 60-75.
- Rangaswamy, A., Van Bruggen, G. H., (2005), Opportunities and Challenges in Multichannel Marketing: An Introduction to the Special Issue, *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2), pp. 5 – 11.
- Rennie, M.W., (1993), Global competitiveness: Born global. *McKinsey Quarterly*, 4, pp. 45-52.
- Reuber, A.R., Fischer, E., (1997), The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviour of SMEs, *J Intern Bus Stud*, 28(4), pp. 807-825
- Rialp, A., Rialp, J., Knight, G.A., (2005), The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?, *International Business Review*, 14(2), pp. 147-166.
- Riegner, C., (2007), Word of Mouth on the Web: The Impact of Web 2.0 on Consumer Purchase Decisions, *Journal of Advertising Research*, December, pp. 436-447.
- Rigby, D., (2011), The Future of Shopping, *Harvard Business Review*, December, pp. 65–76.
- Samiee, S., (1998), Exporting and the Internet: A conceptual perspective, *International Marketing Review*, 15(5), pp.413-426.
- Shi, X., Wang, J., (2011), Interpreting Hofstede Model and GLOBE Model: Which Way to Go for Cross-Cultural Research?, *International Journal of Business and Management*. 6(5), pp. 93–99.

- Sinkovics, N., Sinkovics, R., Ruey-Jer, J., (2013), Internet as an alternative path to internationalization?, *International Marketing Review*, 30(2).
- Slater, D., (2000), The integrated enterprise: The whole is more than its parts, *CIO* 18:116-122.
- Steinfeld, C., Adelaar, T., Liu, F., (2005), Click and Mortar Strategies Viewed from the Web: A Content Analysis of Features Illustrating Integration between Retailers Online and Offline Presence, *Electronic Markets*, 15(3), pp. 199–212.
- Swahney, M., Prandelli, E., Verona, G., (2003), The power of infomediatio. *MIT Sloan Manage Rev*, 44(2), pp 77-82.
- Van der Heijden, H., (2003), Factors Influencing the Usage of Websites: The Case of a Generic Portal in The Netherlands, *Information and Management*, 40 (6), pp. 541–549.
- Verity, J.W., Hof, R.D., (1994), The Internet: How it will change the way you do business. *Business Week*, 14, pp. 80-86.
- Wang, E.T.G., Tai, J.C.F., Wei, H.-L., (2006), A virtual integration theory of improved supply- chain performance, *Journal of Management Information Systems*, 23 (2), pp. 41-64
- Warkentin, M., Bapna, R., Sugumaran, V., (2001), E-knowledge networks for inter-organizational collaborative e-business. *Logistics Information Management*, 14(1-2), pp. 149–162.
- Weerawardena, J., Mort, G.S., Liesch, P.W., Knight, G., (2007), Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42, pp. 294-306.
- Weill, P., Vitale, M.R., (2001), *From place to space: Migrating to ebusiness model*, Harvard Business School press, Cambridge, MA
- Welch, L.S., Luostarinen, R.K., (1988b), Internationalization: Evolution of a concept, *Journal of General Management*, 14(2), pp. 36–64.
- Wentrup, R., (2016), The online-offline balance: internationalization for Swedish online service providers, *Journal of International Entrepreneurship*, 14(4), pp. 562–594.
- Williamson, O.E., (1985), *The economic institutions of capitalism*, Free Press, N.Y.
- Williamson, O.E., (1975), *Markets and hierarchies*, Free Press.
- Wirtz, B. W., Schilke O, Ullrich, S., (2010), Strategic Development of Business Models: Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet, *Long Range Planning* 43(2 - 3), pp. 272 – 290.

- Yli-Renko, H., Autio, E., Sapienza, H., (2001), Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology based firms, *Strat Manage J.*,22(6-7), pp. 587-613.
- Zahra, S.A., Garvis, D.M., (2000), International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environment hostility, *J. Bus. Vent.*, 15, pp. 469-492.
- Zhang, J., Farris, P.W., Irvin, J.W., Kushwaha, T., Steenburgh, T.J., Weitz, B.A., (2010), Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies, *Journal of Interactive Marketing*, 24, pp. 168–180.
- Zhenxiang, W., Lijie, Z., (2011), Case Study of Online Retailing Fast Fashion Industry, *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1(3), pp. 195 - 200.

Capitolo 3

La reputazione aziendale nell'era digitale e l'influenza dei social media

Abstract

Questo capitolo è volto a dimostrare come l'interazione di un'impresa con gli *stakeholder* tramite i social media abbia il potere di generare importanti dati e contenuti per mezzo dei quali è possibile gestire e migliorare la reputazione aziendale nel web, ottenendone anche benefici per il business.

La reputazione aziendale è una delle principali risorse intangibili di un'impresa. Con l'avvento della tecnologia web ed in particolare con la 2.0, la sua creazione e gestione è totalmente evoluta.

L'impresa perde parte del proprio controllo sulla comunicazione, mentre i social network compensano tale mancanza, producendo autonomamente contenuti che influiscono sulla comunicazione e sulla reputazione aziendale, generando opportunità e rischi.

Gli stakeholder diventano protagonisti della produzione e diffusione di contenuti informativi, ma anche di valutazioni che hanno un impatto diretto sulla credibilità aziendale.

Gli stakeholder possono incidere sensibilmente sulla creazione della reputazione di un'impresa, esprimendo liberamente il proprio pensiero e le proprie opinioni nelle piattaforme web, condividendo contenuti che riguardano i suoi prodotti, i servizi, le azioni, la credibilità, il management, sino anche all'etica.

Per comprendere il ruolo che gli stakeholder rivestono nella reputazione aziendale digitale, ed in particolar modo nel processo partecipativo implementato tramite i social media, è

utile analizzare il modello teorico degli stakeholder ideato in dottrina da Freeman e le sue evoluzioni.

Successivamente, tramite l'utilizzo della *sentiment analysis*, viene esaminata l'interazione digitale degli stakeholder con l'impresa, sia nel web che nei social network, per tramutare i commenti, le reazioni e le opinioni dei portatori di interesse in dati quantitativi che possono essere usati per monitorare la propria reputazione online ed ottenere importanti input attraverso cui ottimizzare la gestione. Si propone un caso di sentiment analysis delle piattaforme Instagram e Facebook di una PMI del settore fashion Junior.

Obiettivo: Nell'ambito di questo capitolo si analizzano il tema della reputazione aziendale digitale e l'influsso generato dai social media sull'attività di impresa. Il capitolo ha un taglio tipicamente multidisciplinare.

Metodologia: La metodologia si fonda su analisi di fonti secondarie per illustrare il concetto di reputazione aziendale 2.0 ed individuazione di modalità di gestione della reputazione aziendale digitale tramite le interazioni web con gli stakeholder. Inoltre, si analizzano i risultati della sentiment analysis sulle piattaforme social aziendali e sul web svolta su un caso di una PMI del settore moda.

Risultati: Le nuove tecnologie, tramite l'incremento di interazioni con gli stakeholder e il monitoraggio della reputazione aziendale, sono risultate uno strumento in grado di orientare il management e agevolare il processo di internazionalizzazione delle imprese.

Keywords: reputazione aziendale, social media, stakeholder engagement, sentiment analysis.

Domande di ricerca: quali sono gli effetti e le implicazioni dei social network sulla reputazione aziendale digitale e sulla sua gestione? Come possono essere utilizzati i feedback espressi dagli stakeholder nei social network aziendali e nel web, per la gestione della reputazione aziendale digitale e per il management dell'impresa più in generale?

3.1 La reputazione aziendale nell'era digitale

In questa prima sezione del capitolo viene introdotto il concetto di reputazione aziendale, illustrando come esso sia fortemente connesso con l'attività di comunicazione, e come le relazioni instaurate con gli *stakeholder* (portatori di interesse) si siano evolute per l'azienda, negli ultimi decenni. Si procede poi presentando la relazione tra la tecnologia e la reputazione aziendale, descrivendo come la rivoluzione digitale abbia apportato un

mutamento nelle attività di comunicazione, nel rapporto con gli stakeholder, e come ciò abbia condotto ad un cambiamento nella gestione della *corporate reputation*.

In ambito aziendale, la credibilità di un'impresa dipende dalla capacità di ottenere il consenso ed il coinvolgimento degli stakeholder, di generare in loro un senso di fiducia e legittimazione tale da assicurare all'azienda stessa la disponibilità finanziaria per implementare la propria missione (Freeman et al., 2007 / Coda, 1988, 1991 / Donaldson et al., 1995 / Vicari, 2001).

La reputazione aziendale costituisce la principale risorsa intangibile per costruire il legame con gli stakeholder. Allo stesso tempo l'efficace gestione di queste relazioni contribuisce in modo determinante al successo dell'impresa. Uno dei contributi dottrinali principali sul ruolo degli stakeholder nella gestione d'impresa è quello di Freeman (Freeman, 1984). Il modello proposto dall'autore nasce come critica ai modelli tradizionali della gestione d'impresa caratterizzati da una "visione manageriale". Secondo Freeman la prospettiva implicita in tali modelli non era utile né a comprendere i cambiamenti avvenuti nel passato, né a saper prevedere ciò che sarebbe avvenuto in futuro (Freeman, 1984). Infatti, le imprese fino a quel momento consideravano solamente gli interessi di proprietari, clienti, dipendenti e fornitori, cioè coloro che erano considerati stakeholder "tradizionali" secondo i modelli di management del tempo. Venivano però ignorate le richieste che derivavano da comunità emergenti di individui -ambientalisti, associazioni di consumatori, media, concorrenti- ed anche governi, che secondo Freeman potevano avere una forte influenza sulla gestione dell'impresa. Difatti, i modelli convenzionali conosciuti come "input-output" concepivano l'impresa come un'attività economica in cui le risorse economiche fornite da investitori, dipendenti e fornitori, avevano il solo scopo di generare profitti per i proprietari-azionisti. Nel "modello degli stakeholder", invece, l'impresa è descritta quale ente cooperativo, che coinvolge un elevato numero di individui e di gruppi. L'impresa è considerata un'organizzazione partecipata da molti individui e gruppi che tentano di raggiungere i propri fini, e che può essere rappresentata con uno schema (Figura 3.1), in cui al centro c'è l'impresa che rappresenta il fulcro di una ruota, mentre gli stakeholder rappresentano i raggi (Jones et al., 2002).

In questo modello, l'impresa interagisce continuamente con gli stakeholder, e gran parte del suo successo economico deriva dall'efficace gestione delle loro relazioni.

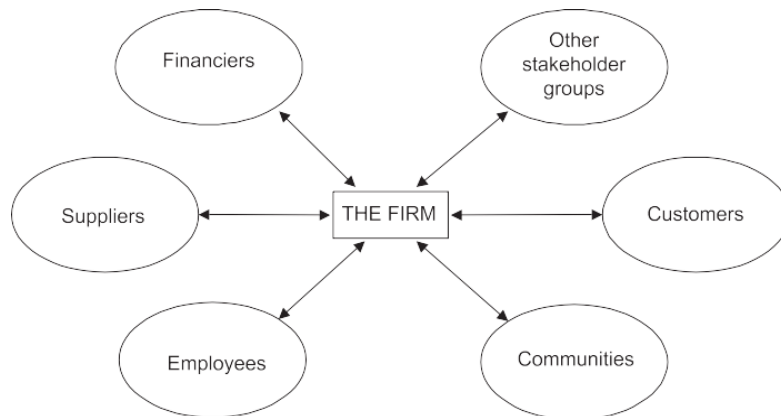


Figura 3.1 - Diagramma degli stakeholder (Fonte: Jones et al., 2002)

Successivamente, Donaldson e Preston (1995) hanno proposto una tripartizione della teoria degli stakeholder, fondata sull'accuratezza descrittiva, sul potere strumentale e sulla validità normativa che consente di precisare ulteriormente il concetto di stakeholder management. L'utilizzo descrittivo della teoria degli stakeholder rappresenta la natura delle imprese, le modalità con cui si prendono in considerazione gli interessi dei propri stakeholder, e la logica secondo cui i manager adottano la stakeholder management. La teoria strumentale fornisce un framework per individuare le connessioni tra la pratica dello stakeholder management con le performance aziendali di tipo economico-finanziario. Considerando che il fine delle decisioni aziendali è il perseguimento di performance economiche, lo stakeholder management costituisce un mezzo per raggiungere questo scopo. Donaldson e Preston (1995) considerano i tre concetti racchiusi uno nell'altro, in cui la teoria descrittiva è l'involucro esterno, che rappresenta le relazioni derivanti dall'esterno, l'approccio strumentale è la parte centrale che individua le linee di condotta per il raggiungimento di specifici risultati, e la validità normativa è il "cuore" della teoria che individua i principi morali e filosofici che guidano la gestione aziendale.

Attualmente, il modello degli stakeholder assume una notevole rilevanza nella gestione d'impresa, ed in particolare nell'ambiente digitale. Infatti, gli stakeholder assumono un ruolo sempre più considerevole per l'influenza che esercitano nella reputazione dell'impresa, ma anche per l'attività di promozione e d'innovazione. Come verrà meglio approfondito in seguito, coloro che sono coinvolti nella "vita di un marchio" ad esempio come follower attivi nei social network, esercitano una certa influenza nella percezione del pubblico. Il solo atto dell'esprimere una reazione (*like*) oppure condividere un post di un'impresa, genera una diffusione del contenuto nel web, che ha una potenzialità espansiva

esponenziale. Gli stakeholder assumono un ruolo determinante nella divulgazione della credibilità aziendale sulla qualità dei prodotti, sul profilo etico, e sui servizi di assistenza alla clientela. L'abbattimento delle barriere spazio-temporali nel web e nelle piattaforme social, permette agli stakeholder di stare in contatto con un'impresa, di osservarne i contenuti e di sentirsene parte integrante. Per di più, i commenti ed i feedback da loro espressi possono essere una fonte d'ispirazione per l'innovazione di prodotti e servizi.

In letteratura, la corporate reputation è descritta come il giudizio espresso dagli stakeholder, in relazione al valore ed alla qualità dei suoi prodotti, all'attendibilità delle proprie dichiarazioni, ma anche alla legittimità della sua attività (Dowling 1986, 2001 / Fombrun, 1996). Quando un'impresa riesce a conquistarsi una "buona reputazione" nel mercato di riferimento, può godere di un vantaggio competitivo (Dierickx et al., 1989 / Barney, 1991 / Hall, 1992) nei confronti della concorrenza, elevando la propria considerazione ed attrazione tra gli stakeholder (Fombrun et al., 1999).

Prima dell'emergere della comunicazione digitale web 2.0, la comunicazione aziendale era controllata e regolamentata internamente ed esternamente dall'impresa tramite l'offerta dei propri servizi o prodotti, attraverso i quali era in grado di influenzare la percezione degli stakeholder nei suoi confronti (Coda, 1991). L'identità aziendale emergeva principalmente attraverso la comunicazione esplicita rivolta verso l'esterno, ma una parte, era invece delineata dalla comunicazione implicita, che si esprimeva con le scelte ed i comportamenti aziendali (Coda, 1991).

Con l'avvento delle tecnologie web 2.0 si evolvono le modalità per la gestione della reputazione nel web, infatti i social network e gli *user generated content* creano allo stesso tempo grandi opportunità, ma anche nuove minacce (O'Reilly, 2004).

Con tale innovazione tecnologica, l'impresa perde parte del dominio sulla comunicazione esplicita, che è progressivamente sostituita dalla comunicazione implicita, dalle scelte aziendali e dall'influsso degli stakeholder.

In ragione del costante rapporto esistente tra l'attività di comunicazione e la reputazione di un'impresa, alcuni autori hanno studiato il ruolo assunto dai media per la diffusione della reputazione aziendale (Fombrun et al., 1990). I media agiscono plasmando le informazioni e condizionando la percezione sociale della realtà (Smith, 1995), assumendo un ruolo rilevante anche in merito alla considerazione della reputazione aziendale (Fombrun et al., 2004). In ragione di ciò, si utilizza il concetto di "media reputation" per esprimere il diffuso giudizio dell'impresa nei media tradizionali, (Deephouse, 2000) tramite lo sviluppo di indicatori come il "media reputation index" (Fombrun et al. 2004).

Alla luce delle caratteristiche distintive apportate dal web rispetto ai media tradizionali, si è coniato il termine “web corporate reputation” (WCR), come branca della media reputation.

La WCR indica la manifestazione della reputazione aziendale nel web, emersa per mezzo delle tecnologie web 2.0, ed in particolare i social media ed i social network, in cui gli utenti si fanno protagonisti della produzione e diffusione di contenuti informativi. Al fine di evitare equivoci, è doveroso distinguere le due categorie social e descrivere i cosiddetti “content communities”. I social network uniscono i social media con la “rete sociale”, e rappresentano pertanto l’insieme delle piattaforme virtuali tramite cui è possibile creare, pubblicare e condividere contenuti prodotti dagli stessi utenti, con le reti sociali costituite da strutture formali o informali, composte da insiemi di persone. Affinché una piattaforma virtuale possa essere considerata un social network devono realizzarsi tre condizioni: devono esserci degli utenti nella piattaforma, questi utenti devono essere collegati tra loro e devono avere la possibilità di comunicare reciprocamente (Ceron et al., 2014). I *content communities*, invece, sono piattaforme in cui gli utenti possono condividere determinati contenuti con gli altri componenti della comunità. Per fare chiarezza, Wikipedia è un social media in quanto gli utenti non sono collegati tra loro, Youtube e Instagram sono content communities, ovvero piattaforme in cui gli utenti sono collegati tra loro, ma anche gli “estranei” possono accedere ai contenuti, mentre Facebook e Twitter sono social network, dato che contengono le tre condizioni precedentemente espresse. Queste tecnologie riconoscono un ruolo centrale alla community online di riferimento, ed allo stesso tempo eliminano la distinzione tra produttori e fruitori di informazioni, in quanto spesso i due ruoli coincidono. Infatti gli stakeholder possono incidere sensibilmente alla creazione della reputazione di un’impresa, esprimendo liberamente il proprio pensiero e le proprie opinioni nelle piattaforme web, condividendo contenuti informativi, che riguardino i suoi prodotti, servizi, azioni, credibilità, management, etica. Le fonti informative di *reputation intelligence*, per mezzo delle quali è possibile individuare le notizie relative alla reputazione aziendale, sono ora contenute principalmente nei social network, blog e forum, che stanno riducendo il ruolo dei mezzi di comunicazione tradizionali e dei siti web istituzionali (Cullen, 2005).

3.1.1 La reputazione aziendale nel web: l'evoluzione delle fonti di informazione

In questa sezione viene introdotto il cambiamento socio-culturale portato dai social media nell'ambito dell'informazione, e come questo fenomeno abbia prodotto delle conseguenze dirette nella costruzione e nella gestione della reputazione aziendale.

L'interazione delle imprese con gli stakeholder per mezzo delle piattaforme social, avviene tramite l'instaurazione di una relazione diretta, in cui l'informazione è immediata e faziosa. Coloro che scelgono di "seguire" un brand in un social network, manifestano certamente un interesse verso quei prodotti, ma molto probabilmente ne apprezzano anche i principi etici, ed allo stesso tempo esprimono un coinvolgimento nel settore di riferimento. Ciò induce i follower ad essere sottoposti ad un'influenza costante esercitata dal brand, che conduce ad un sentimento di immedesimazione e ad una condivisione di prospettive. La partecipazione degli stakeholder alle vicende aziendali ed ai contenuti pubblicati nei social network che sono espressi con "like", "condivisioni dei post" oppure "commenti" produce un innalzamento della reputazione aziendale, in quanto gli stakeholder a loro volta influenzeranno altri utenti della validità del brand e dell'attendibilità dei contenuti pubblicati in rete, seppur appartenenti ad ambiti differenti (politica, attualità, cultura).

Inoltre, l'utilizzo del web e dei social network come fonte d'informazione genera anche una ulteriore motivazione negli utenti per connettersi al mondo digitale, ed una ulteriore possibilità per i post aziendali di essere di essere letti. La diffusione globale dei social media ha generato l'affermarsi di un utilizzo mainstream di questi mezzi come fonte primaria d'informazione, a discapito dei mass media tradizionali.

Il vantaggio dei nuovi media nel contesto della costruzione e tutela della reputazione risiede nella loro capacità di stabilire una relazione più diretta e costante con i gruppi coinvolti; infatti la creazione di gruppi di stakeholder impone il rispetto della trasparenza, e richiede un aperto ed onesto dialogo che permette di ottenere la loro fiducia (Szwajca, 2017).

Negli ultimi anni, gli internet media sono diventati sempre più utilizzati e credibili: secondo una ricerca condotta in 20 paesi nel mondo (Edelman Trust Barometer, 2015, 2017), la fiducia nei confronti dei motori di ricerca online è passata dal 62% nel 2012 al 64% nel 2015, mentre nei social media si è passati dal 45% del 2012, al 48% nel 2015, per arrivare al 2017 con un ulteriore incremento che si stabilizza al 51 %. Allo stesso tempo, si è assistito ad una perdita di fiducia nei media tradizionali, che dal 67% nel 2012, è arrivata al 62% nel 2015, per scendere ulteriormente nel 2017, toccando il 57% (Edelman Trust Barometer, 2015, 2017).

Inoltre, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono diventate essenziali per entrare in contatto con una determinata categoria di stakeholder. Un argomento a favore del necessario utilizzo dei social media per la gestione della reputazione delle aziende contemporanee, è il cambio generazionale. Coloro che sono nati tra il 1981 ed il 1999, sono conosciuti come "generazione Y", e si distinguono per avere una spiccata abilità nell'utilizzo delle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione: internet, smartphone, dispositivi digitali (Czekańska-Mirek, 2011). I membri della generazione Y sono anche conosciuti come "digital natives" (Prensky, 2001), in quanto sono la prima generazione che ha trascorso l'intera esistenza nell'ambiente digitale, e per questo, le tecnologie dell'informazione influenzano profondamente il loro modo di vivere e lavorare (Bennett et al., 2008 / Wesner et al., 2008).

Lo stile di vita rappresentativo della generazione Y è caratterizzato dal desiderio di stare in contatto con il gruppo di riferimento, ma anche dalla volontà di distinguersi tramite la pubblicazione online dei propri pensieri, emozioni e umori. In loro si manifesta l'esigenza di agire rapidamente e ricevere istantaneamente risposta, ricevere una pubblicità personalizzata secondo i propri interessi e riuscire a mantenere un equilibrio tra la vita ed il lavoro (Filiciak, et al., 2010). Considerato il diffuso utilizzo dei social media e dei social network tra gli individui di questa generazione, le aziende che si propongono di: stimolare il loro interessamento, instaurarci relazioni, oppure coinvolgerli in processi di co-creazione, raccolgono significativi compensi (Peres et al., 2011). Infatti è stato provato che a seguito della partecipazione in una comunità online i clienti hanno aumentato i loro acquisti online del 37 %, e gli acquisti offline del 9 %. (Manchanda et. Al., 2011). In ragione di ciò, risulta imprescindibile implementare una strategia reputazionale aziendale per il coinvolgimento degli individui appartenenti a questa generazione.

3.1.2 La reputazione aziendale: gli elementi fondanti

In questa sezione si definiscono i principali elementi che compongono la reputazione aziendale ed i potenziali benefici che possono derivare dall'efficiente implementazione della stessa.

La reputazione aziendale è il risultato di un processo sociale (reale o digitale) e commerciale che si crea con l'opinione di coloro che in qualche modo sono connessi a quel mercato, in qualità di stakeholder (clienti, produttori e fornitori) e che con la propria considerazione sono in grado di alimentare o ledere la reputazione del brand nel mercato.

La reputazione aziendale è definita come: “una rappresentazione collettiva delle azioni passate e dei risultati aziendali, che descrivono la capacità dell’impresa di fornire risultati apprezzati ai vari stakeholder. La reputazione di un’impresa si misura internamente con i suoi dipendenti ed esternamente con i suoi stakeholder, sia nell’ambiente competitivo che in quello istituzionale” (Fombrun et al., 1997).

Come già visto nei paragrafi precedenti, la reputazione aziendale è un concetto multidimensionale e complesso, composto da elementi (Fombrun et al., 2004 / Cullen, 2005) come: il valore dei beni offerti che identificano la qualità dei prodotti e servizi proposti, il potere del brand (Sullivan, 1990), la credibilità della struttura organizzativa che si estrinseca nella gestione organizzativa, la lealtà del top management, la *vision* e la *value proposition* (Dowling, 2004). A ciò si aggiunge una dimensione etica e sociale connessa ai livelli di *corporate social responsibility* (Brammer et al., 2004), le prestazioni economiche e la qualità del lavoro che si identificano nelle performance finanziarie come il fatturato, e la pregevolezza dell’ambiente di lavoro per i dipendenti che ne esalta la considerazione sociale (Alsop, 2004). Uno schema sinottico degli elementi che compongono la reputazione aziendale è presentato nella seguente Figura 3.2.



Figura 3.2 - Elementi che compongono la reputazione aziendale (Fonti: Sullivan, 1990 / Dowling, 2004 / Brammer et al., 2004 / Alsop, 2004)

La reputazione è dunque da considerare come una risorsa rara, trasferibile solo in parte con la cessione del marchio (Tadelis, 1999), e non perfettamente imitabile (Barney, 1991 / Deephouse, 2000). Quando una reputazione aziendale è positiva può generare un vantaggio competitivo sostenibile (Dierickx et al., 1989 / Barney, 1991 / Hall, 1992 / Teece et al., 1997), ottenuto per mezzo di abilità e competenze associate ad adeguati investimenti fatti

nel tempo (Hall, 1992 / Ching et al., 1992 / Fombrun et al., 1990). Una “buona reputazione” aziendale produce benefici che si manifestano in vari ambiti (Figura 3.3): nella forte attrattività che genera nei consumatori, (Bagwell, 1990), nell’agevole reperimento di risorse finanziarie ad un costo ridotto (Stiglitz et al., 1981 / Beatty et al., 1986 / Diamond 1989), nella possibile applicazione di un “premium price” sui prodotti (Shapiro, 1983 / Landon et al., 1997), nell’attenuazione del valore azionario in caso di crisi o scandali aziendali (Fombrun et al., 2004). Inoltre, una reputazione positiva può creare barriere di entrata nel mercato per i concorrenti, promuovere la fedeltà dei clienti (Nguyen e Leblanc, 2001), ed elevare il valore aziendale nel mercato (Smith et al., 2010). In ultimo, una reputazione positiva permette all’azienda sia di selezionare i lavoratori migliori, sia di elevare i rendimenti, facendo accrescere la volontà degli stakeholder di investire nell’impresa (Chun, 2005 / Vergin et al., 1997).



Figura 3.3 - I potenziali benefici di una positiva reputazione aziendale (Fonti: Dierickx et al., 1989 / Barney, 1991 / Hall, 1992 / Teece et al., 1997 / Ching et al., 1992 / Bagwell, 1990 / Stiglitz et al., 1981 / Beatty et al., 1986 / Diamond 1989 / Shapiro, 1983 / Landon et al., 1997 / Fombrun et al., 2004 / Nguyen & Leblanc, 2001 / Smith et al. 2010 / Chun, 2005 / Vergin et al., 1997)

Nel prossimo paragrafo si dimostra come per migliorare la reputazione aziendale sia necessario analizzare il proprio modello di business, al fine di individuare una strategia che possa accelerare il successo dell’impresa nel mercato di riferimento.

3.2 Le prospettive ed i modelli per l'implementazione della reputazione aziendale digitale

Come si è già accennato, il valore della reputazione aziendale è composto dai giudizi espressi dagli stakeholder nei molteplici ambiti che ne caratterizzano l'attività, tra cui qualità, innovazione, responsabilità sociale, rilievo nel mercato e trasparenza (Osiyevskyy, 2017).

Tuttavia, gli elementi a cui viene attribuita maggiore rilevanza attengono a due distinte prospettive: la dimensione utilitaristica e la dimensione sociale. La prima riflette la valutazione degli stakeholder in relazione all'abilità dell'impresa di servire i loro bisogni personali, tramite la fornitura di risultati tangibili. Per i clienti questa dimensione è solitamente generalizzata come "l'efficacia di prodotti e servizi", che costituisce un giudizio sulla qualità ed i costi opportunità di interagire con l'azienda, rappresenta il valore percepito dell'impresa che si misura secondo il valore economico, il tempo e gli impegni. (Agarwal et al., 2015).

La dimensione sociale, conosciuta come "Corporate Social Responsibility" (CSR) o "Social Ethicality", riflette invece la capacità dell'impresa di dedicarsi ai bisogni degli stakeholder ed a quelli della società. Si basa sull'aspettativa che l'azienda adotti un comportamento corretto nei confronti degli stakeholder, e che rispetti le norme di tutela ambientale e di responsabilità sociale. La reputazione sociale rende prevedibile i comportamenti ed i valori aziendali agli stakeholder, e riflette l'impegno a risolvere o almeno ridurre i problemi sociali, oltre ai diretti interessi economici (Agarwal et al., 2015). Nella CSR il valore sociale di un'impresa è anche valutabile dai livelli di soddisfazione raggiunti dai vari portatori di interesse (Nelli et al., 2003). Ciò, rende necessario che l'impresa integri nella propria strategia competitiva anche una strategia sociale, (Baron, 1995) cosicché si consolidi il vantaggio competitivo, e si crei un'agevolazione nei confronti della concorrenza (Nelli et al., 2003). Il ruolo assunto dalla responsabilità sociale nella costruzione della reputazione aziendale, è stato anche promosso da Freeman (Freeman, 1984), che considerava l'impresa un'entità socialmente responsabile, avente lo scopo di soddisfare pienamente le aspettative degli stakeholder (Perrini, 2006).

Il coinvolgimento degli stakeholder è attualmente considerato un elemento costante ed imprescindibile sia per la gestione della reputazione aziendale, sia per ottenere successi economici.

Tuttavia, l'adozione di valori etici e l'attenzione verso problematiche sociali non è necessariamente utile e conveniente in tutti i settori d'impresa (Ma et al. 2017). Infatti, l'assunzione di un determinato genere di reputazione e la scelta della prospettiva (utilitaristica o sociale) può essere progettato anche in base al modello di business che si intende perseguire.

Difatti, per ogni modello di business può essere delineato un certo profilo reputazionale, che permette all'azienda di ottenere benefici ottimizzando la propria attività. L'adozione della prospettiva utilitaristica oppure di quella sociale, risiede nella scelta fatta all'atto della fondazione aziendale, in cui si crea il ruolo, il valore e la vision dell'organizzazione. Tali orientamenti comprendono anche soluzioni che accolgono entrambe le prospettive o che le rifiutano totalmente.

I profili reputazionali selezionati sono 4: 1) Gestione non strategica della reputazione; 2) Enfasi utilitaria; 3) Enfasi sociale; 4) Doppia enfasi. Gli stessi sono riassunti in Tabella 3.1, dove sono classificati in base al grado di CSR e Utilitarian emphasis.

Tabella 3.1 - Profili reputazionali

CSR Emphasis	High	#3 Enfasi Sociale: Toms Shoes, Goodwill	#4 Doppia Enfasi: Google, Whole foods market
	Low	#1 Gestione non strategica della reputazione: Walmart, Dish Network	#2 Enfasi Utilitaria: Monsanto, Goldman Sachs
		Low	High
UTILITARIAN Emphasis			

I 4 profili menzionati vengono descritti di seguito nel dettaglio.

1) Gestione non strategica della reputazione

Le aziende che adottano una gestione non strategica della reputazione, non si preoccupano di costruire un rapporto di fiducia con i clienti, né di annunciare i loro futuri obiettivi. Tali imprese solitamente vendono prodotti economici, ed attraggono principalmente consumatori che prestano attenzione unicamente al prezzo. I prodotti da loro commercializzati, appartengono alla categoria dei "search goods": comprendono tutti quei beni la cui qualità e caratteristiche sono facilmente valutabili prima dell'acquisto, ed in cui il rischio di fare la scelta sbagliata è minimo, come ad esempio i beni per la pulizia della

casa. Le aziende collocate nel quadrante del “Non-strategic Reputation Management” hanno il solo obiettivo di mantenere la reputazione ai livelli minimi accettabili, per prevenire reazioni negative dei clienti. Un caso di successo di “Non-strategic Reputation Management” è rappresentato dalla multinazionale americana Walmart, specializzata nella vendita al dettaglio con 2.3 milioni di lavoratori nel mondo ed un fatturato di 482 miliardi di dollari nel 2016 (Walmart, 2016). Il suo modello di business basato sulla vendita di prodotti a basso costo su ampia scala, gli ha permesso di ottenere la più ampia quota di mercato nell’industria del retail. Tuttavia, tale modello economico ha comportato problemi nella sfera reputazionale aziendale, ad esempio: è noto che per mantenere i prezzi bassi, l’azienda paghi esigui stipendi ai dipendenti, costringa i fornitori a ridurre i prezzi con ogni mezzo. Per di più, detiene un alto tasso di incidenti nel lavoro ed è spesso contestata per violazioni ambientali (Hyde, 2015).

2) Enfasi utilitaria

Le aziende che adottano “l’enfasi utilitaria” incentrano la loro reputazione nella cura e nel valore assegnato ai clienti, nell’innovazione, nella qualità dei prodotti. Un’elevata reputazione utilitaristica permette a queste imprese di mantenere la fedeltà dei clienti, ridurre i costi del marketing e far pagare prezzi più alti. Questo business model è efficace nel mercato dei beni immateriali (*intangible*), ed in quello dei prodotti basati sull’esperienza (*experience-based*). In tale ambito la qualità dei prodotti non può essere propriamente valutata nel momento dell’acquisto, ma è necessario il consumo per poterla giudicare (*experience goods*). In questa categoria, avere una buona reputazione costituisce un elemento chiave per essere competitivi. Allo stesso tempo però le imprese che adottano tale modello, trascurano totalmente la loro reputazione relativa alla CSR. Un chiaro esempio di utilitarian emphasis è rappresentato dall’azienda Monsanto, multinazionale del settore agrochimico e delle biotecnologie agricole, con oltre 20000 dipendenti e 13,5 miliardi di fatturato nel 2016 (Monsanto, 2015).

La Monsanto ha ricevuto premi per l’innovazione, la leadership e sulla qualità come posto di lavoro, classificandosi al primo posto delle “World’s Most Admired Companies” nel suo settore industriale dalla rivista Fortune (Awards and Recognition, 2015).

Nonostante ciò, è fortemente criticata per la sua CSR dagli stakeholder, a causa dei brevetti restrittivi e per l’impatto negativo che hanno i suoi prodotti sia per la salute umana che per l’ambiente.

3) Enfasi sociale

Le aziende che incentrano il proprio valore nell'enfasi sociale costruiscono la loro reputazione esaltando la CSR. Tali imprese si dedicano alla risoluzione di problematiche sociali che sono particolarmente rilevanti per i suoi clienti e per gli altri stakeholder. Il loro modello di business si rivolge ad un target di clientela disposto a pagare un prezzo più alto per i loro prodotti, a patto che ciò sia compensato dalla dedizione dell'azienda alla soluzione di preoccupazioni sociali. La loro reputazione utilitaristica e la qualità dei prodotti coincide con quella della concorrenza, ma i prodotti hanno un prezzo superiore, in ragione del contributo che verrà dedicato alla causa collettiva. Tali aziende si guadagnano la fedeltà dei clienti ottenendo la loro fiducia, e stimolando l'identificazione di questi ultimi con l'impresa stessa. Per fare ciò, le imprese devono costantemente comunicare ai clienti i positivi risultati sociali raggiunti, cosicché gli stakeholder possano continuare ad averne stima.

In questa categoria, si situano sia le pure imprese sociali come Goodwill Industries International, la seconda più importante organizzazione no-profit negli Usa, sia le "for profit firms", come ad esempio Toms Shoes, azienda calzaturiera che per ogni paio di scarpe venduto, ne dona un nuovo paio a persone in stato di bisogno.

4) Doppia enfasi

Le aziende che adottano il modello di business della doppia enfasi sono caratterizzate dall'aver un'alta considerazione sia nell'ambito della CSR, che nella dimensione utilitaristica. La loro politica aziendale è espressa dall'aforisma "doing well by doing good", appartiene alle aziende leader di un determinato settore, ed i loro prodotti hanno un prezzo solitamente superiore a quello di mercato. Una delle aziende che segue questo modello di business è ad esempio Google, che investe in progetti basati sulla tecnologia, volti alla risoluzione di problemi complessi come: ampliare l'accesso all'acqua potabile, fermare il bracconaggio della fauna selvatica, e prevenire il traffico di esseri umani. Per elevare la propria reputazione, queste aziende devono possedere la capacità di combattere i maggiori problemi sociali, ed allo stesso tempo quella di riuscire a far arricchire i propri azionisti. Per raggiungere tale reputazione, queste aziende devono distinguersi dai concorrenti, adottando strategie più efficaci ed efficienti. Nel settore farmaceutico, molte aziende si limitano a spedire nei paesi in via di sviluppo medicinali scaduti, mentre aziende come ad esempio la Merck hanno adottato un approccio più sostanziale, scegliendo di concentrare la propria attenzione verso il trattamento della cecità fluviale in Africa (Husted et al., 2006), un'infezione parassitaria trasmessa dal morso della mosca nera, che

rappresenta una delle più diffuse cause di cecità in Africa, Asia e nell'America Latina (WHO, Onchocerciasis, 2018).

La reputazione aziendale produce dunque benefici quando è creata e ideata seguendo un prestabilito modello di business. Per progettare e gestire un'adeguata strategia attinente alla reputazione aziendale, sono necessarie delle valutazioni preliminari. In primo luogo è fondamentale valutare le condizioni del mercato in cui opera l'azienda per stabilire se i beni che si commercializzano siano valutabili prima dell'acquisto oppure solamente dopo averli acquistati ed utilizzati. In secondo luogo bisogna tenere in considerazione se la situazione economica sia in fase di sviluppo oppure di crisi. In ultimo è indispensabile analizzare il target di riferimento, per comprendere se i clienti a cui ci si rivolge siano facoltosi e relativamente insensibili ai prezzi, oppure no. La disamina di questi elementi, permette di determinare correttamente in quale delle quattro categorie porre l'enfasi per ottimizzare la configurazione della propria reputazione aziendale.

Successivamente, un'appropriata indagine sui clienti può determinare lo stato attuale delle relazioni intrattenute con gli stakeholder, per capire quale sia il livello di reputazione sociale ed utilitaristica percepito (Agarwal et al., 2017). Infine, se l'analisi ha svelato il bisogno di migliorare una od entrambe le dimensioni reputazionali, l'impresa dovrà utilizzare sia le tradizionali strategie di comunicazione, che quelle online per coinvolgere la clientela (Dijkmansen et al., 2015).

La partecipazione dei clienti costituisce anche una rilevante fonte d'informazione per valutare le performance aziendali, testare idee innovative per i nuovi prodotti e sviluppare servizi.

La rete di stakeholder può diventare una sorta di "collegio elettorale" a supporto dell'impresa (Floreddu et al., 2014). Infatti la reputazione aziendale consente la creazione di legami fiduciari tra consumatori e imprese, e può essere considerata sia un sostituto per le informazioni, sia un importante meccanismo per ridurre l'incertezza negli spazi virtuali (Kotha et al., 2001).

3.2.1 La gestione della reputazione digitale tramite i social media ed i social network

In questa sezione si presentano alcune considerazioni circa l'approccio che, secondo la letteratura e la pratica permettono all'azienda di consolidare la propria reputazione aziendale nel web, per mezzo delle piattaforme social.

La propagazione dei social network ha fornito al pubblico nuovi strumenti per sottoporre le aziende ad un controllo sempre più rapido. Il cambiamento avvenuto con la tecnologia

web 2.0 ha creato un contesto partecipativo, in cui i clienti vivono il brand, partecipando a discussioni che lo riguardano, diffondendo e creando i contenuti (Waters et al., 2009). In letteratura, i social media sono stati etichettati “open source branding”, in quanto rappresentano il luogo di incontro tra stakeholder e l’impresa per la co-creazione della natura e della reputazione del marchio (Fournier, 2011).

Per tale ragione le aziende cercano di influenzare il processo di open source branding stabilendo una costante presenza nei social. In questo ambito infatti le dinamiche per pubblicizzare un’impresa differiscono sensibilmente da quelle adottate con i media tradizionali, dato che solitamente nei social network gli utenti hanno la possibilità di personalizzare le informazioni e le fonti d’informazione secondo il loro gusto personale (Hindman, 2012). Di conseguenza, il fatto di “seguire” un’impresa ed essere esposti alla sua pubblicità nei social network è un atto di scelta personale. Al fine di persuadere gli individui per ottenere follower nelle pagine social, le aziende devono dunque fornire contenuti rilevanti condividendo informazioni interessanti, intrattenimenti, soluzioni a problemi, coinvolgendo i consumatori con contenuti e conversazioni attraenti (Van Noort et al., 2012).

La letteratura afferma che gli stakeholder ed il pubblico possono essere influenzati in molteplici maniere. Però, le modalità di comunicazione più efficaci per consolidare la reputazione di un’azienda, sono principalmente tre.

La prima è espressa dagli effetti della comunicazione, come: le performance dei prodotti e dei servizi, la politica adottata dall’azienda, ed il comportamento degli impiegati. La seconda include la comunicazione formale, che si serve dei tradizionali mezzi di comunicazione come la pubblicità, le relazioni pubbliche e le sponsorizzazioni. La terza è composta dal *word of mouth*, dall’interpretazione dei media e dall’analisi della comunicazione implementata dai concorrenti. (Balmer et al., 1999). La comunicazione online primaria e secondaria è correlata a tutti i messaggi emessi dal manager e dagli impiegati, dai prodotti e dalla pubblicità, con l’obiettivo di dare forma ad una solida reputazione aziendale e diffonderla tra gli stakeholder. La comunicazione terziaria, interessa invece lo sviluppo della reputazione aziendale e della fiducia: influenza la percezione iniziale delle imprese da parte di un fan, tramite la disseminazione delle informazioni online. Infatti i social media possono essere considerati un elemento chiave nel mix della comunicazione aziendale. Una strategia online ben definita che utilizzi proficuamente i social media può contribuire alla creazione di una reputazione positiva.

Ampliando lo stato dell'arte della ricerca sui multicanali distributivi (Neslin, et al., 2006) i social media rappresentano dunque un canale per mezzo del quale l'azienda fornisce informazioni, servizi e risponde alle richieste dei clienti. Tramite i social media le aziende stabiliscono e mantengono relazioni dirette con i consumatori, e gestiscono la reputazione aziendale.

L'espansione di internet, insieme all'uso della comunicazione bidirezionale tra gli stakeholder, fornisce all'azienda nuove soluzioni tattiche per costruire e proteggere la reputazione aziendale online. Ciò è rilevante in quanto, i clienti coinvolti possono contribuire alla formazione della reputazione a lungo termine dell'impresa, creando e divulgando informazioni che la riguardano. (van Doorn et al., 2010).

In letteratura sono stati individuati alcuni accorgimenti, che sono in grado di tutelare e migliorare la reputazione aziendale, tramite l'uso dei social media.

Il primo è valutare l'attuale livello di reputazione. Il secondo è analizzare i costi/benefici relativi agli investimenti dedicati alla comunicazione. Altro elemento fondamentale è la gestione della reputazione aziendale online, che avviene monitorando l'impatto della comunicazione di terzi.

L'aspetto più rilevante per rafforzare la reputazione aziendale risiede nel già menzionato coinvolgimento dei clienti, che può essere implementato in molteplici maniere. (Floreddu et al., 2014). Ad esempio, per ottenere tale risultato l'azienda potrebbe creare una comunità di clienti nei social network, con l'obiettivo di ampliare la relazione con un gruppo di interesse ed alimentare la fiducia nei loro confronti. Con ciò, i clienti che ritengono che l'impresa abbia una buona reputazione saranno più disposti ad innescare un passaparola positivo, detto "virtuous cycle", rispetto agli utenti che hanno una diversa opinione. In definitiva, la gestione della reputazione digitale di successo, richiede l'integrazione della comunicazione aziendale, in coordinazione con il management, cosicché si applichi una strategia comunicativa efficace, da utilizzare nelle piattaforme social per supportare ed elevare la reputazione digitale.

3.3 I rischi reputazionali derivanti dal web e dalle piattaforme social

La possibilità o anche il solo pericolo di compromettere la reputazione rappresenta una minaccia per un'impresa. La perdita di reputazione influisce negativamente sulla competitività, sul posizionamento locale, sulla fiducia e fedeltà degli stakeholder, sulle

relazioni con i media, sulla legittimità delle operazioni, e potrebbe anche comprometterne l'esistenza (Rayner, 2003).

Il rischio reputazionale negli ultimi anni è stato infatti aggiunto alla lista dei rischi aziendali (*business risk*). In particolare, è stato identificato come un rischio operativo, al pari del mancato funzionamento di operazioni interne, sistemi, persone, o eventi esterni che causano perdite dirette o indirette ad una società commerciale. Allo stesso tempo, il rischio reputazionale è considerato una minaccia non solo per singole organizzazioni, ma anche per un intero settore. Ad esempio, quando l'attuale crisi globale ha scosso per la prima volta il settore finanziario spagnolo, il Banco Santander è riuscito a mantenere una posizione stabile, per merito principalmente dei suoi ben consolidati programmi di gestione del rischio reputazionale (Xifra et al., 2009).

In un articolo dell'Harvard Business Review, si identificano tre tipi di fattori che incrementano il rischio reputazionale (Eccless et al., 2007).

In primo luogo vi è un aumento del rischio reputazionale quando cresce il gap tra la reputazione di un'azienda e la realtà, che si verifica quando l'impresa riesce a crearsi un'immagine ed una reputazione apparentemente ideale nel web e nelle piattaforme social, che però si discosta notevolmente dai contenuti reali. Il secondo fattore è connesso al primo, in quanto il rischio reputazionale aumenta quando cambiano le aspettative dei consumatori. Infatti, all'innalzamento della reputazione dell'impresa segue un incremento delle aspettative degli stakeholder, che se non vengono soddisfatte determinano una perdita di credibilità nei confronti del brand. In ultimo, la reputazione può essere compromessa quando un'organizzazione non è internamente in grado di reagire ai cambiamenti. Difatti "un'importante fonte di rischio reputazionale è lo scarso coordinamento delle decisioni prese da diverse unità operative" (Eccless et al., 2007).

I social network contribuiscono in parte al rischio, ampliando lo spettro dei rischi reputazionali ed alimentando le dinamiche dei rischi. Infatti nei social network gli utenti condividono per lo più informazioni non verificate, sia vere che false, e propongono informazioni che differiscono ampiamente da quello che le aziende comunicano al pubblico (Aula, 2009).

Inoltre le reti sociali mettono in discussione la gestione della reputazione convenzionale in più modi. Innanzitutto, non rivestono solo il ruolo di canale per fornire comunicazioni aziendali, come avveniva nei media tradizionali. Questi rappresentano delle piattaforme partecipative, tramite cui le aziende interagiscono direttamente e spesso in tempo reale con gli stakeholder. Gli utenti possono dunque partecipare attivamente nel costante processo di

valutazione dell'impresa. In secondo luogo, la gestione strategica della reputazione deve concentrarsi sull'etica, piuttosto che perseguire interessi a breve termine.

Nei social deve esserci una posizione chiara tra come comportarsi per essere all'altezza delle aspettative e come comunicare un obiettivo aziendale. Ad esempio, l'utilizzo di persone anonime per influenzare il pubblico, ovvero "la simulazione dell'intervento di un cliente" per consigliare i prodotti di un'azienda, non solo è eticamente discutibile, ma crea anche un rischio reputazionale che dovrebbe essere evitato. In altre parole, nei social media un'impresa non solo deve sembrare valida e leale, ma deve anche esserlo nella realtà (Aula, 2009). In ultimo, i social media hanno l'effetto di presentare le notizie come se raffigurassero una verità collettiva. Gli utenti infatti cercano e creano informazioni, acquisiscono conoscenze, ed interpretano le comunicazioni aziendali. Una volta che hanno sviluppato la loro personale idea sull'identità aziendale, su come l'impresa sia e come dovrebbe essere, la condividono con gli altri, e la verità soggettiva si trasforma in verità collettiva. A questo punto, se alle opinioni indesiderate non viene data una risposta o una giustificazione, la situazione diventa molto complicata da gestire. Per tale ragione, la gestione del rischio reputazionale dovrebbe essere programmata in anticipo, prima che si verifichi una crisi reputazionale, cosicché si abbia già una strategia per la gestione del rischio.

3.3.1 Il word of mouth negativo: gli "online firestorm"

Le piattaforme social hanno un ruolo positivo per la propagazione di nuove idee e prodotti tramite il *word of mouth* (WOM,) anche in riferimento alle imprese. Allo stesso tempo però, le aziende ed i brand così come i politici, le istituzioni governative e le celebrità, devono affrontare il crescente fenomeno del word of mouth negativo, generato online. Infatti, gli utenti web in reazione alle affermazioni od alle attività di questi soggetti, riescono a scatenare reazioni d'indignazione che divengono popolari in poche ore. Prima della diffusione di internet e dei telefoni cellulari, per la propagazione delle informazioni e delle innovazioni servivano invece alcuni anni (Ryan et al., 1950). Nei social network invece le opinioni negative riguardanti prodotti o brand, si formano e si divulgano per mezzo di migliaia o milioni di persone in poche ore. Per di più, tali dinamiche negative non sono circoscritte al mondo del business, ma colpiscono anche soggetti politici come il Weinergate (Petri, 2011) o personaggi pubblici come Ashton Kutcher (Barker, 2011).

Si definisce *online firestorm* l'improvvisa condivisione di un elevato numero di messaggi, contenenti WOM negativi ed atteggiamenti di protesta contro una persona, un'azienda, o

un gruppo nei social media. (Pfeffer et al., 2014). Tali messaggi sono caratterizzati da un profondo sentimento d'indignazione, che spesso viene espresso senza indicare l'effettiva e specifica critica. I firestorm sono dunque assimilabili ai pettegolezzi (*rumor*), e vengono definiti quali affermazioni e convinzioni che sono trasmesse di persona in persona, solitamente tramite WOM, senza che vengano prodotte prove certe (Allport et al., 1947). Tuttavia, tra i primi ed i secondi vi è una differenza essenziale che è suggerita dal nome, ed è rappresentata dal livello di aggressività espresso. Gli online firestorm nascono da critiche dei clienti che divengono poi offese, spesso prive di contenuto ed argomentazioni. Questi possono venire ad esistenza grazie a pettegolezzi non verificati, oppure da eventi realmente accaduti. La loro principale caratteristica risiede nel fatto che, sono prevalentemente composti da opinioni espresse con una grande enfasi emotiva, e non da fatti. Da ciò emerge che il WOM è uno strumento di enorme rilievo nel web in quanto, se utilizzato per danneggiare l'immagine di un'impresa, produce conseguenze terrificanti, ma se adoperato per promuovere campagne pubblicitarie diventa un elemento fondamentale per l'attività aziendale (Solis, 2011). Infatti le aziende capaci di utilizzarlo per scopi di marketing, sono quelle che ottengono il maggior successo commerciale (Mason, 2008). Seppur i social network non equivalgono al WOM, piattaforme come Facebook, Twitter e Pinterest hanno un impatto significativo nel generare conversazioni riguardanti i brand, e svolgere quindi un ruolo importante per la reputazione di un marchio (Kerpen, 2011). Infatti i social network sono particolarmente attraenti per i marketer, e la spesa per la loro gestione e la loro pubblicità sta aumentando ogni anno. Nel 2018 si prevede che la spesa mondiale per la pubblicità nei social media incrementerà del 12,6%, rappresentando una crescita di \$25.7 miliardi in più rispetto all'anno precedente. Anche in Italia la spesa per la pubblicità nei canali digitali è in continuo aumento: da un 35,6% del 2017, al 38,4% nel 2018 è prevista attestarsi al 41,1% nel 2019 costituisce una parte consistente degli investimenti totali in pubblicità (Dentsu Aegis Network, 2018).

3.3.2 La diffusione delle opinioni nei social media

I fattori che favoriscono la diffusione delle opinioni nei social media sono molteplici. I più evidenti sono la velocità ed il volume, dato che i messaggi nei social media avvengono in tempo reale, e sono generati da milioni di utenti con flusso costante. Nei mezzi di comunicazione tradizionali come i giornali, l'arco temporale tra la divulgazione di una notizia e la reazione del pubblico era di circa un giorno, mentre nei social media, tutto ciò avviene in ore o addirittura minuti. Recenti studi hanno infatti dimostrato che in Twitter, i

meme e gli *hashtag* raggiungono il 50% degli utenti in qualche minuto o al massimo in poche ore, rendendola la più veloce piattaforma social (Fang et al., 2007). Un altro importante fattore che influisce nella creazione degli online firestorm è la creazione dei *network cluster*. A causa dell'elevato numero di utenti connessi facenti parte contemporaneamente di gruppi di vario genere, (Watts et al., 1998) ogni informazione è ripetuta all'utente da diverse fonti del suo social network, creando l'impressione che tutti parlino degli stessi argomenti ed abbiano la stessa opinione (Sunstein, 2001).

In letteratura si è descritta l'evidenza empirica del ruolo dei clusters locali per la diffusione epidemica di opinioni nei social media, (Lotan, 2012) che è stata anche dimostrata con esperimenti di simulazione (Pfeffer et al., 2013).

L'influenza reciproca tra utenti "amici" e/o "follower" di pubblicare post che vertono su medesimi topic, è chiamata "echo chambers". Tale termine deriva da un concetto introdotto mezzo secolo fa per descrivere gli effetti amplificati delle opinioni che si formavano tra politici, media e la popolazione, ed è stato adottato come metafora per descrivere gli effetti dei social media (Key, 1966).

Il "filter bubble" è invece un concetto che descrive l'eccessiva enfasi che viene data a singole opinioni e topic, operando in due diverse direzioni. Da un lato la connessione sociale funge da filtro, creando collegamenti tra persone che hanno cose in comune: la stessa età, sesso, status socioeconomico, interessi, ed opinioni. Dall'altro lato, i social media classificano alcune informazioni, ritenendole interessanti per l'utente nel caso in cui anche il network di amici è stato coinvolto nell'argomento, oppure se l'utente stesso in passato ne era stato affascinato (Pariser, 2011). Echo chamber and filter bubble sono interpretazioni del processo decisionale all'interno di un regime di razionalità limitata (Simon, 1972.) Infatti, con una raccolta limitata di informazioni non può essere adottata una soluzione ottimale, in quanto, le notizie condivise sono spesso anche faziose. Nei social media il processo decisionale è innescato dal network, in cui, il filter bubble domina la fase della conoscenza, limitando le informazioni che raggiungono l'utente, mentre l'echo chamber garantisce l'efficiente persuasione.

I social media, creando l'impressione che tutti abbiano il medesimo parere, producono implicazioni drammatiche per la formazione di giudizi individuali, in quanto, i processi cognitivi sono sostituiti dagli effetti del network perpetrati nei social media. La comprensione del meccanismo che genera gli online firestorm, permette alle aziende di adottare comportamenti che contrastino la tempesta d'indignazione (Pfeffer al., 2014). Vi sono vari esempi di aziende che nel momento in cui sono divenute "vittime" di online

firestorm, hanno adottato una strategia inadeguata per farvi fronte, subendo così gravi ripercussioni. Questa situazione si è verificata quando alcune imprese dopo essere state fortemente criticate ed attaccate da utenti indignati, hanno scelto di non proferir parola, evitando di rispondere alle numerose accuse giunte nei social media. Le conseguenze sono state nefaste, in quanto le aziende ha perso credibilità, la loro reputazione è stata compromessa e l'immagine fortemente danneggiata (Zorbach, 2011). Anche i risultati della ricerca condotta da Kimmel e Audrain-Pontevia, suggeriscono che la scelta del non rispondere ai post contenenti critiche, ignorando tali commenti, sia percepito dal pubblico come un atteggiamento molto negativo per la reputazione aziendale. La suddetta ricerca è avvenuta tramite questionario, in cui ci si interrogava circa l'atteggiamento aziendale da adottare nel caso di "scandali aziendali" (Kimmel & Audrain-Pontevia, 2010).

Per combattere gli effetti causati da WOM negativi, è necessario ideare una strategia aziendale a lungo termine. Per pianificare il piano d'azione, bisogna dunque tenere in considerazione che gli effetti del network nei processi decisionali sono condizionati dalle informazioni limitate che vi circolano, e dalla percezione che tutti abbiano la stessa opinione. Ciò, permette di creare una controstrategia che ostacoli il WOM negativo, e che sia basata nell'infondere con prontezza informazioni provenienti da fonti attendibili (Ajzen e Fishbein, 1980).

L'obiettivo della controinformazione deve essere quello di destabilizzare l'atteggiamento negativo individuale del maggior numero possibile di persone. Immaginando ad esempio di ascoltare storie negative sul conto di un'impresa espresse da un amico, e poco dopo, ricevere notizie esattamente contrarie sul giudizio della stessa azienda da parte di un'altra persona fidata, ridurrà sensibilmente la possibilità di iniziare attivamente una propaganda negativa contro il marchio interessato, in quanto sarà complicato formarsi un'opinione certa (Pezzo e Beckstead, 2006).

Le piattaforme dei social networks possono dunque essere considerate reti di comunicazioni, in cui i nodi (utenti) sono connessi tra loro da legami di amicizia o interesse (follower). Dalla struttura di queste reti, è possibile identificare gli utenti rilevanti, le comunità locali ed i sottogruppi (Rogers et al., 1981).

Nel paragrafo successivo viene esaminata la "sentiment analysis" come modalità di analisi per i social network e per il web, che permette di utilizzare i feedback, i commenti e reazioni espresse dagli utenti, per migliorare la strategia gestionale dell'impresa.

3.4 Sentiment analysis: l'analisi qualitativa e quantitativa che utilizza l'Intelligenza Artificiale

In questa sezione viene analizzata ed utilizzata la *sentiment analysis*, quale modalità per “trasformare” i commenti ed i feedback rilasciati dagli stakeholder nei social network in dati utilizzabili dall'impresa per monitorare la propria reputazione nel web, e migliorare la gestione dell'azienda.

La sentiment analysis anche chiamata *opinion mining*, è l'area di studio che analizza le opinioni, i sentimenti, le valutazioni, le attitudini e le emozioni delle persone verso entità ed i loro attributi espressi in un testo scritto (Liu, 2015).

Tale modalità di analisi utilizza tecnologie di intelligenza artificiale semantica, che non si limitano alla stima del gradimento espresso nei confronti di un brand o un prodotto, ma apprende ed esamina i motivi che sostengono i giudizi, osservando tutto ciò che è connesso al topic di ricerca.

La sentiment analysis è dunque una tecnica di estrazione dei dati che valuta sistematicamente il contenuto testuale, presentando una valutazione efficiente ed efficace delle opinioni dei consumatori in tempo reale. Tale metodo consente la raccolta e l'analisi dei dati da un campione molto vasto, senza compromettere l'affidabilità, la validità e la generalizzabilità dei risultati.

Essa può dunque essere considerata un metodo capace di porre rimedio ai limiti dei metodi quantitativo e qualitativo di ricerca, utilizzando i benefici della ricerca di marketing online e dell'abbondanza di contenuti forniti spontaneamente dagli utenti nei social network.

La sentiment analysis effettuata nei social network e nel web permette di ottenere informazioni tipiche delle ricerche qualitative, come le opinioni dei consumatori riguardanti un marchio o un prodotto, i sentimenti e le impressioni, rimuovendo però i limiti del metodo qualitativo tramite la riduzione al minimo della soggettività, ed allo stesso tempo, sfruttando la meticolosità degli strumenti statistici tipici del metodo quantitativo (Rambocas et al., 2013).

I dati provenienti da tale genere di analisi sono raccolti in modo passivo e successivo rispetto a quando vengono prodotti; non essendo conseguenti ad una espressa richiesta dell'intervistatore, non vengono condizionati, ma sono elaborati sfruttando i punti di forza del metodo quantitativo ovvero la misurabilità e l'oggettività (Rambocas et al., 2013). L'approccio verso i social network per condurre una sentiment analysis parte da una

prospettiva bottom-up (Ceron et al., 2014), cioè una visione dell'ambiente virtuale come un luogo di incontro e raffronto di idee ed informazioni.

I social network assumono il ruolo di “moderne agorà”, in cui per mezzo delle discussioni ed i pareri espressi dagli utenti, si comprende l'evoluzione dei fenomeni sociali. In questa prospettiva è possibile monitorare le evoluzioni ad esempio della moda e del mercato, analizzando le opinioni ed i sentimenti manifestati dagli utenti nel web.

L'analisi del sentimento è un processo che può essere suddiviso in un cinque fasi, riportate in Figura 3.4. Esso ha origine dalla raccolta dei dati e termina con la produzione dell'output.

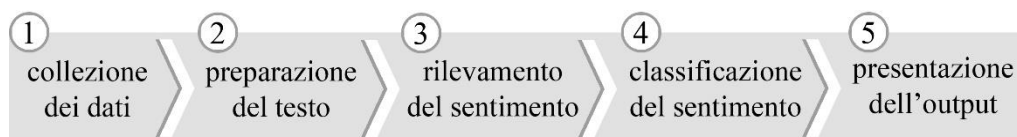


Figura 3.4 - Il processo della sentiment analysis

La prima fase fa riferimento alla collezione dei dati. L'analisi sfrutta i vasti contenuti generati dagli utenti su internet: discussioni su forum, blog, dibattiti sui social network. Opinioni e sentimenti sono espressi in diversi modi, che differiscono per il tipo di vocabolario usato, per il contesto di scrittura, e per l'utilizzo di “slang” (gergo dialettale, colloquiale). Tramite questo metodo l'innovativa analisi del testo e l'elaborazione del linguaggio naturale vengono utilizzate per estrarre e classificare i dati. Una volta ottenuti i dati, gli stessi sono preparati per l'analisi.

La seconda fase riguarda la preparazione del testo, che attiene alla “pulizia” dei dati estratti prima che venga eseguita l'analisi. Solitamente si procede tramite l'identificazione e l'eliminazione dei contenuti non testuali e di ogni informazione che può rivelare l'identità dei revisori, la sede e la data di revisione.

La terza fase è inerente al rilevamento del sentimento. Richiede la valutazione e l'estrazione di recensioni ed opinioni dai dati testuali attraverso l'uso di attività computazionali. Vengono conservate solo le frasi con espressioni soggettive, mentre vengono scartate quelle che contengono fatti e comunicazioni oggettive. Il rilevamento del sentimento è eseguito nel singolo termine, nelle frasi, o in un intero documento, utilizzando tecniche come:

- Unigram: in questo approccio ogni elemento è rappresentato come un vettore basato sulla frequenza di una singola parola.

- N-Grams: in questo approccio le caratteristiche di un documento sono rappresentate da più parole in sequenza (ad esempio parole in coppia o triple) che includono più contesti.
- Lemmas: ciò implica l'uso di sinonimi piuttosto che il senso letterale del termine. Questo metodo rende il compito di classificazione più semplice e facilita la generalizzazione. (Kushal et al., 2003).
- Negazione: questa è un'estensione del metodo N-grams in cui le frasi come “Mi piace questo libro” e “Non mi piace questo libro” sarebbero state considerate simili secondo altre tecniche di classificazione, ma con il metodo della negazione entrambi i termini appartengono a gruppi opposti. Tuttavia tale approccio ha dei limiti in quanto è difficile identificare la negazione quando si usano sarcasmi e ironie in una frase (Pang e Lee, 2008).
- Opinion word: queste sono parole che sono usate per descrivere sentimenti ed opinioni delle persone (nome, verbi aggettivi, avverbi), e si distinguono per essere buoni indicatori di soggettività in un documento.

La quarta fase attiene alla classificazione del sentimento in cui si classifica ogni frase soggettiva della serie di dati testuali in gruppi di classificazione. Solitamente questi gruppi sono rappresentati in due punti estremi (positivo-negativo, buono-cattivo, mi piace- non mi piace), ma esistono altre tecniche come lo “star rating” per hotel, alberghi, ristoranti. Tale apprendimento è legato all'ambito dell'intelligenza artificiale, e mira a costruire modelli computazionali dalle esperienze passate e dall'osservazione. L'obiettivo è quello di generare una funzione (Y - variabile dipendente) capace di conseguire un risultato obiettivo usando criteri di input predefiniti (X - set di variabili indipendenti) (Gama et al., 2009). Quando l'obbiettivo è noto, questo è chiamato “apprendimento supervisionato” e richiede un documento di formazione di contenuto testuale o un corpus di dati, che funge da documento di preparazione per l'apprendimento della classificazione. Le tre funzioni di base disponibili per la classificazione includono: Naive Bayes (NB), Support Vector Machines (SVM), e Maximum Entropy (ME). Sebbene tutti e tre i classificatori siano validati in letteratura (Gang et al., 2012), richiedono un corpus di dati non sempre disponibile, oppure richiedono una notevole quantità di risorse sia in termini di tempo che di risorse umane. Inoltre non può essere ignorato il linguaggio dei dati, in quanto la maggior parte della letteratura, strumenti e tecniche sulla sentiment analysis sono in inglese, e ciò può costituire un problema per le traduzioni nelle altre lingue, soprattutto quando sono prese in considerazione le idiosincrasie culturali (Soo-Min et al., 2006).

Il metodo più utilizzato per la classificazione è il “bag of words” in cui è assegnato un punteggio (o un peso) ad ogni parola in base alla natura della parola (buona o cattiva) ed alla frequenza della parola nel documento di testo. Una volta calcolato il punteggio per ogni termine, viene calcolato il punteggio per l'intero documento prendendo la somma o la media aritmetica. Il metodo di punteggio più semplice comporta l'assegnazione soggettiva dei punteggi ai documenti di opinione dai quali viene calcolato un valore “pseudo-previsto”. Seppur tale metodo è fondato statisticamente e semplice da comprendere, è criticato perché non fornisce un'alternativa efficiente per classificare grandi volumi di dati. Inoltre anche l'affidabilità della classificazione è stata messa in discussione poiché si basa su una categorizzazione umana che non considera la diversa natura degli esseri umani (Gang et al., 2012).

Un'altra tecnica prevede l'uso dei dizionari. Un dizionario funge da ponte tra una lingua e la conoscenza espressa da quella lingua. Una varietà di lessici è stata creata per l'uso nell'analisi dei sentimenti. WordNet è un database lessicale per la lingua inglese, creato nel 1985 dalla Princeton University fornisce definizioni generali di parole, gruppi di parole in insiemi di sinonimi conosciuti come “synsets” e registra relazioni tra insiemi sinonimici attraverso relazioni concettuali-semantiche e lessicali.

Nel 2004 Karnps e Marx hanno utilizzato questo metodo per misurare la distanza tra le parole in base alle loro somiglianze e differenze basate sulla teoria dei grafi (Kamps et al., 2004) tramite la classificazione di ciascun aggettivo su uno spettro “buono-cattivo”.

La ricerca sul web è un altro metodo per assegnare un punteggio alle parole, che è stato introdotto da Tumey (Tumey, 2002). Questo metodo riconosce i problemi contestuali con la classificazione di una singola parola. Ad esempio, la parola “imprevedibile” potrebbe avere un significato negativo in una recensione di un'automobile, ma potrebbe avere una connotazione positiva per un film. Per far fronte a questo problema, Tumey ha utilizzato i “tuple” che consistono in aggettivi combinati con nomi, e avverbi combinati con verbi. Il processo di ricerca delle parole coinvolge una serie di fasi. In primo luogo le tuple sono estratte dalle recensioni, in secondo luogo vengono determinati gli orientamenti semantici delle tuple estratte, ed infine gli orientamenti semantici medi vengono calcolati per l'intero documento.

La quinta ed ultima fase invece si occupa della presentazione dell'output. Lo scopo generale dell'analisi è quello di convertire il testo frammentato non strutturato in informazioni significative. Una volta completata l'analisi, viene utilizzata una serie di opzioni convenzionali per visualizzare il risultato dell'analisi del testo. Il principale tra

questi è l'uso di display grafici, come il grafico a torta, grafici a barre e a linee. La polarità è segmentata su colore, frequenze, percentuali e dimensioni.

I professionisti delle tecnologie dedite all'analisi dei dati, affermano che la sentiment analysis produce plurimi benefici per il business aziendale e professione, tra cui la possibilità di monitorare in tempo reale le opinioni ed i sentimenti espressi nei social network e sul web, la capacità di quantificare le impressioni del mercato, l'opportunità di acquisire nuove idee e feedback, il mantenere aggiornata la propria posizione e quella della concorrenza nell'ambiente competitivo (Government Analytics Leadership Forum, 2018). Inoltre, tramite la sentiment analysis possono essere determinati o perfezionati alcuni indicatori specificatamente adottati nel marketing, chiamati Key Performance Indicator. Tra questi si segnalano i seguenti:

- **Brand Reputation:** indica la reputazione dell'azienda e dei suoi prodotti. Per mezzo della sentiment analysis è possibile monitorare costantemente l'opinione espressa dal web nei confronti dell'impresa, e prevenire potenziali situazioni di crisi prendendo immediati provvedimenti (Vidya et al., 2015).
- **Competitive Intelligence:** racchiude tutte quelle attività volte a fornire notizie sulla concorrenza, sul mercato, sui clienti, sullo sviluppo tecnologico e sulle tendenze attuali. La sentiment analysis agevola enormemente queste attività tramite la possibilità di analizzare regolarmente le opinioni ed i trend che emergono nel mercato, i nuovi bisogni, le strategie, i prodotti dei concorrenti ed individuare gli influencer per lo specifico prodotto e mercato (Fan et al., 2014).
- **Social Network Analysis:** consente inoltre il monitoraggio dei social network per individuare gli argomenti trattati dagli utenti e dai gruppi di user, apprendere rilevanti informazioni sullo sviluppo di nuovi prodotti, scoprire quali sono le preferenze espresse dagli utenti ed osservare il target di potenziali consumatori per il brand o per uno specifico prodotto (Bonchi et al., 2011)
- **Viral Tracking:** la sentiment analysis permette di monitorare e perfezionare le campagne di marketing e di "viral marketing", ottenendo feedback tempestivi in merito alle discussioni riguardanti il lancio pubblicitario (Mostafa, 2013).

3.5 Sentiment analysis di un caso aziendale del settore moda

Il *social listening* e la sentiment analysis svolgono ormai un ruolo essenziale nel processo strategico di comunicazione ed innovazione del prodotto, dato che, tramite i commenti e le

recensioni dei consumatori, è possibile migliorare i prodotti soddisfacendo le esigenze da loro espresse. Infatti la reputazione online di un *brand* è attualmente alimentata dagli utenti per mezzo dei commenti rilasciati nelle bacheche o nei feedback. La *brand reputation* assume pertanto un nuovo valore nella dimensione digitale che asseconda i desideri del produttore e del consumatore, in quanto, l'azienda produttrice può recepire le richieste esternate dagli stakeholder per migliorare i suoi prodotti, ed i consumatori sono appagati nel veder soddisfatti i propri "desideri" (C. Liccardo, 2018).

Tramite la sentiment analysis emergono chiaramente i risultati dell'analisi grazie all'utilizzo dei display grafici e della segmentazione della polarità su colore, frequenze, percentuali e dimensioni.

In questo primo caso di studio lo svolgimento dell'analisi è stato adottato principalmente per monitorare la reputazione nel web, nei social media e nei social network.

La sentiment analysis è stata eseguita su un brand di abbigliamento "haute couture" per bambini, di cui verrà mantenuto l'anonimato. Si tratta di una PMI italiana, nello specifico una micro impresa, fondata nel 2005, con 7 dipendenti, e che nel 2017 ha fatturato circa €500.000.

L'analisi è stata svolta grazie alla collaborazione con l'azienda InstanTechnologies che opera nel settore dello sviluppo di sistemi semantici e di intelligenza artificiale per le imprese.

3.5.1 Analisi account Instagram: Monitoraggio della brand reputation nel periodo 2014 - 2018

Le seguenti Tabella 3.2 e Figura 3.5 riassumono i dati rilevati dal monitoraggio dell'account Instagram dell'azienda in oggetto, che di seguito verranno discussi.

Tabella 3.2 - Dati rilevati dal monitoraggio dell'account Instagram dell'azienda in oggetto (2014-2018)

Oggetto	Dati rilevati					
	anno	2014	2015	2016	2017	2018
Post in totale		29	46	48	75	34
Like in totale		305	1081	2244	6178	2643
Media like per ogni post		10,51	23,5	46,75	82,37	77,73
Commenti in totale		9	49	128	218	53
Media commenti per ogni post		0,31	1,06	2,6	2,9	1,5
Numero massimo di like per un post		28	43	105	174	137
Numero massimo di commenti per un post		3	4	13	12	6

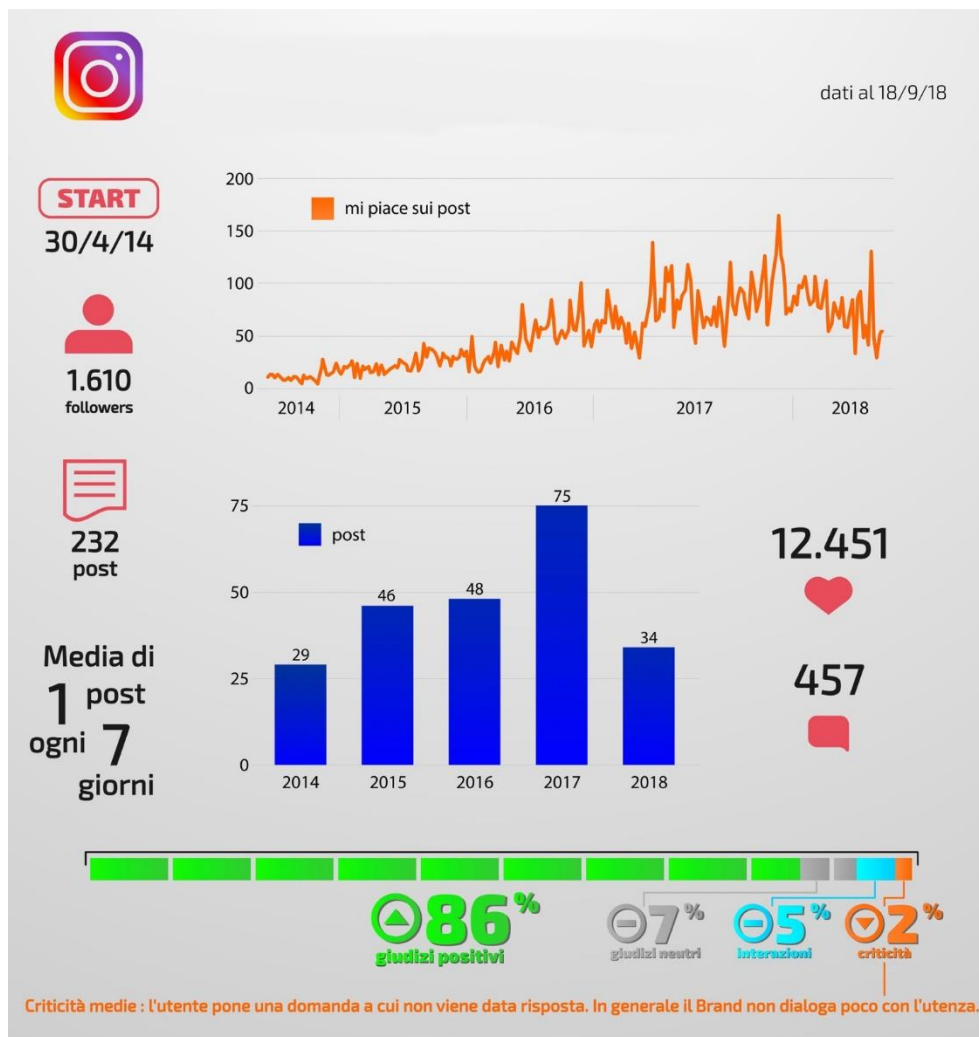


Figura 3.5 - Monitoraggio dell'account Instagram dell'azienda in oggetto (2014-2018)

L'analisi del profilo Instagram del brand ci rivela che l'azienda ha una solida e positiva reputazione aziendale digitale in questa piattaforma social. Infatti, tutti i commenti lasciati dai follower sono positivi, per lo più caratterizzati da un forte entusiasmo e da un sincero apprezzamento verso i contenuti ed i prodotti rappresentati nelle fotografie del brand. Infatti i commenti che contengono giudizi (relativi ai prodotti, al brand, alle immagini pubblicate) sono tutti positivi, e rappresentano l'86% delle interazioni nella piattaforma, a cui si somma un 7% (30 commenti) di giudizi neutri, cioè quei commenti che non esprimono un giudizio, ma spesso contengono tag di altri utenti per rendergli visualizzabile il post, oppure hashtag, emoticon ed altri contenuti in cui non emerge alcuna forma di giudizio (o che il software non è in grado di assegnare un valore).

Il 5% dei commenti (21 commenti) ritrae invece l'interazione del brand con gli utenti, che si manifesta per la maggior parte dei casi sotto forma di ringraziamenti per i giudizi favorevoli espressi dagli utenti, e negli altri casi per rispondere e commentare.

Il restante 2% dei commenti costituisce un elemento di criticità, dato che, quantifica le domande formulate nei commenti dagli stakeholder, a cui il brand non ha fornito una risposta. L'omissione di risposta può essere considerata un elemento negativo da parte dell'utente ignorato, in quanto può essere ritenuto un elemento di trascuratezza, un mancato servizio al cliente, che potrebbe dar luogo a rivendicazioni, come eliminare il like dalla pagina del brand, oppure pubblicare commenti o recensioni negative, e dunque pregiudicare la reputazione digitale, e non solo, del brand. Tuttavia, la ragione delle omissioni probabilmente deriva dal non aver vigilato assiduamente l'account Instagram, ed in questo caso sembra non aver prodotto conseguenze negative.

Instagram è anche il social network più utilizzato dall'azienda, in quanto è quello in cui le pubblicazioni del brand avvengono più regolarmente, con una media di 1 ogni 7 giorni dalla data di iscrizione ad aprile 2014. Il profilo Instagram del brand presenta un'attività ed un successo incrementale ad ogni stagione. Infatti nel 2014 (dal 30 aprile) ha condiviso 29 post, ottenendo massimo 28 like per una singola pubblicazione, mentre nel 2017, che è stato l'anno di più intensa attività e successo mediatico, ha condiviso 75 post in totale, di cui molti hanno ottenuto l'apprezzamento di oltre 100 like, ed il più stimato ha raggiunto quota 174. Il 2018 presenta una frequenza di pubblicazione un po' inferiore rispetto al 2017, è infatti più simile al 2016, ma l'apprezzamento dei post (like) ed il coinvolgimento degli stakeholder (commenti) è assimilabile al 2017, seppur leggermente minore. Però, è necessario tener conto che il 2018 è stato analizzato fino al 18 settembre, per cui l'andamento potrebbe subire variazioni fino alla fine dell'anno.

La crescente interazione con i follower ed il loro incrementale apprezzamento nei confronti dei contenuti del brand è verificabile anche considerando la media annua dei like per ogni post, e la media annua dei commenti per ogni post pubblicato. Riguardo alla prima, dal 2014 al 2017 si è passati dalla media di 10,51 a quella di 82,37 like per ogni post, mentre in riferimento alla seconda dal 2014 al 2017 la media dei commenti è passata da 0,31 a 2,9. Ciò denota che, in primo luogo sia cresciuto l'interesse degli utenti nei confronti del marchio, ma la cosa più rilevante è che sono aumentati i fan che corrispondono all'esatto target del brand, ovvero coloro che sono particolarmente interessati al settore dell'alta moda junior e nello specifico ammirano i prodotti del brand. L'aver raggiunto una parte di utenti che corrispondono esattamente al target di riferimento del brand costituisce un

grande successo nella gestione del profilo Instagram, in quanto, in caso di implementazione di una campagna di digital marketing in questa piattaforma, l'esito di questa molto probabilmente sarà favorevole, in quanto raggiungerà gli stakeholder "modello" del marchio.

In generale, i post che hanno riscosso maggiore successo per numero di commenti e di like, sono quelli che presentavano la collezione d'abbigliamento della nuova stagione, tramite fotografie degli abiti indossati dalle baby modelle. Ciò costituisce un feedback positivo in merito alla percezione dei prodotti creati per la "nuova stagione", che deve essere inteso come una manifestazione dell'apprezzamento degli stakeholder nei confronti della proposta del brand per la nuova collezione. Inoltre, è rilevante sottolineare che gli altri post che hanno generato maggiore interazione e gradimento nel social network in oggetto sono stati quelli che attestavano la partecipazione dell'impresa ad eventi del settore Moda come la Fashion Week di Milano, oppure fiere dedicate esclusivamente all'abbigliamento da bambino e bambina come la prestigiosa "Pitti Bimbo" di Firenze.

Per mezzo di questi dati l'azienda può comprendere quali sono i contenuti più apprezzati dagli utenti, e quali sono in grado di generare un maggiore engagement con i fan.

Tutto ciò per le aziende rappresenta un feedback dall'enorme valore, tramite cui poter pianificare una strategia efficace per ogni piattaforma social, costituita da: genere del contenuto (es: foto, video), stile del contenuto (foto: still life, ritratto, in studio, all'aperto), contesto (azienda, fiera, tempo libero), scelta del testo e degli hashtag.

In questo caso, i fan hanno espresso ammirazione ed apprezzamento nei confronti dei prodotti proposti nei post, ma non hanno manifestato richieste o suggerimenti volti a modificare od evolvere i futuri prodotti.

3.5.1.1 Analisi degli hashtag più utilizzati dal Brand su Instagram

Gli *hashtag* sono delle parole precedute dal simbolo cancelletto (#), che hanno un ruolo decisivo nelle piattaforme social: caratterizzano il contenuto del post pubblicato e servono a contestualizzare la pubblicazione. Considerando l'immensa quantità di pubblicazioni quotidiane nei social, gli hashtag assumono un ruolo determinante per l'esito di un post, in quanto permettono al contenuto pubblicato di essere trovato dalle persone "giuste", ovvero da coloro che sono il target di riferimento per il business proposto. Il post che contiene l'hashtag è automaticamente inserito in una pagina che ordina tutte le pubblicazioni aventi lo stesso hashtag. In questo modo si rende agevole la rintracciabilità del post, ed il contenuto è facilmente visualizzabili da altre persone interessate al tema. Attualmente gli

hashtag assumono una funzione rilevante in tutte le piattaforme social, ma l'efficienza ottimale del suo utilizzo è differente in ogni social network. In particolare, Instagram è la piattaforma social in cui l'utilizzo degli hashtag è indispensabile per ottenere un'interazione ottimale con gli stakeholder, ed è anche quella in cui per ottenere il massimo coinvolgimento dei portatori d'interesse per ogni post è necessario accompagnare ogni pubblicazione con più di 11 hashtag (Lee, 2014). Dunque, in Instagram l'utilizzo degli hashtag risulta essere la soluzione migliore per aumentare i follower e far crescere il proprio business.

Le interazioni tramite gli hashtag rilevate nel caso oggetto di studio sono riepilogate nella seguente Figura 3.6.

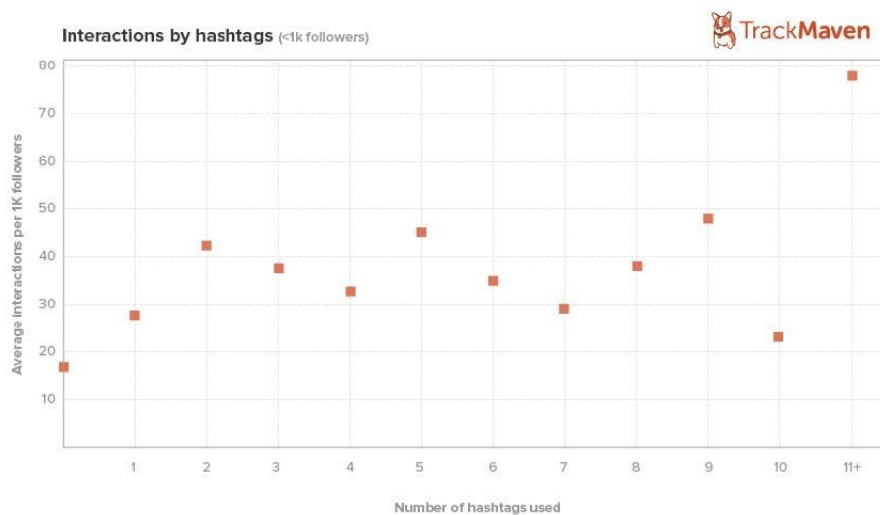


Figura 3.6 - Interazioni con gli utenti tramite gli hashtag

In Tabella 3.3., invece sono riportati gli hashtag più utilizzati dal brand.

Tabella 3.3 - Hashtag più utilizzati e occorrenze

Hashtag più utilizzati	occorrenze
#brandname	142
#fashionforkids	89
#madeinitaly	78
#fashion	67
#kidsfashion	52
#fashionkids	42
#moda	40
#brandnamemadeinitaly	39
#fashionblog	38
#luxurybrand	31
#modabambina	31
#babymodel	30
#italianbrand	30
#lookoftheday	30
#Repost	30
#fashionkidstrends	26
#luxurybrands	25
#modabimbi	25
#luxury	23

Nella pagina ufficiale Instagram del brand gli hashtag più utilizzati sono suddivisibili in tre campi semantici: 1) fashion, moda, luxury; 2) bimbi, bambina, kids, baby; 3) Made in Italy, italianbrand.

Il primo campo denota il contesto della moda e del lusso, il secondo contestualizza il target dei prodotti fashion per bambini/e, mentre il terzo specifica e pone enfasi nella provenienza del Brand, del design e della produzione: l'Italia. Pertanto i post condivisi dal brand saranno facilmente visualizzabili da coloro che sono interessati al mondo dell'alta moda italiana (fashion, moda, luxury, Made in Italy, italianbrand) nella versione junior. Pertanto, gli stakeholder del brand saranno principalmente i genitori dei bambini/e, appassionati dal mondo dell'"alta moda" italiana, che sognano esclusivi abiti griffati per i propri figli.

Gli hashtag principalmente usati dal brand sono 2: #brandname e #brandnamemadeinitaly. Digitando questi hashtag in Instagram si accede ai contenuti pubblicati non solo dall'account ufficiale del marchio, ma anche da coloro che desiderano rendere visibile i post pubblicati insieme a quelli dell'impresa in oggetto. Gli utenti che utilizzano questi

hashtag sono prevalentemente individui legati all'azienda da rapporti professionali. Infatti tra gli utenti più attivi vi sono fotografi di moda che hanno eseguito shooting fotografici per la presentazione della collezione o per un evento, collaboratori dell'azienda, agenzie di modelle, negozi di moda che sono rivenditori del brand, riviste di settore che pubblicano articoli o fotografie dell'impresa analizzata, oppure fashion blog.

Degno di nota è l'influsso positivo portato dalla condivisione dei post del brand da parte dell'account di una fotografa specializzata nella moda junior che ha realizzato alcuni shooting per il brand in oggetto. Grazie alla sua popolarità sui social, l'account della fotografa ha incrementato la visibilità e la pubblicità del brand.

3.5.2 Analisi account Facebook: Monitoraggio della brand reputation nel periodo 2014 - 2018

Nell'account Facebook aziendale sono stati pubblicati 79 post in totale, dal 2014 (30/4/14) al 2018 (18/9/2018). In media è stato pubblicato un post ogni 20 giorni.

3845 like alla pagina aziendale. I risultati del monitoraggio sono riportati nelle seguenti Tabella 3.4 e Figura 3.7.

Tabella 3. 4 - Dati rilevati dal monitoraggio dell'account Facebook dell'azienda in oggetto (2014-2018)

Oggetto	Dati rilevati					
	anno	2014	2015	2016	2017	2018
Post in totale		9	23	25	6	18
Like in totale		397	200	384	140	202
Media like per ogni post		44,1	8,6	15,36	23,3	11,2
Numero massimo di like per un post		207	21	37	40	26
Commenti in totale		28	4	18	5	4
Media commenti per ogni post		3,1	0,17	0,72	0,83	0,22
Numero massimo di commenti per un post		23	2	5	2	4
Condivisioni in totale		37	29	47	12	12
Media di condivisioni per un post		4,1	1,26	1,88	2	0,66
Numero massimo di condivisioni per un post		20	6	8	8	3

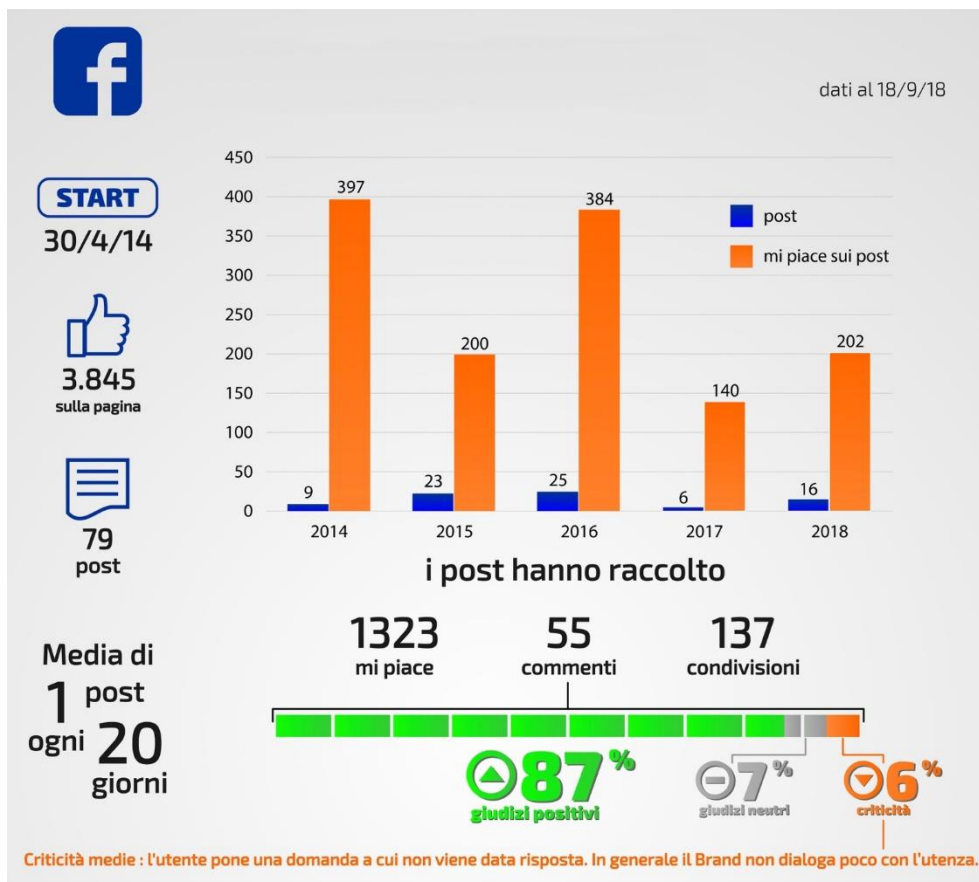


Figura 3.7 - Monitoraggio dell'account Facebook dell'azienda in oggetto (2014-2018)

L'analisi del profilo Facebook ci rivela che questa piattaforma social è la meno utilizzata dal Brand, in quanto in circa quattro anni sono stati postati solo 79 post, all'incirca uno ogni venti giorni, e l'interazione con i fan è piuttosto bassa. Nonostante ciò, l'azienda ha una solida e positiva reputazione aziendale digitale in questa piattaforma social, infatti, tutti i commenti lasciati dai follower sono positivi, esprimono apprezzamento ed ammirazione per il brand.

Infatti i commenti che contengono giudizi (relativi ai prodotti, al brand, alle immagini pubblicate) sono tutti positivi, e rappresentano l'87% delle interazioni nella piattaforma, a cui si somma un 7% di giudizi neutri, cioè quei commenti che non esprimono un giudizio, ma spesso contengono tag di altri utenti per rendergli visualizzabile il post, oppure hashtag, emoticon ed altri contenuti in cui non emerge alcuna forma di giudizio (o che il software non è in grado di assegnare un valore).

Sussiste tuttavia un 6% di commenti che esprimono una criticità, data dalla omissione di risposta a domande poste dagli utenti.

In Facebook oltre ai like ed ai commenti rilasciati dai follower, le interazioni che hanno il più alto valore per il brand sono le condivisioni dei post nelle bacheche dei fan. Queste assumono un valore ben più alto rispetto al semplice click del like, ed esprimono una interazione più considerevole rispetto al commento, in quanto aumentano esponenzialmente la visibilità del post tramite gli “amici” del fan che lo condivide. Per di più dimostrano una affinità di valori ed un coinvolgimento emotivo con il post pubblicato dal brand, rendendo colui che lo condivide un attivo supporter del marchio e dei suoi valori. Una volta che i post vengono ri-condivisi dal follower, per ogni condivisione si manifesteranno una serie di ulteriori reazioni, commenti e condivisioni, (che in questa sede non sono conteggiate a livello numerico), ma tuttavia espandono il messaggio ad un più vasto pubblico.

Nonostante la pagina Facebook ufficiale del brand detenga molti più follower della pagina Instagram (3845 vs 1610) l’interazione creata con i fan è molto più bassa, sia per quanto riguarda i like (1323 vs 12451), sia per quanto attiene ai commenti (55 vs 457). Ciò è anche dovuto al fatto che la piattaforma Facebook è stata utilizzata molto meno rispetto a quella Instagram (79 vs 232 post in totale), in particolare negli ultimi anni, in cui emerge che l’attività di comunicazione sia stata molto più sviluppata sulla pagina Instagram rispetto a Facebook.

Questo atteggiamento deriva da una scelta strategica, dettata dall’aver realizzato che il genere dei contenuti condivisi dal brand (principalmente fotografie) ed il settore industriale di competenza (moda junior) sia molto più attrattivo e seguito nella piattaforma Instagram. L’individuazione dei post che raggiungono i più alti livelli di apprezzamento per like, commenti ma anche condivisioni, serve per apprendere quali siano i contenuti maggiormente apprezzati dai fan e quali generano maggiore interazione con il brand, che rappresenta un obiettivo chiave nella strategia di gestione dei social network.

Nel caso analizzato il post che in assoluto ha registrato il maggior numero di like, di commenti, ma anche di condivisioni è stato pubblicato il 23/06/2014 e riguarda la realizzazione di un abito per la figlia di una famosa cantante italiana, apprezzata in tutto il mondo.

In questo caso i fan hanno espresso ammirazione ed apprezzamento nei confronti dei prodotti proposti nei post, ma non hanno manifestato richieste o suggerimenti volti a modificare od evolvere i futuri prodotti.

3.6 Conclusioni

Nell'era dei social media, la reputazione di un'impresa accresce il suo ruolo per la creazione e l'acquisizione di valore aziendale. Essa costituisce la prima risorsa intangibile dell'impresa. Il suo valore si riflette nelle opinioni espresse dagli stakeholder relativamente ai molteplici aspetti che attengono l'attività dell'impresa. Il rilievo della qualità e dell'affidabilità dei prodotti commercializzati dall'azienda rappresenta solo uno dei criteri con cui viene giudicata. Il prestigio reputazionale societario assume un approccio olistico, in cui il valore è composto dalla combinazione di diverse componenti: la credibilità delle dichiarazioni dei vertici, la legittimità della sua attività (Dowling, 1986, 2001 / Fombrun, 1996), l'attrattività del brand (Sullivan, 1990), l'affidabilità della struttura organizzativa, la lealtà dei manager, l'unicità della visione e della proposta di valore (Dowling, 2004), l'attenzione verso la dimensione etica e sociale (CSR), le performance finanziarie e la qualità dell'ambiente di lavoro (Alsop, 2004), l'assistenza alla clientela.

La gestione della reputazione aziendale ha subito forti mutamenti a causa dell'evoluzione tecnologica, in quanto dapprima l'impresa è prima divenuta un soggetto globale, conoscibile nel mondo tramite il suo sito web, raggiungibile per mezzo della posta, e con una potenziale prospettiva di business transcontinentale con l'e-commerce. Le tecnologie, a partire dal web 2.0, hanno ulteriormente evoluto la comunicazione aziendale e raffinato le modalità per il monitoraggio e la gestione della reputazione aziendale digitale. In particolare i social media hanno generato un forte impatto nella gestione aziendale, moltiplicando sia le opportunità di business che i rischi (O'Reilly, 2004). Tale rinnovamento tecnologico ha innanzitutto stravolto le modalità di gestione delle attività di comunicazione aziendale; infatti con i social media l'impresa ha perso parte del suo dominio esclusivo sulla strategia comunicativa, che è stato indirettamente acquisito dagli utenti del web. Ciò si è verificato in ragione del coinvolgimento delle community di utenti alla partecipazione della vita del brand, tramite i social media.

Per mezzo di tali strumenti risulta spesso complicato discernere tra i produttori ed i fruitori di notizie, dato che frequentemente le due parti coincidono. Gli utenti interessati alle vicende dell'impresa divengono essi stessi promotori del brand tramite la pubblicazione di contenuti aziendali, partecipando attivamente alle conversazioni nella pagina ufficiale del social, esprimendo le proprie opinioni riguardanti: la qualità dei prodotti e dei servizi, l'attenzione verso l'assistenza ai clienti pre e post vendita, il profilo etico, la validità della gestione e la credibilità delle dichiarazioni dei vertici.

Il supporto degli utenti coinvolti nella missione aziendale è reso possibile grazie all'abbattimento di frontiere spazio-temporali, che rendono possibile stabilire relazioni dirette e personali tra impresa e stakeholder. Allo stesso tempo, tale "intima relazione" tra le due parti, impone all'impresa il rispetto della trasparenza e dell'onestà per conquistare la loro fiducia e poterla mantenere.

I social media sono inoltre divenuti fonti di "reputation intelligence" insieme ai blog ed ai forum, per reperire notizie riguardanti la reputazione dell'impresa, e seguire costantemente gli aggiornamenti nelle pagine ufficiali, a discapito dell'utilizzo sia dei media tradizionali, che dei siti web istituzionali (Cullen, 2005). Negli ultimi anni, non solo è calato l'utilizzo dei media tradizionali, ma si è ridotta sensibilmente anche la credibilità nei loro confronti. Il coinvolgimento degli stakeholder avviene anche quando si crea un legame con il brand, che non si limita alla sola attrazione dei prodotti commercializzati, ma che attiene alla dimensione della visione e della missione aziendale, della condivisione di punti di vista e modi di pensare. Solitamente infatti i brand di successo sono portatori di valori ed aspirazioni, che sono enunciati chiaramente dallo slogan aziendale e si riconoscono nei prodotti e nella politica aziendale.

Le prospettive riconducibili a tutte le imprese attengono a due macro aspetti: la dimensione utilitaristica e la dimensione sociale. La prima dimensione ha un contenuto pragmatico, che esprime "l'efficacia dei prodotti e servizi", e cioè il valore che hanno i prodotti per assolvere i bisogni personali (Agarwal et al., 2015). La dimensione sociale, definisce invece il contenuto etico dell'impresa che si esplicita nella correttezza verso gli stakeholder, nel rispetto delle norme ambientali e nella politica di sensibilizzazione sociale nei confronti di specifici temi di salvaguardia ambientale, oltre all'impegno di combattere problematiche sociali che siano estranee ai fini di lucro aziendali (Agarwal et al., 2015).

I valori e la vision aziendale devono dunque essere reciprocamente coerenti con la prospettiva adottata dall'impresa, cosicché emerga un'identità societaria completa ed inequivocabile, con cui gli stakeholder possano riconoscersi e sostenerla, alimentandone positivamente la reputazione.

Al fine di ottimizzare il proprio profilo reputazionale, ogni impresa può infatti progettare il suo modello di business in armonia con la dimensione di riferimento (utilitaristica/sociale), affinché vi sia una sintonia tra: l'attività aziendale, la vision, i valori enunciati, la qualità, il prezzo dei prodotti, ed il profilo reputazionale (Gestione non strategica della reputazione, Enfasi Utilitaria, Enfasi sociale, Doppia enfasi).

I social media contribuiscono inoltre ad innalzare la considerazione di un'impresa costruendo legami fiduciari con i clienti e stakeholder. Ciò avviene con un costante dialogo tra le due parti, in cui l'impresa deve impegnarsi a fornire regolarmente informazioni, notizie, curiosità, video nelle proprie pagine social. Inoltre, ciò che maggiormente permette di rafforzare il legame tra l'impresa e gli stakeholder è la possibilità per questi ultimi di stabilire un rapporto personale diretto con l'azienda, di instaurarci un dialogo, ed ottenere delle risposte ad ogni domanda (Neslin et al., 2006). Infatti l'assistenza ai clienti pre e post vendita è divenuto un aspetto che le aziende non possono permettersi di sottovalutare per mantenere la propria reputazione. Allo stesso tempo, gli stakeholder coinvolti in relazioni con l'impresa divengono portatori degli stessi valori, della stessa vision, assumendo loro stessi il ruolo di promotori dell'impresa, tramite la pubblicazione di contenuti ed informazioni che la riguardano, contribuendo così alla creazione ed alla crescita della reputazione aziendale digitale.

Le piattaforme social però possono anche divenire uno strumento fortemente nocivo per la reputazione e la competitività di un'impresa, in quanto aumentano i possibili rischi ed anche le dinamiche che li scaturiscono (Aula, 2009). Infatti, "l'altra faccia della medaglia" si riflette nella diffusione di informazioni negative sul conto di un'azienda. Le tempeste d'indignazione o "online firestorm" sono un fenomeno crescente nel web, che scatena l'ira degli utenti nei confronti di brand, politici o soggetti pubblici, e che hanno origini a volte veritiere, ma spesso dubbie, o deliberatamente false. In ogni caso, la soluzione per affrontare l'ondata d'indignazione, risiede nell'averla prevista, o almeno aver considerato che potesse accadere, inserirla nei potenziali rischi aziendali ed ideare una strategia per contrastarla. Considerata la pluralità dei motivi di critica a cui un'impresa può essere attanagliata, la strategia per affrontarla deve essere metodica. Studi accademici in tale ambito, hanno fatto luce su quale sia il comportamento da evitare ad ogni costo, nel caso in cui si è protagonisti di ondate d'indignazione: il silenzio (Kimmel e Audrain-Pontevia, 2010). Infatti l'ignorare tali accuse è percepito come un atteggiamento di colpevolezza, le cui conseguenze immediate sono il declino dell'immagine aziendale e la rovina della propria reputazione (Zorbach, 2011). Una possibile soluzione a tali imprevedibili WOM negativi, è dunque la pianificazione di una strategia aziendale a lungo termine che sappia replicare immediatamente alle accuse: fornendo ad esempio notizie provenienti da fonti attendibili, che contrastino le limitate informazioni che circolano nei network, in cui l'opinione dominante appare essere quella vera ed unica (Ajzen et al., 1980).

In aggiunta, per scongiurare il manifestarsi di ondate d'indignazione nelle piattaforme social, e per evitare di compromettere il "patrimonio reputazionale" acquisito nel tempo, è ora possibile integrare la propria strategia aziendale mediatica utilizzando la sentiment analysis.

Tale strumento, avvalendosi delle tecnologie di intelligenza artificiale semantica, ha permesso di monitorare in tempo reale le opinioni ed i sentimenti espressi sia nei social network che nel web, rendendo possibile il controllo dei contenuti e delle potenziali minacce alla reputazione (brand reputation). Oltre a ciò, per mezzo della sentiment analysis si ha l'occasione di esaminare i feedback lasciati dagli stakeholder per selezionare l'esatto target del brand, ovvero coloro che sono seriamente coinvolti nel mondo dell'alta moda junior, e che, nello specifico possono apprezzare i prodotti del brand. La possibilità di individuare e raggiungere gli utenti che corrispondono esattamente al target di riferimento del marchio costituisce un enorme successo per l'azienda, in quanto, oltre a renderli costantemente partecipi e consapevoli dei contenuti pubblicati nelle pagine social, in caso di implementazione di una campagna di digital marketing, si avrà la certezza che questa sarà visualizzabile da coloro che rappresentano esattamente il target di riferimento.

Questa analisi ha inoltre consentito di rendere misurabili ed oggettivi i dati qualitativi espressi volontariamente dagli utenti, trasformandoli in preziosi contenuti per orientare i manager nelle scelte che attengono la gestione e la comunicazione dell'impresa.

Nel prossimo capitolo saranno affrontate le modalità di tutela della reputazione da una prospettiva giuridica, per rispondere ai seguenti quesiti: quali sono i mezzi di tutela giuridica del diritto alla reputazione? quali sono i nuovi mezzi di tutela giuridica della reputazione digitale per affrontare le minacce provenienti dal web?

Bibliografia e sitografia

Agarwal, J., Osiyevskyy, O., Feldman, P.M., (2015), Corporate reputation measurement: alternative factor structures, nomological validity, and organizational outcomes, *Journal of Business Ethics*, Vol. 130 No. 2, pp. 485-506.

Agarwal, J., Stackhouse, M. & Osiyevskyy, O., (2017), I love that company: Look how ethical, prominent, and efficacious it is –a triadic organizational reputation (TOR) scale, *Journal of Business Ethics*.

- Agarwal, J., Stackhouse, M., Osiyevskyy, O., (2017), I love that company: Look how ethical, prominent, and efficacious it is a triadic organizational reputation (TOR) scale, *Journal of Business Ethics*, forthcoming.
- Ajzen, I., Fishbein, M., (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Allport, G. W., Postman, L., (1947), *The Psychology of Rumor*, Holt, Rinehart and Winston, New York.
- 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.
- Artificial Intelligence for Executives Government Analytics Leadership Forum, 26/04/2018, The Shawn Centre Ottawa.
- Aula, P., (2010), Social media, reputation risk and ambient publicity management, *Strategy & Leadership*, Vol. 38 Iss: 6 pp. 43 – 49.
- Aula, P., Altered images, *Communication Director*, Issue 10, 02/2009, pp. 76-79.
- Bagwell, K., (1990), Informational product differentiation as a barrier to entry, *International Journal of Industrial Organization*, 8, pp. 207-223.
- Balmer, J.M.T., Gray, E.R., (1999) Corporate identity and corporate communications: Creating a competitive advantage. *Corporate communications: An International Journal*, Vol. 4 (4), pp. 171-177.
- Barker, O., (2011) Ashton Kutcher Retweets from Paterno Comment, USA October 11.
- Barney, J.B., (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Baron, D.P., (1995), Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components, *California Management Review*, Vol. 2, p. 47.
- Belli, L., Erdos, D., Fernandez Perez M., Pedro Augusto F.P., Krzysztof, G., Herzog, J., Huszti-Orban, K., et al. (2017), Platform Regulations: How Platforms Are Regulated and How They Regulate Us. *FGV Direito Rio*. <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/19402>.
- Bennett, S., Maton, K., Kervin, L., (2008), The ‘digital natives’ debate: a critical review of the evidence, *British Journal of Educational Technology*, Vol. 39 No. 5, pp. 775-786.
- Bolton, R.N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Komarova Loureiro, Y., Solnet, D., (2013) Understanding Generation Y and their

- use of social media: a review and research agenda” *Journal of Service Management*, Vol. 24 Issue 3, pp. 245-267.
- Bonchi, F., Castillo, C., Gionis, A., Jaimes, A., (2011), *Social network analysis and mining for business Applications*, *ACM Transactions on Intelligent Systems and Technology* 2(3).
- Brammer, S., Pavelin, S., (2004), *Building a good reputation*, *European Management Journal* 22(6), pp. 704–13.
- Ceron, A., Curini, L., Iacus, S., (2014), *Social Media e Sentiment Analysis*, Springer.
- 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.
- Chun, R., (2005), *Corporate reputation: meaning and measurement*, *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.
- Coda, V., (1991), *Comunicazione e immagine nella strategia d’impresa*, Giappichelli, Torino.
- Cullen, J., (2005), *Corporate Identity and Reputation Intelligence: Emerging Opportunities for Information Professionals*, *Business Information Review*, 22(2,), pp. 101-106.
- Czekańska-Mirek, B., (2011), *O potrzebie rozwijania kompetencji komunikacyjnej u absolwentów pokolenia Y (The Need to Develop Communicative Competence at the Graduate Y Generation)*, In: K. Jędralska ed.,
- 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.
- Dentsu Aegis Network, *Global Ad Spend Forecasts June 2018*.
- Diamond D., (1989), *Reputation acquisition in debt markets*, *Journal of Political Economy*, 88, pp. 288-307.
- Dijkmans, C., Kerkhof, P., Beukeboom, C.J., (2015), “A stage to engage: Social media use and corporate reputation”, *Tourism Management*, Vol. 47, pp. 58-67.
- Dogliotti, M., (1985), *Identità personale, onore, reputazione e diritto al nome*, *Dir. Informaz. E Informatica*, 581 ss;
- Donaldson, T., Preston, L., (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, 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.

- Eccles, R.G., Newquist, S., Schatz, R., (2007) Reputation and its risks, *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 2, pp. 104-114.
- Eccles, R.G., Newquist, S.C., Schatz, R., (2007), Reputation and its risks, *Harvard Business Review*, 85(2), pp. 104-114.
- Economist Intelligence Unit (EIU), Corporate Reputation – Not Worth Risking, (AON, 2007).
- Edelman Trust Barometer, (2015), Edelman Trust Barometer: Executive Summary,
- Fan, W., Gordon, M.D., (2014), The power of social media analytics, *Communication of the Acm*, June 2014.
- Fang, W., Huberman, B.A., (2007), Novelty and Collective Attention, *Proceedings of the National Academy of Sciences USA* 104 (45): 17599–17601.
- Filiciak, M., Danielewicz, M., Halawa, M., Mazurek, P., Nowotny, A., (2010), *Młodzi i media. Nowe media a uczestnictwo w kulturze (Young and Media. New Media and Participation in Culture)*, Warszawa: SWPS.
- Floreddu, P.B., Cabiddu, F., Evaristo, R., (2014), Inside your social media ring: how to optimize online corporate reputation”, *Business Horizons*, Vol. 57 No. 6, pp. 737-745.
- 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;
- Fombrun, C. J., Van Riel, C.B.M., (1997), The reputational landscape”, *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), pp. 5-13.
- Fombrun, C.J., Gardberg, N., Sever, J., (2000), The Reputation Quotient: a multistakeholder measure of corporate reputation, *Journal of Brand Management* p.230.
- 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., Rindova, V., (1999), Constructing competitive advantage: The role of firm constituent interaction, *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.
- Fournier, S., Avery, J., (2011), The uninvited brand. *Business Horizons*, 54(3), 193–207.

- Francesconi, A., Dossena, C., (2009), L'IT per l'analisi e la gestione della web corporate reputation. Un caso aziendale. 10^a Workshop di organizzazione aziendale "Per lo sviluppo, la competitività e l'innovazione del sistema economico: il contributo degli studi di organizzazione aziendale" Cagliari, 29-30 aprile.
- Freeman, R.E., (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, University of Virginia, Boston Pitman (Harper and Row).
- Freeman, R.E., Rusconi, G., Dorigatti, M., (2007), *La teoria degli stakeholder*, FrancoAngeli, Milano.
- Gama, J., De Carvalho, A.C., (2009), Machine Learning, In M., Khosrow-Pour, (Ed.), *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Second Edition, pp. 2462-2468. Information Science: Hershey, PA.
- Gang, L., Fei, L., (2012), Application of Clustering Method to Sentiment Analysis, *Journal of Information Science*, 38 (2), pp. 127-139.
- Glick, J.L., (2015), Biotech Firms Need Innovation strategies, Sept 1, 2015, genengnews.com.
- Hall, R. (1993), A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 14, pp. 607-618.
- Hall, R., (1992), The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, 13(2), pp. 135-144.
- Hindman, M., (2012), Personalization and the future of news, European University Institute (EUI), Robert Schuman Centre of Advanced Studies (RSCAS). Retrieved from <http://econpapers.repec.org/paper/erpeuirsc/p0325.htm>.
- Husted, B.W., De Jesus Salazar, J., (2006), Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance, *Journal of Management Studies*, Vol. 43 No. 1, pp. 75-91.
- Hyde, R. (2015), How Walmart model wins with 'everyday low prices'", investopedia.com, January 18.
- Invernizzi, E., (2004), RP e Comunicazione Aziendale, *Sviluppo&Organizzazione*, N. 204, p. 71.
- J., Bernais, 2011. Kompetencje absolwentów studiów ekonomicznych. Perspektywa nauki I biznesu (Competence Graduate Studies. The Prospect of Science and Business). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, pp.163-170.

- Jones, T., Wicks, A., Freeman, R.E., (2002), Stakeholder theory: The state of the art, Bowie N., ed. *The Blackwell Guide to Business Ethics*. Blackwell Publishing, Oxford, U.K., 19–37.
- Kamps, J., Marx, M., R.J., De Rijke, M. (2004), Using WordNet to Measure Semantic Orientation of Adjectives, In *Proceedings of the 4th International Conference on Language Resources and Evaluation (LREC'04, Vol. IV (2004))*, pp. 1115-1118.
- Kerpen, D. (2011), *Likable Social Media*, New York, McGraw-Hill.
- Key, V.O., (1966), *The Responsible Electorate*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Key, V.O., (1966), *The Responsible Electorate*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Kim, S.M., and Hovy. E., (2006), Identifying and Analyzing Judgment Opinions, *Proceedings of the Human Language Technology Conference North American chapter of the Association for Computational Linguistics annual meeting*, New York City, NY.
- Kimmel, A.J., Audrain Pontevia, A.F., (2010), Analysis of Commercial Rumors from the Perspective of Marketing Managers: Rumor Prevalence, Effects, and Control Tactics, *Journal of Marketing Communications* 16:239–253.
- Kotha, S., Rajgopal, S., Rindova, V., (2001), Reputation building and performance: An empirical analysis of the top 50 pure Internet Firms, *Europe Management Journal* 19(6), pp. 571-586.
- Kushal, D., Lawrence, S., Pennock, D.M., (2003): Mining the Peanut Gallery: Opinion Extraction and Semantic Classification of Product Reviews, In *Proceedings of the Twelfth International World Wide Web Conference*, pp. 519 – 528.
- Landon, S., Smith, C.E., (1997), The Use of Quality and Reputation Indicators by Consumers: The Case of Bordeaux Wine, *Journal of Consumer Policy*.
- Lange, D., Lee, P.M., Dai, Y., (2011) Organizational reputation: a review, *Journal of Management*, Vol. 37 No. 1, pp. 153-184.
- Lee, K., (2014), How to use hashtags: How many, Best ones, and Where to Use them, 4/8/2014, Buffer.
- Liccardo, C., (2018), Perchè social listening e sentiment analysis sono la chiave antiflop di un business, 06/02/2018 NinjaMarketing.it
- Liu B., (2015), *Sentiment Analysis: Mining Opinions, Sentiments, and Emotions*, Cambridge University Press
- Lotan, G. (2012) KONY2012: See How Invisible Networks Helped a Campaign Capture the World's Attention. March 14, 2012. blog.socialflow.com.

<http://blog.socialflow.com/post/7120244932/data-viz-kony2012-see-how-invisible-networks-helped-a-campaign-capture-the-worlds-attention>, October 25,2012

- Ma, Q.A., Osiyevskyy, O., (2017), Maximizing the strategic value of corporate reputation: a business model perspective, *Strategy & Leadership*, 45(4).
- Manchanda, P., Packard, G., Pattabhiramaiah, A., (2011), Social dollars: the economic impact of customer participation in firm-sponsored online community, MSI Report 11-115, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Mason, R.B., (2008), Word of Mouth as a Promotional Tool for Turbulent Markets, *Journal of Marketing Communications* 14(3), pp. 207–224.
- Messina, S., (1953), *Teoria generale dei delitti contro l'onore*, Libreria ricerche editrice Roma, 1953, 41 ss.
- Mezzanotte, M., (2009), *Il diritto all'oblio. Contributo allo studio della privacy storica*, Edizioni scientifiche italiane, Napoli, 2009.
- Monsanto, (2015), *Monsanto Annual Report, Form 10-K*, Aug. 31, 2016.
- Mostafa, M.M., (2013), More than words: Social networks' text mining for consumer brands sentiments, *Expert Systems with Applications*, 40(10), pp. 4241-4251.
- Nelli, R.P., Bensi P., (2003), *L'impresa e la sua reputazione*, Vita & Pensiero, Milano, p. 24.
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., et al., (2006), Challenges and opportunities in multichannel customer management; *Journal of Service Research* 9 (2), pp. 95-112.
- Newman, M., Barabasi, A.-L., Watts, D.J., (2006), *The Structure and Dynamics of Networks*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Nguyen, N., Leblanc, G., (2001), Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(4), pp. 227-236.
- Nielsen, R. K., Graves L., (2017), *News You Don't Believe: Audience Perspectives on Fake News*, Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism
- O'Reilly, T., (2004), *The Web 2.0 Conference at the Hotel Nikko in San Francisco*, <http://www.web2summit.com/web2con/>.
- Pang, B.o, Lee, L., (2008), Opinion Mining and Sentiment Analysis. *Foundations and Trends, Informations Retrieval*, 2 (1-2), pp. 1-135.

- Pariser, E., (2011), *The Filter Bubble: What the Internet is Hiding from You*. New York: Penguin Press.
- Peres, R., Shachar, R. and Lovett, M.J., (2011), On brands and word of mouth, MSI Report 11-111, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Perrini F., (2006), Corporate Social Responsibility: nuovi equilibri nella gestione d'impresa, *Economia&Management*, n. 2, p. 10
- Petri, A., (2011), Weinergate. Anthony Weiner's Twitter Image Problem, *The Washington Post*, May 31.
- Pezzo, M.V., Beckstead, J. W., (2006), A Multilevel Analysis n of Rumor Transmission: Effects of Anxiety and Belief in Two Field Experiments, *Basic and Applied Social Psychology*, 28, pp. 91–100.
- Pfeffer, J., Carley, K.M., (2013), The Importance of Local Clusters for the Diffusion of Opinions and Beliefs in Interpersonal Communication Networks, *International Journal of Innovation and Technology Management*, 10(5).
- Pfeffer, J., Zorbach, T., Carley, M., (2014), Understanding online firestorms: Negative word-of-mouth dynamics in social media networks, *Journal of Marketing Communications*, 20(1-2), pp. 117-128.
- Prensky, M., (2001), Digital natives, digital immigrants, *On the Horizon*, MCB University Press, 9(5).
- Rambocas, M., Gama, J., (2013), Marketing research: The role of sentiment analysis. FEP University of Porto, School of Economics and Marketing.
- Rayner, J., (2003), *Managing Reputational Risk: Curbing Threats, Leveraging Opportunities*, (Chichester, UK: John Wiley & Sons).
- Rogers, E.M., Kincaid, D. L., (1981), *Communication Networks: Toward a New Paradigm for Research*, New York: Free Press.
- Ryan, B., Gross, N. C., (1950), Acceptance and Diffusion of Hybrid Corn Seed in Two Iowa Communities. Iowa Agricultural Experiment Station, Research Bulletin, 372, pp. 661–708.
- Simon, H., (1972), *Theories of Bounded Rationality, Decision and Organization*, edited by C. B. McGuire, and R. Radner, pp. 161–176. Amsterdam: North-Holland.
- Smith, K.T., Smith, M., Wang, K., (2010), Does brand management of corporate reputation translate into higher market value?, *Journal of Strategic Marketing*, 18(3), pp. 201e221.

- Solis, B., (2011), *The End of Business as Usual: Rewire the Way You Work to Succeed in the Consumer Revolution*, Hoboken, NJ. Wiley.
- 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), pp. 309–29.
- Sunstein, C., (2001), The Daily We, In *Boston Review New Democracy Forum: Is the Internet Bad for Democracy?*, 1 Giugno, 2001.
- Szwajca, D., (2017), The Role of Social Media in Corporate Reputation Managements. The results of Polish Enterprises, *Foundation of Management*, 9.
- Tadelis, S. (1999), Reputation as a Tradable Asset, *The American Economic Review*, 89(3), pp. 548-563.
- Tumey, P. D., (2002), Thumbs up or thumbs down? Semantic orientation applied to unsupervised classification of reviews, In *Proceedings of Association for Computational Linguistics*, pp. 417 – 424.
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner P., et al., (2010), Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions, *Journal of Service Research* 13(3), pp. 253-266.
- Van Noort, G., Willemsen, L. M., (2012), Online damage control: The effects of proactive versus reactive webcare interventions in consumer-generated and brand-generated platforms. *Journal of Interactive Marketing*, 26(3), pp. 131–140.
- Vergin, R., Qoronfleh, M., (1997), Corporate reputation and the stock market. *Business Horizon*, 41, pp. 19-26.
- Vicari, S., a cura di, (2001), *Il management nell'era della connessione*, Egea, Milano.
- Vidya, N.A., Fanani M.I., Budi I., (2015), Twitter sentiment to analyze net brand reputation of mobile phone provider, *Procedia Computer Science*, 2015.
- Walmart Annual Report, Form 10-K”, January 31, 2016;
- Waters, R. D., Burnett, E., Lamm, A., Lucas, J. (2009), Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. *Public Relations Review*, 35(2), pp. 102–106.
- Watts, D. J., Strogatz, S., (1998), Collective Dynamics of Small World Networks, *Nature* 393, pp. 440–442.
- Wesner, M.S. Miller, T., (2008), Boomers and Millenials have much in common, *Organizational Development*, 26(3), pp. 89-96.

World Health Organization, Onchocerciasis, 23/11/2018.

Xifra, J, Ordeix. E, (2009), Managing reputational risk in an economic downturn: the case of Banco Santander, *Public Relations Review*, 35(4), pp. 353-360.

Zorbach, T., (2011), Die Kunst des Zuhörens: Customer Insights im Kontext viraler Kampagnen am Beispiel PONS, *Customer Insights: Wissen wie der Kunde tickt*, edited by H.-C. Riekhof, pp. 67–81. Wiesbaden: Gabler.

<http://www.edelman.com/insights/intellectualproperty/2015-edelman-trust-barometer/trustand-innovation-edelman-trust-barometer/executive-summary/>
[Accessed 15 April 2016].

Capitolo 4

La reputazione digitale ed i mezzi di tutela

Abstract

Il capitolo indaga sul valore giuridico della reputazione personale ed aziendale nel contesto digitale, individuando i meccanismi per crearla, gestirla e tutelarla dalle molteplici minacce provenienti dal web. La reputazione rappresenta un diritto della personalità dallo spiccato valore sociale, in quanto, la sua essenza è legata alla considerazione che l'individuo gode nella comunità, assumendo uno specifico valore in relazione ad ogni declinazione sociale dell'individuo. Il diritto alla reputazione assume pertanto un contenuto pluralistico, che la rende assimilabile ad altri diritti della personalità, nonostante abbia una propria ed esclusiva identità.

Questa sezione si propone di illustrare infatti un recente regolamento europeo ed uno studio condotto dalla Commissione Europea su temi che hanno un impatto diretto sulla reputazione: il Regolamento UE 2016/679 conosciuto come “regolamento europeo privacy” che disciplina il “diritto all'oblio”. Lo studio analizza infatti il ruolo e l'evoluzione del “diritto all'oblio”, in qualità di moderno diritto della personalità dell'individuo, nato per porre un limite temporale alle informazioni, nella memoria illimitata del web. Si approfondisce la relazione tra la reputazione digitale ed il diritto all'oblio, a seguito del recente Regolamento UE 2016/679 per identificarne la portata ed i limiti del suo utilizzo. In ultimo, si indaga sul valore del “diritto alla reputazione” in relazione ad altri diritti di fondamentale importanza negli ordinamenti giuridici europei, come il diritto di informazione.

Lo studio analizza inoltre due note sentenze della Corte Europea dei Diritti dell'Uomo, in cui sono stati sanciti importanti principi giuridici per il contemperamento di interessi tra: il diritto alla reputazione e il diritto alla libertà d'informazione.

L'originalità del presente lavoro risiede nell'adozione di un approccio olistico per dedurre il valore giuridico della reputazione digitale, i suoi effetti, i suoi limiti ed i mezzi di tutela, alla luce degli ultimi provvedimenti giuridici (entrambi in vigore dal 2018) e delle recenti pronunce della Corte Europea dei Diritti dell'Uomo.

Obiettivo: il capitolo è volto ad indagare sul valore giuridico del diritto alla reputazione e delle sue declinazioni giuridiche, per analizzare poi gli influssi generati dal web e dai social media nella dimensione digitale della reputazione. Lo studio si propone poi di individuare le attuali minacce alla reputazione provenienti dal web ed identificare i mezzi di tutela giuridica.

Metodologia: La metodologia si fonda sull'analisi della pluralità delle fonti del diritto nazionali e internazionali e della giurisprudenza in merito al concetto di reputazione e alla sua tutela.

Risultati: Definire le declinazioni della reputazione come diritto della personalità e illustrare il valore giuridico della reputazione nell'ambiente digitale, individuando le attuali minacce provenienti dal web ed i mezzi di tutela per contrastarle.

Keywords: reputazione, diritti della personalità, diritto all'oblio, mezzi di tutela.

Domande ricerca: Qual è il valore della reputazione e delle sue declinazioni nell'ordinamento giuridico? Quali sono i nuovi mezzi di tutela giuridica della reputazione digitale per affrontare le minacce provenienti dal web?

4.1 Le declinazioni giuridiche della reputazione

Nella prima parte sarà analizzato il concetto di reputazione in ambito giuridico, quale diritto della personalità dell'individuo, esplorandone il contenuto e le affinità con gli altri diritti della personalità. Verranno poi esaminate le plurime declinazioni della reputazione nella prospettiva giuridica, quali la reputazione economica, quella delle persone giuridiche, approfondendo l'impatto generato dalla "rivoluzione digitale".

4.1.1 La reputazione: dal concetto alle declinazioni

Allo scopo di analizzare il concetto di reputazione digitale, è innanzitutto necessario individuarne il valore giuridico, e distinguerla dalle figure affini.

Reputazione, onore ed identità rappresentano diritti riconducibili all'ambito della personalità dell'individuo, ma hanno accezioni diverse. L'identità presenta un doppio contenuto semantico: il primo è costituito dall'insieme dei dati anagrafici, che distinguono inequivocabilmente il soggetto dai consociati; il secondo invece afferisce alla dimensione sociale dell'individuo, ed è valorizzato dalla giurisprudenza come diritto del singolo ad essere sé stesso nella società con le proprie idee, esperienze, credenze religiose, convincimenti morali ed ideologie (C. Cost. 13/1994). Il concetto di reputazione deriva la sua origine dal verbo latino "putare" che significa "ritenere", "pensare", mentre il suo prefisso "re" denota la "ripetizione. In tal senso per reputazione si potrebbe far riferimento ad una reiterata opinione su un soggetto, in quanto formulata da più individui, che con il passare del tempo diviene consolidata.

Il rilievo giuridico dei concetti di onore e reputazione, è attribuibile prevalentemente alla scienza penalistica, in quanto il contenuto di questi diritti è ricavabile dalle disposizioni legislative contenute nel codice penale, agli articoli: 594 c.p. (ingiuria) e 595 c.p. (diffamazione).

Nonostante la letteratura penalistica abbia ampiamente analizzato i descritti reati, non è ancora stata elaborata una precisa definizione dei due concetti. Ad ogni modo, sia l'onore che la reputazione sono considerati valori etico-sociali, meritevoli di tutela giuridica da parte dell'ordinamento (Bettiol, 1958 / Messina, 1953). Tramite la lettura della Relazione del Guardasigilli sul progetto definitivo del codice penale, si può individuare l'essenza di entrambi i diritti. L'onore è descritto come "un bene individuale immateriale, protetto dalla legge per consentire all'individuo l'esplicazione della propria personalità morale" (Relazione del Guardasigilli, 1929). L'onore si compone dunque di un elemento soggettivo ed uno oggettivo: il primo è identificabile con il sentimento di dignità personale ed il valore che ognuno si attribuisce, mentre quello oggettivo, riflette il contenuto morale che emerge dalla valutazione altrui. L'elemento che caratterizza l'onore è principalmente quello soggettivo, in quanto, ciò che più lo identifica è la considerazione che ognuno ha di sé stesso. Invece la reputazione è un concetto che richiede imprescindibilmente l'inserimento di un soggetto in un ambiente sociale (Cataudella, 1985 / Dogliotti, 1985), dato che, si crea necessariamente tramite l'altrui opinione. La reputazione può quindi essere considerata un valore riconosciuto socialmente, creatosi con l'affermazione della propria personalità nella comunità in cui si vive. Quest'ultima presuppone quindi che il soggetto sia collocato in un ambiente sociale, in cui i molteplici rapporti interpersonali, generano plurimi giudizi riguardanti il valore sociale, intellettuale, morale e professionale dell'individuo. La

valutazione della reputazione è strettamente connessa al giudizio di un determinato gruppo sociale in un preciso periodo storico, in quanto è suscettibile di variazioni in base allo status ed al gruppo di riferimento (Cass. pen. 31009/2002). Questa è anche espressa come: “considerazione sociale”, “rispettabilità” (Abbagnano, Dizionario di filosofia, Torino, 1960), “buona fama” (De Cupis, 1982). La reputazione è il come l’individuo è percepito dagli altri, rappresenta l’io nella comunità, che non sempre coincide con l’io individuale. (Ricci, 2018).

Essa costituisce quindi un bene in cui l’individuo può solo parzialmente incidere, tramite la sua condotta ed il proprio modo di agire. La mancanza di controllo verso i giudizi altrui genera un timore diffuso nei confronti della perdita della reputazione, in ragione del prestigio sociale attribuibile a tale bene. La reputazione si distingue dunque dal sentimento interiore che ognuno ha rispetto al proprio valore, in quanto non consiste in tale sentimento, e non può esistere escludendo il mondo esterno (Musco, 1974).

La reputazione è dunque il risultato di una doppia valutazione: la prima, è costituita dal giudizio maturato nel tempo, che si può definire fama, mentre la seconda, costituita dal credito, identifica la considerazione derivante da rapporti professionali ed economici.

La reputazione e l’onore costituiscono elementi della personalità dell’individuo, che trovano il loro nucleo concettuale nella dignità umana, quale valore appartenente ad ogni individuo “a prescindere dalle attività che può compiere e dalle particolari comunità e classi sociali in cui si trova inserita”, (Rescigno, 1991) ed è considerata il fondamento di tutti i diritti fondamentali della persona. In questa categoria, oltre al diritto alla reputazione e all’onore sono compresi: il diritto alla vita ed all’integrità fisica, il diritto all’immagine, il diritto al nome, il diritto all’identità personale e sessuale, il diritto alla riservatezza ed alla protezione dei dati personali, quali attributi della personalità riconducibili alla dimensione morale, spirituale, relazionale, e sociale di un individuo. La nozionistica distinzione tra queste libertà non elimina però la loro naturale sovrapposizione. Infatti la tutela del nome e dell’immagine costituisce allo stesso tempo una garanzia per la reputazione, così come un’offesa perpetrata a tali diritti produce conseguenze anche nella sfera reputazionale. Il diritto al nome espresso agli art. 6 e 7 del codice civile, garantisce ad ogni consociato di essere distinto ed individuato nella società, è infatti previsto “il divieto di modifica e la necessità della sua attribuzione per legge”, ma allo stesso tempo assolve anche la funzione di tutela della personalità, dato che è stabilito che ogni persona ha diritto al nome (Cass. 26 maggio 2006, n 12641). Il diritto all’immagine invece è enunciato negli art. 10 del codice civile e negli art. 96 e 97 della legge della protezione del diritto d’autore, e consiste nel

diritto di vietare l'utilizzo abusivo della propria immagine. Il concetto di diritto al nome e quello all'immagine sono stati però ampliati in giurisprudenza divenendo attributi della personalità e declinazioni dell'identità personale. Il diritto all'identità personale è poi divenuto parte dei diritti della personalità per mezzo dell'opera creativa della giurisprudenza, che lo ha sussunto nell'articolo 2 della Costituzione, attribuendo alla tutela della propria immagine sociale, la dignità di diritto fondamentale dell'individuo (De Cupis, 1985). L'identità protetta è dunque quella che emerge dall'apprezzamento sociale (Scalisi, 1984), intesa come proiezione della persona e sintesi della sua storia (Cass. 20 luglio 2015, n. 15138). Emerge pertanto una certa similitudine tra l'identità personale e la reputazione, in ragione della proiezione sociale del soggetto, delle attività da questo poste in essere derivanti dal suo patrimonio culturale ed ideologico, nonché per la collocazione nell'ambiente sociale e per il fattore relazionale. Ciò nonostante sussiste un elemento di differenziazione che si riconosce nel fatto che l'identità personale è composta dalla proiezione sociale della personalità del soggetto e della consapevolezza che di essa ha la comunità, mentre la reputazione richiede anche un giudizio sull'individuo espresso dalla collettività. (Zeno-Zencovich, 1985). In ragione di ciò, l'identità sociale dell'individuo si considera pregiudicata quando la percezione della collettività sulla personalità individuale risulta falsata, mentre la reputazione appare compromessa quando il valore personale dell'individuo è sminuito da giudizi negativi espressi da terzi. Quando il concetto di reputazione si rapporta alla dimensione professionale, questa acquisisce una rilevanza economica che tuttavia non condiziona affatto il suo valore attinente alla personalità dell'individuo (De Cupis, 1982). Ritenere che la reputazione sia un "bene", significa riconoscere ai diritti della personalità un contenuto patrimoniale (Pantaleoni, 1996) ed accogliere l'approccio elaborato dalla letteratura anglosassone, derivante dalla visione individualistica della persona (Post, 1986) ed influenzato dall'economia di mercato. Tale impostazione ha un riscontro nella giurisprudenza in materia di danno alle persone celebri, in cui è stata riconosciuta al "v.i.p." un'azione riparatoria volta a compensare lo svinimento della sua immagine sociale (Benatti, 2011).

Tuttavia la reputazione assume un differente valore in ambito civilistico ed in quello penalistico.

Nel primo, la portata concettuale dell'onore e della reputazione si manifesta in una dimensione più ampia rispetto alla scienza penalistica, segue regole proprie ed accoglie la personalità umana nella sua unitarietà. Per di più in ambito civilistico "la reputazione risulta essere svincolata dalla necessità di un collegamento con valori socialmente accettati a

garanzia della certezza del diritto “(Antolisei, 2001), mentre assumono rilevanza i valori individuali connessi alla sfera personale dell’individuo (Ricciuto, 1998).

Anche in giurisprudenza emerge che la tutela civile della reputazione e dell’onore non coincide esattamente con quella penale, infatti a partire dalla pronuncia della Cassazione del 13 maggio 1958, n. 1563, per la prima è possibile invocare la responsabilità aquiliana anche quando l’offesa alla reputazione ed all’onore ha natura esclusivamente colposa.

La reputazione è dunque un diritto della personalità che si crea per mezzo di relazioni sociali, presenta significativi elementi in comune con gli altri diritti della personalità, ma nonostante ciò presenta una sua esclusiva identità che si articola in molteplici declinazioni.

4.1.2 La reputazione economica

In questo paragrafo viene illustrata la declinazione economica (commerciale) della reputazione, secondo due differenti prospettive giuridiche, una dualista ed una monista. Nella prima la reputazione economica assume un’indipendenza rispetto alla reputazione diritto della persona, invece nella seconda si fornisce una rappresentazione unitaria della reputazione che si scompone in diverse declinazioni. Infatti la reputazione oltre ad avere una dimensione sociale, presenta una dimensione economica, che è connessa al suo valore nei contesti economici ed aziendali, ed è tutelata dall’ordinamento giuridico tramite disposizioni legislative volte a preservarla ed incrementarla. (Devine et al., 2001).

Secondo una prima impostazione, parte della dottrina ritiene necessario rigettare la concezione unitaria della reputazione, distinguendo la reputazione economica dell’imprenditore/professionista da quella personale: la prima, dalla dubbia identità tra diritto ed interesse, è caratterizzata da un contenuto prettamente patrimoniale e costituisce un autonomo diritto, mentre la seconda rappresenta un diritto inviolabile dell’individuo, tutelato dall’articolo 2 della Costituzione.

Conformemente al primo orientamento, la “reputazione economica” descrive “la percezione dell’attività economica, come attività di produzione o scambio di beni o servizi, che è espressa tramite la considerazione che ha il pubblico della capacità del soggetto di conseguire risultati positivi soprattutto in termini di qualità dei prodotti o dei servizi di guadagno” (Auteri, 1983 / Fusaro, 2009). In tale prospettiva essa deriva dalla libertà di iniziativa economica privata, che è un valore costituzionalmente rilevante, espresso e tutelato dall’articolo 41 della Costituzione. Questa difatti salvaguarda l’interesse dell’imprenditore a preservare il prestigio dei suoi prodotti, e difendere la propria attività commerciale dalla diffusione di informazioni negative (Resta, 1998), in quanto il godere di

una “buona reputazione” assume un valore rilevante, in ragione della sua capacità di condizionare le scelte di mercato dei consumatori (Zeno-Zencovich, 2007). L’esigenza di dividere la reputazione economica da quella personale dell’imprenditore deriva dall’esistenza dell’istituto della concorrenza sleale, descritto nell’articolo 2598 n. 2 del codice civile, secondo cui “compie atti di concorrenza sleale, chi diffonde notizie e apprezzamenti sui prodotti e sull’attività di un concorrente, idonei a determinarne il discredito”. Questa disposizione legislativa solleva dubbi in merito alla possibilità che il discredito si manifesti sui prodotti e sull’attività imprenditoriale o se possa assumere rilevanza anche sulla persona dell’imprenditore. Secondo l’orientamento giuridico in considerazione, la concorrenza sleale ex art. 2598 n. 2 c.c. si attribuisce solamente ai casi di sfiducia nei prodotti e nell’attività imprenditoriale, escludendone dunque la dimensione personale (Cass, 6865/2009). Questa tesi accoglie l’interpretazione della norma che ne dichiara la sua funzione pubblicistica, per garantire il corretto svolgimento del mercato (Ascarelli, 1960 / Galgano, 2009). Seguendo questa prospettiva, la reputazione screditata risulta essere solamente quella del prodotto o dell’attività imprenditoriale, e la valutazione della lesione si riferirà esclusivamente al prodotto o all’attività imprenditoriale, tralasciando la personalità dell’imprenditore. In ragione di ciò, nel caso in cui un imprenditore concorrente B denigri i prodotti o l’attività dell’imprenditore A, quest’ultimo potrà ricorrere alla tutela prevista dalla concorrenza sleale. Al contrario invece, se l’atto di discredito proveniente dall’imprenditore concorrente B, abbia ad oggetto la persona dell’imprenditore A, costui potrà usufruire della tutela aquiliana e la lesione sarà valutata tenendo presente la persona dell’imprenditore nella sua globalità. Adottando questo approccio dottrinale la reputazione è pertanto scissa in personale ed economica: quest’ultima qualificabile “reputazione-capacità di guadagno“ svolge la funzione di tutela dell’interesse dell’imprenditore a non far screditare i suoi prodotti e la sua attività, e dunque a non veder decrescere i suoi affari ed il fatturato; la “reputazione diritto personale” invece salvaguarda la personalità dell’imprenditore da giudizi ostili attinenti la sua personalità, e la sua capacità imprenditoriale, seppur veritieri (Giuliani, 1985).

La reputazione economica è stata oggetto di riflessione ed analisi da parte della dottrina italiana, in occasione della disputa sulla responsabilità per danni arrecati dalla pubblicazione delle attività della Stiftung Warentest, che è avvenuta verso la fine degli anni novanta. La Stiftung Warentest è un’organizzazione tedesca per la tutela dei consumatori, che divulga le analisi delle peculiarità qualitative di uno o più prodotti fungibili tra loro, a seguito di una valutazione comparativa imparziale e scientifica (Di Donna, 2008). Il tema

della responsabilità per danno da Warentest, ha posto enfasi sul più generale ambito dei c.d. “illeciti da informazione”, facendo emergere che spesso risulta assai complicato riuscire a distinguere la reputazione personale dell’imprenditore dalla reputazione economica, in quanto spesso si sovrappongono (Fusaro, 2009). Infatti, la diffamazione di un prodotto ha spesso conseguenze negative sia per la reputazione economica, che per quella personale dell’imprenditore, come accade nel caso di una valutazione comparativa fra prodotti, in cui si rendono espliciti “fatti che, se veri, implicano un comportamento di uno degli imprenditori coinvolti, come la frode sulla qualità del prodotto, che assume carattere doloso” (Zeno-Zencovich, 2007). Tuttavia, a seguito della disamina della giurisprudenza riguardante la responsabilità per danno da Warentest (Trib. Roma 18/06/1997, cit. 282 ss; Trib Roma, 23/7/84), e del più generale ambito delle false, inesatte e non contestualizzate informazioni, è emerso che secondo tale orientamento occorre distinguere la reputazione economica da quella personale dell’imprenditore. Nel caso di lesione della reputazione economica, il danno prodotto può essere solamente quello patrimoniale, mentre quando si compromette la reputazione personale, si comprime o elimina un valore inalienabile dell’essere umano, a cui verrà riconosciuto il diritto al risarcimento del danno non patrimoniale. Considerato il diverso valore dei diritti tutelati, la reputazione economica e quella personale sono assoggettati ad un differente onere probatorio quando subiscono una lesione: in caso di violazione della reputazione economica è necessario provare sia l’evento che ha cagionato il danno, sia il pregiudizio economico subito (Cass. 4881/2001). Invece quando la lesione pregiudica la reputazione personale, il danno è in re ipsa, per cui il soggetto danneggiato deve essere risarcito, senza che su di lui incomba l’onere probatorio. (Cass. 4881/2001). Il diverso regime probatorio ha origine dal fatto che il danno che lede la reputazione personale compromette un diritto costituzionalmente garantito, che è tutelato dall’ordinamento a prescindere dal danno economico (Cass. n. 6591/2002), invece la necessaria prova del danno derivante dalla lesione della reputazione economica è motivato dalla natura esclusivamente patrimoniale del pregiudizio subito.

Il secondo orientamento dottrinale invece considera la reputazione un unico diritto con diverse declinazioni, rifiutando di ammettere due diverse posizioni soggettive riguardo a quello che è un unico diritto, quello alla reputazione, che è a sua volta una componente della personalità, e trova fondamento e tutela nell’articolo 2 della costituzione (Cass. 18174/2014). La reputazione economica è in sostanza la declinazione della reputazione che esprime la stima e considerazione sociale di cui beneficia l’individuo nel proprio settore

produttivo o professionale. Secondo il dettato Costituzionale, ad ogni individuo si riconoscono i diritti della personalità sia come singolo che come membro di una comunità sociale, e tale articolazione si riflette anche in tutti i diritti compresi nell'ambito della personalità, dunque anche la reputazione. Pertanto l'essere imprenditore altro non è che un atto dell'agire sociale dell'individuo, dove si manifesta la sua personalità ed in cui viene onerato dei doveri di solidarietà economica e sociale. Infatti in giurisprudenza è stato affermato che l'articolo 2 della Costituzione riconoscendo importanza alla persona nei suoi molteplici aspetti, ammette che l'interprete "sia legittimato a costruire tutte le posizioni giuridiche idonee a dare garanzia, sul terreno dell'ordinamento positivo, ad ogni proiezione della persona nella realtà sociale, entro i limiti in cui codesto risultato si ponga come conseguenza della tutela dei diritti inviolabili dell'uomo" (Cass. 6507/2001), per cui si deve considerare che l'interesse dell'imprenditore a non subire il danneggiamento della sua fama e del suo credito nel settore economico e professionale costituisca espressione della sua personalità.

In altri termini, la reputazione presenta una natura complessa che include tutti gli ambiti dello sviluppo personale individuale e sociale, e comprende pertanto anche la dimensione economica, come connotato qualitativo della sua dimensione. Di conseguenza, la tutela "personale" della reputazione ha il suo fondamento giuridico come diritto soggettivo, ed è riferito alla persona come singolo individuo (Cass. 6507/2001), mentre la tutela "economica" della reputazione è inglobata nella rappresentazione della persona come individuo sociale. (Pantaleoni, 1996).

4.1.3 La reputazione delle persone giuridiche

In questo paragrafo viene analizzato il valore giuridico della reputazione nelle persone giuridiche, per apprendere se il regime di tutela della reputazione, in qualità di diritto della personalità, sia applicabile anche alle persone giuridiche e stabilire eventualmente quale sia la sua estensione.

Al fine di apprendere se la persona giuridica sia titolare del diritto alla reputazione, è necessario stabilire se i suoi componenti possano esercitare tale pretesa in quanto membri di un'entità plurale, e non come singoli individui.

Seppur non si mette in dubbio il riconoscimento della reputazione per le persone giuridiche, i teorici del diritto si sono interrogati per capire quale sia il valore ispiratore della tutela della personalità delle persone giuridiche rispetto a quelle fisiche. Difatti, mentre per le persone fisiche la tutela della personalità ha ragione di esistere per proteggere la dignità

umana, per le persone giuridiche il concetto di dignità deve essere interpretato secondo diversa accezione. Per queste ultime la tutela è volta a promuovere lo sviluppo delle formazioni che assicurano la coesione sociale (Zeno-Zencovich, 2009). In particolare, la dottrina ha riconosciuto l'applicazione analogica delle norme poste a tutela della personalità nei confronti delle persone giuridiche, quando questa è "funzionale" al raggiungimento degli scopi sociali (Resta, 2005). Pertanto, nei loro confronti non si salvaguarda la dignità e lo sviluppo della persona, in quanto sono concetti inapplicabili a soggetti diversi dalla persona fisica, ma si tutela la realizzazione delle finalità sociali (Zoppini, 2002). In ragione di ciò, alle persone giuridiche verrà riconosciuta tutela giuridica per la lesione di diritti della personalità come la reputazione, nei casi in cui il fatto denigratorio sia da ostacolo alla realizzazione degli scopi sociali. Affinché sia configurabile la lesione della reputazione della persona giuridica, la diffusione di una notizia denigratoria nei confronti di una persona giuridica dovrà dunque incidere negativamente: sulla capacità di produrre reddito, nel caso di ente avente scopo di lucro, e su quella aggregante nel caso degli enti senza scopo di lucro (Zoppini, 2002). L'oggetto del diritto alla reputazione delle persone giuridiche è quindi costituito dall'insieme degli elementi derivanti dalla natura dell'attività compiuta o dai fini sociali.

In giurisprudenza è consolidato l'orientamento secondo cui i diritti che compongono la personalità come nome, immagine e reputazione, sono compatibili con la struttura degli enti collettivi, ed è perciò ammissibile la risarcibilità dei danni sia patrimoniali che non patrimoniali, in caso di lesione di questi diritti (Cass. 45429/2012.). L'imputazione psicologica del pregiudizio è riferibile agli individui che compongono la persona giuridica, invece l'imputazione giuridica degli effetti del danno e la tutela attengono alla persona giuridica. Il danno non patrimoniale consiste in una riduzione della stima nei confronti della persona giuridica, che si riflette negativamente sia nei confronti delle persone fisiche che svolgono ruoli sociali, sia nella diminuzione del rispetto da parte dei consociati in genere o di categorie di essi, con le quali la persona giuridica intrattiene relazioni (Tribunale di Torino, 20 febbraio 2012). Esempio è la decisione della Corte di Cassazione relativa all'illegittima segnalazione di una società alla Centrale rischi dichiarata in posizione di "sofferenza", in cui alla persona giuridica è stata riconosciuta la risarcibilità del danno non patrimoniale in quanto il fatto lesivo pregiudica una situazione giuridica tutelata dall'art. 2 della Costituzione, ovvero un diritto fondamentale della persona umana (Cass. 12929/2007).

La giurisprudenza nel valutare il danno subito dalla persona giuridica ha anche ammesso la risarcibilità del danno “morale”, come declinazione del danno non patrimoniale. Il danno “morale” denota la sofferenza ed il dolore subito da un soggetto, che si distingue dal danno non patrimoniale, in quanto quest’ultimo prescinde dalla personalità psicologica dell’individuo e descrive un pregiudizio derivante dall’altrui fatto illecito, che non è valutabile a livello monetario secondo i criteri del mercato. Il danno “morale” è stato ammesso nei confronti delle persone giuridiche in merito alla eccessiva durata del processo (Cass. 13986/2013). In particolare, con la sentenza della Cassazione n. 17500 del 30 agosto 2005 è stata riconosciuta alle società commerciali una riparazione pecuniaria del danno non patrimoniale generato dalla durata irragionevole del processo, ai sensi dell’art. 41 della Convenzione europea dei diritti dell’uomo. La Suprema Corte ha ammesso la riparazione del danno per i turbamenti di carattere psicologico causati alla persona giuridica, ma sofferti dai suoi membri tramite il disagio derivante da una disfunzione amministrativa e gestionale dell’ente, causata dalla situazione di incertezza. La Cassazione ha difatti affermato che “alle persone giuridiche possono essere imputati stati soggettivi legati al possesso di qualità tipicamente umane”. Questa interpretazione è in linea con l’orientamento della Corte europea dei diritti dell’uomo, che in più sentenze ha riconosciuto alle persone giuridiche il danno non patrimoniale causato dall’irragionevole durata del processo (8 giugno 2004, Clinique Mozart Sari c France; 17 giugno 2003 S.C.I Boumois c Rep. Tcheque; 15 febbraio 2003 Sitram SA c Belgique). Tuttavia, tale orientamento non è stato accolto favorevolmente dalla dottrina, che ha contestato la risarcibilità del danno dovuto al turbamento dell’animo, in quanto sono i suoi membri a subirlo. Secondo questa parte della dottrina, tale interpretazione confonderebbe le soggettività dei membri con quella della persona giuridica (De Giorgi, 2006). Un altro orientamento dottrinale qualifica l’irragionevole durata del processo delle persone giuridiche come “danno da stress”, in ragione del disagio interiore avvertito dalle persone fisiche che compongono la persona giuridica, ed in particolare in riferimento agli individui che svolgono ruoli di gestione o rappresentanza della società, che sono interessati in prima persona allo svolgimento del giudizio (Toschi et al. 2008).

Le persone giuridiche sono dunque titolari dei vari diritti della personalità, e la reputazione svolge un ruolo essenziale nel loro rapporto con i terzi (persone fisiche e giuridiche). Alle persone giuridiche è applicabile gran parte della disciplina della tutela della personalità, compreso il riconoscimento del risarcimento per danni non patrimoniali.

4.1.4 La reputazione digitale

Nel mondo fisico, la reputazione è dunque un processo socialmente acquisito, che richiede l'altrui considerazione, ed in cui, il soggetto interessato può incidere solo parzialmente.

Invece, nella società dell'informazione la persona percepisce sé stessa, la propria identità e le proprie relazioni sociali in un modo differente rispetto al mondo fisico (Rodotà, 1973/2009). In rete gli atti ed i comportamenti dell'individuo sono stimati e misurati da una società virtuale, che alternativamente ai tradizionali meccanismi di conoscenza sociale, hanno la possibilità di conoscere gli altri senza che la conoscenza sia reciproca.

Allo stesso tempo in rete le informazioni possono essere diffuse dall'interessato, divenendo uno strumento di autopromozione. Infatti, ogni utente può far circolare notizie riguardanti sé stesso, condizionando la formazione dell'altrui giudizio, al fine di crearsi una "buona reputazione" volta ad influenzare le scelte dei consumatori nel mercato di riferimento (Mantelero, 2004).

La reputazione nel mondo digitale è infatti uno strumento con cui si possono ottenere indubbi vantaggi, per mezzo dell'aumento della fama, della credibilità e della fiducia degli altri nei propri confronti. I "vantaggi" esprimono non solo la pura accezione economica dei profitti, dovuti all'aumento del numero dei clienti, ma includono anche l'appagamento personale dell'individuo generato dall'approvazione manifestata dal pubblico on line, e l'elevazione della propria immagine come rappresentazione di "sé stesso" nel web.

Di fatto internet è caratterizzato da un immenso flusso di informazioni, facilmente accessibili. Tuttavia, l'informazione nel mondo digitale assume connotati del tutto peculiari, in quanto, differentemente dal mondo fisico non si ha una garanzia sulla fonte dell'informazione (Mantelero, 2004). Spesso in rete non è possibile attribuire la notizia ad un'impresa editoriale, e di conseguenza manca un soggetto che garantisca l'autenticità dell'informazione. Nel mondo digitale l'informazione assume caratteristiche peculiari: è priva del requisito di riconoscibilità, in quanto chiunque può condividere informazioni, ed inoltre, non si attiene al rispetto dei criteri di essenzialità e pertinenza, che regolano il diritto di cronaca (Sammarco, 2006). L'informazione digitale disattende quindi i requisiti di obiettività, completezza, autorevolezza e non di rado anche quelli di verità. Per di più, le notizie digitali sono anche assoggettate ad un insolito profilo temporale, dato che fanno parte di un archivio di memoria pressoché illimitata, che favorisce la permanenza delle informazioni per un enorme lasso temporale, agevolando la creazione, circolazione e permanenza delle notizie online che influiscono sulla formazione della reputazione digitale. Per di più, l'infinità di dati contenuti nella memoria del web hanno tutti la stessa visibilità,

nel senso che non seguono i criteri basilari dell'archiviazione, non sono ordinati secondo qualche logica o contesto, e le informazioni non sono relazionate tra loro. Le notizie diffuse in rete non seguono un ordine di importanza, hanno tutte lo stesso livello, sono come "pagine isolate di libri custoditi in mille diverse biblioteche" (Finocchiaro, 2010). L'agevole reperimento di informazioni in internet è accompagnato però dalla decontestualizzazione delle stesse e dalla mancanza di un ordine cronologico della pubblicazione di notizie, che favorisce l'erronea ricostruzione dei fatti storici, rendendo più fragile la reputazione dei protagonisti delle vicende diffuse online (Tribunale Milano, 12 febbraio 2014).

Oltre a ciò, il web permette anche di monitorare costantemente il contenuto delle informazioni riguardante ogni individuo. La reputazione digitale a differenza di quella nel mondo fisico, acquisisce nuovi sistemi per comunicare sé stesso, ed adotta altri criteri di misurazione dell'altrui opinione, quali: il numero dei link che rimandano ad un sito web, il numero dei visitatori di una pagina web, il numero degli apprezzamenti espressi per mezzo di un click, i giudizi espressi sui siti web, o sui blog. Inoltre, le informazioni che riguardano un soggetto sono valutabili e giudicabili in base ai giudizi ed alle opinioni che la generalità degli utenti manifesta, come ad esempio i "I like", che allo stesso tempo producono anche una chiara influenza nelle scelte della comunità di utenti.

Godere di una buona reputazione digitale in uno specifico settore, costituisce dunque una posizione di vantaggio nei confronti della concorrenza, che può assumere una rilevanza economica come bene distinto, al pari del marchio e dell'avviamento d'impresa (Finocchiaro et al., 2014)

La reputazione è dunque una prerogativa della personalità vasta e malleabile, che assume distinti connotati a seconda dell'ambito in cui si dispone. Presenta quindi un diverso profilo nel contesto sociale, in quello professionale ed in quello culturale in cui si manifesta la personalità, così come sono peculiari le caratteristiche che assumono le diverse fattispecie di lesione. Sebbene la reputazione vanti una natura "elastica" e pluralistica, la sua tutela è unitaria in quanto il bene è unico, seppur complesso e scomponibile in multiple declinazioni. La reputazione digitale è dunque una "proiezione nel web" dell'individuo (persona fisica o giuridica), nella sua dimensione sia personale sia economica, che adotta nuove modalità per esprimere se stesso, e gode di una specifica forma di tutela, creatasi adattando gli strumenti tradizionali alla realtà digitale.

Sotto il profilo ontologico la reputazione nel mondo digitale non è qualcosa di sostanzialmente differente da quella del mondo fisico, ma a causa dell'interattività insita

della rete è soggetta: ad una maggiore espansione, una più ampia possibilità di controllo, ad un ulteriore potenziale economico ed anche a molte altre minacce (Ricci, 2018).

4.2 I mezzi di tutela della reputazione

In questa seconda parte saranno analizzati i mezzi di tutela della reputazione derivanti dal diritto civile, dal diritto penale e dal diritto europeo. Si procede poi illustrando come i mezzi di tutela della reputazione siano adattabili alla sua declinazione digitale, esaminando il concetto di “diritto all’oblio”, in qualità di diritto alla protezione dei dati personali e la sua evoluzione.

4.2.1 La tutela della reputazione digitale

L’offesa alla reputazione in qualità di diritto della personalità si manifesta come violazione del dovere di astensione previsto dall’art 2 della Costituzione. La dimensione morale e sociale dell’individuo esige mezzi di tutela tempestivi, adattabili alle situazioni concrete, adeguabili alle diverse modalità tramite cui si attua la lesione e che tenga conto del conseguente impatto sulla persona (Messinetti, 1983).

L’elaborazione della dimensione di tutela dei diritti della personalità ha incontrato difficoltà relative ad incertezze dottrinali dovute all’inquadramento di tali diritti ed alla loro natura “morale”. Infatti per lungo tempo i diritti della personalità sono stati considerati non suscettibili di valutazione patrimoniale, in quanto il riconoscerli il risarcimento del danno in caso di violazione era ritenuto svilente rispetto al loro valore assoluto (Proto Pisani, 1990). A seguito del mutato scenario di carattere sociale, il risarcimento del danno è diventato lo strumento più utilizzato anche per il ristoro della lesione dei diritti della personalità. Il codice civile prevede inoltre altri strumenti di protezione per determinati diritti della personalità, già descritti, come ad esempio l’art. 7 che tutela il diritto al nome ed allo pseudonimo e l’art. 10 sul diritto all’immagine. Una specifica disciplina è poi regolamentata dal D.Lgs. 30 giugno 2003, n. 196 Codice in materia di protezione dei dati personali, al cui artt. 141 sono previste tre forme di tutela del diritto all’autodeterminazione informativa, caratterizzate dall’immediatezza: il reclamo, la segnalazione ed il ricorso. Pertanto al nome, all’immagine ed ai dati personali vengono riservate esplicite forme di tutela giuridica anche di carattere inibitorio. Per gli altri diritti della personalità è possibile ricorrere alla tutela, anche di natura preventiva, dell’art 2 della Costituzione che impone il rispetto di tutti i diritti della personalità, e che rende antigiuridica ogni forma di violazione. Tale norma riconosce a tutti questi diritti soggettivi una tutela inibitoria, ed un valore

giuridico che sancisce un divieto di lesione e l'eliminazione di ogni condotta e situazione di fatto che possa lederli. Mentre l'art. 2 della Costituzione delinea i comportamenti da cui in caso di violazione deriva l'antigiuridicità, l'art. 24 garantisce invece l'effettiva tutela di questi diritti fondamentali (Di Majo, 1985).

La tutela della reputazione è uno dei valori che riflette la dimensione sociale e relazionale dell'uomo, ma deve essere temperata con altri diritti e libertà, ed in particolare con l'art. 21 della Costituzione che attiene la libertà di manifestazione del pensiero. Infatti, la lesione della reputazione spesso si realizza esercitando altri diritti soggettivi quali la libertà di manifestazione del pensiero, oppure i diritti di informazione e cronaca. Tuttavia, avendo ognuno di questi diritti pari rango costituzionale non è possibile stabilire a priori quali sia quello prevalente, ma è necessario stabilirlo caso per caso. La meritevolezza di ogni interesse è determinabile con un procedimento a posteriori, che tenga conto del contesto della vicenda, dei profili temporali e spaziali e dello status dei soggetti interessati (Scalisi, 2009). Il punto di conflitto tra questi diritti si materializza in quanto l'art. 21 tutela la libertà di esprimere all'esterno le proprie opinioni, convinzioni o idee, che possono comprendere valutazioni e giudizi sugli altri individui e dunque costituire un'offesa alla reputazione personale. Il possibile contrasto tra queste due libertà è ancora più evidente attualmente con la diffusione dei mezzi di comunicazione di massa e l'avvento delle nuove tecnologie.

La complessità del bilanciamento di questi diritti soggettivi emerge dall'analisi della giurisprudenza, ed in particolar modo nell'emblematica pronuncia del Tribunale di Milano del 3 marzo 2003, secondo cui: "il diritto soggettivo alla tutela della reputazione trova i propri limiti nei diritti, altrettanto garantiti sul piano costituzionale, alla libera espressione e divulgazione del pensiero; ne discende che, qualora ricorra un interesse dei consociati ad essere informati (...) anche le notizie potenzialmente lesive dell'altrui reputazione restano divulgabili lecitamente (...) a condizione che non venga travalicato il limite dell'esercizio dei diritti tutelati dall'art. 21 della Costituzione" (Tribunale di Milano, 3 marzo 2003). Il diritto di cronaca costituisce l'altro diritto che può configurarsi in astratta contrapposizione con il dovere giuridico di astensione ex art. 2 cost., e che pertanto può collidere con il diritto alla reputazione. La cronaca descrive un avvenimento storico ed è espressa in articoli, notizie o immagini. Per esercitare legittimamente il diritto di cronaca si devono rispettare alcuni criteri ben consolidati nell'ordinamento giuridico: l'utilità sociale dell'informazione, la verità dei fatti narrati e la contenenza. I tre criteri sono complementari e nessuno dei tre prevale sull'altro, ma è sufficiente che ne venga violato soltanto uno affinché la scriminante

dell'art. 51 del codice penale non operi, ed il giornalista risponda di condotta diffamatoria (Cass. 6877/2000; Cass. 839/2015).

4.2.2 Lesione della reputazione: quando e come avviene

È necessario comprendere quando la reputazione viene lesa, al fine sia di individuare i rimedi per prevenire o rimuovere i fatti antiggiuridici sia per valutare la portata offensiva di un'espressione.

La più tipica forma di offesa alla reputazione è l'insulto, che consiste in una forma di denigrazione di un soggetto idonea ad umiliarlo. Sotto il profilo giuridico, un'espressione può considerarsi offensiva quando è contraria a regole giuridiche, morali e sociali in un determinato momento storico, e pertanto capace di ledere la reputazione creatasi nella coscienza sociale (Cass. 20120/2009, Cass. 22190/2009). Il giudice competente alla liquidazione del danno alla persona deve tenere conto anche della sensibilità del danneggiato, in relazione alla sua età, sesso, condizione sociale, ed ambito professionale, affinché si individui l'esatta dimensione del pregiudizio e l'equa riparazione del danno (Trib. Torino 20 febbraio 2012, Cass. 5947/1997).

Inoltre per valutare la portata offensiva di un'espressione, è necessario considerare il contesto temporale, verbale ed ambientale in cui è manifestata (Cass. Pen. 11632/2008). In alcune circostanze infatti l'utilizzo di espressioni ineducate e volgari non viene considerato offensivo, in quanto si manifesta in una situazione di contrapposizione, come nel caso dello scontro politico, giudiziario o familiare (Cass. Pen. 10188/2011, Cass. Pen. 5227/2014). Sono state individuate alcune situazioni caratterizzate da un potenziale carattere di conflittualità, dovuto ad una logica di competizione tra le parti o di squilibrio del potere contrattuale, come per il rapporto tra condomini o quello tra proprietari confinanti (Cass. Pen. 10420/2007, Cass. pen. 17664/2004). Viceversa, in alcune circostanze l'utilizzo di espressioni prive di significati osceni possono essere considerate offensive (Chiarolla, 2010/Cass. 16916/2009). Il concetto di offensività è generalmente ancorato alla relatività del contesto storico e sociale, seppur esistono espressioni contraddistinte da una profonda carica di disprezzo e da una manifesta volontà di umiliare, tale da renderle offensive in qualsiasi situazione (Cass. Pen. 30187/2011).

Un'altra forma di danneggiamento della reputazione avviene attribuendo ad una persona un fatto o un comportamento non vero. Tale fatto deve possedere un connotato denigratorio, che consiste nell'attribuzione di qualità negative o di comportamenti indecorosi per la morale comune (Cass. 2242/1972). Casi specifici di lesione della

reputazione si realizzano anche con comportamenti umani come l'illegitimo licenziamento (trib. Modena 21 luglio 2008), il demansionamento (Cass. 2352/2010) o lo scioglimento indebito da un vincolo contrattuale (Cass. Sez. Lav. n. 7043/2004,).

4.2.3 Altri strumenti di tutela della reputazione: la tutela cautelare

Come già descritto, i rimedi giuridici da esperire in caso di lesione della reputazione sono: l'azione inibitoria come reazione immediata ed il risarcimento del danno per ottenere la tutela definitiva. Il primo è uno strumento volto ad evitare che gli effetti negativi dell'azione antiggiuridica si amplifichino con il trascorrere del tempo. Infatti, attendere la definizione del giudizio nel merito, comporta l'attesa di tempistiche che spesso non sono compatibili con l'immediata tutela necessaria alle vittime dell'offesa, in quanto ciò potrebbe aumentare gli effetti nocivi della lesione (Zeno-Zencovich, 2009). Ciò è particolarmente evidente nel caso in cui la lesione sia avvenuta in rete, dove l'elevata velocità di diffusione moltiplica esponenzialmente gli effetti negativi nella sfera morale e sociale. In tale contesto il rimedio inibitorio permette di limitare gli effetti dannosi propagati nella dimensione digitale. Lo strumento che permette di fornire un'immediata tutela nelle ipotesi di lesione della reputazione e dei diritti della personalità è la tutela d'urgenza regolata dall'art. 700 del codice di procedura civile (Corte Cost. 300/1996,). Questo mezzo di tutela atipico consente al giudice di adottare discrezionalmente il provvedimento più idoneo per ogni situazione concreta (Messinetti,1983). Nel caso di pubblicazione in rete di una notizia denigratoria, il fatto antiggiuridico si manifesta nel momento della diffusione dell'informazione, ed il connotato dell'immanenza e irreparabilità va valutato secondo la relazione spazio-temporale tra il fatto illecito e gli effetti, tale che legittimi la cessazione di questi ultimi in un momento che precede la decisione di merito.

4.2.4 La rettifica

L'ordinamento giuridico prevede inoltre altre modalità per reagire all'altrui comportamento illecito, consistente nell'attribuzione di azioni denigratorie atte a alterare negativamente la reputazione di un individuo nella collettività. Tra questi si trova il diritto di rettifica sancito dall'art. 8 della legge 8 febbraio 1948, n. 47, "Disposizioni sulla stampa". La rettifica permette alla persona offesa di influenzare il pubblico nella valutazione della propria reputazione, reagendo all'offesa subita. Al primo comma è previsto che la persona di cui sono state pubblicate immagini o a cui sono stati attribuiti atti, pensieri o affermazioni da questa ritenuti lesivi della propria dignità o contrari a verità,

ha diritto di far pubblicare una dichiarazione di rettifica. Al diritto dell'interessato alla rettifica corrisponde il dovere del direttore o responsabile del quotidiano di provvedervi entro un limite temporale stabilito dalla legge. Nel caso dei quotidiani il limite è di non oltre due giorni da quello in cui è avvenuta la richiesta, in testa di pagina e situata nella stessa pagina del giornale che ha pubblicato la notizia; per i periodici invece le rettifiche sono pubblicate non oltre il secondo numero successivo alla settimana in cui è giunta la richiesta, nella stessa pagina che ha riportato la notizia inesatta (Cass. 23835/2010,). La rettifica consiste nel pretendere la pubblicazione di smentite, di risposte, precisazioni o integrazioni del testo pubblicato, oppure dichiarazioni volte a fornire pubblicamente una diversa versione dei fatti, seppur non corrispondente al vero. Infatti il diritto alla rettifica è concesso a prescindere da una valutazione preliminare sulla concreta lesività del fatto esposto, ma è sufficiente che il protagonista della vicenda lo reputi contrario alla propria dignità personale. “L'esercizio del diritto è riservato, sia per l'an che per il quomodo, alla valutazione soggettiva della persona presunta offesa, al cui discrezionale e insindacabile apprezzamento è rimesso tanto di stabilire il carattere lesivo dello scritto o dell'immagine, quanto di fissare il contenuto e i termini della rettifica” (Cass. 2582/1990). Se la rettifica non è pubblicata entro i termini di legge, il protagonista della vicenda può chiedere che sia ordinata la pubblicazione tramite l'istanza ex art. 700 c.p.c. Nel caso in cui l'ordine rimanga inadempito è prevista una sanzione che assume una funzione coercitiva, volta a far osservare il provvedimento del giudice (Proto Pisani, 1990). Il diritto di rettifica è idoneo solamente a limitare i danni prodotti dalla pubblicazione lesiva della reputazione, in quanto il danneggiamento della reputazione avviene nel momento stesso della pubblicazione della notizia, ma il trascorrere del tempo ne amplifica ed aggrava gli effetti giorno per giorno. Nel caso delle pubblicazioni considerate denigratorie e diffuse in articoli e periodici on line, la portata del danno reputazionale si amplifica, dato che l'informazione è immediatamente fruibile da chiunque. La rettifica assume quindi una fondamentale importanza anche nel contesto digitale.

Esistono altri rimedi speciali che sono contenuti nella “legge sulla stampa”, descritti agli articoli 9 e 12. Nel primo è previsto che in caso di condanna per il reato commesso mediante pubblicazione in un periodico, il giudice ordina che la sentenza sia pubblicata, integralmente o per estratto, nel periodico in cui è stata diffusa la lesione. Questa misura ha la duplice funzione di essere riparatoria per la persona offesa, ed è allo stesso tempo afflittiva per l'offensore poiché idonea a mettere in cattiva luce il quotidiano o il periodico.

L'articolo 12 stabilisce invece che la persona offesa da una diffamazione avvenuta per mezzo della stampa, possa chiedere una somma a titolo di riparazione, oltre al risarcimento del danno, il cui quantum va determinato in relazione alla gravità dell'offesa ed alla diffusione dello stampato. La riparazione pecuniaria rappresenta un'ipotesi eccezionale di pena pecuniaria privata che può sommarsi all'autonoma liquidazione del risarcimento del danno (Cass. n. 6490/2010, Cass. Pen. 13198/2010). I due rimedi citati non sono però sovrapponibili, in quanto il risarcimento del danno non patrimoniale presuppone la prova del danno, mentre la riparazione pecuniaria prescinde dall'accertamento del danno, dipendendo l'una dalla pretesa dell'offeso, ed il quantum da variabili come la pericolosità del soggetto attivo, la gravità dell'offesa e la diffusione dello stampato.

4.2.5 Il sequestro

Un altro rimedio giuridico applicabile in caso di comportamento lesivo alla reputazione di un individuo, perpetrato tramite le reti telematiche è: il sequestro. Questo strumento è notoriamente utilizzato in caso di reato a mezzo stampa, ma la sua applicazione è limitata a poche ipotesi tassativamente previste dalla legge. Tuttavia, le Sezioni Unite della Cassazione attraverso un'interpretazione evolutiva hanno ammesso la possibilità di applicare le garanzie costituzionali del sequestro preventivo, nel caso di informazioni di tipo professionale diffuse per mezzo di una testata giornalistica on-line. Le Sezioni Unite hanno dunque esteso il significato del termine "stampa", in ragione del progresso tecnologico, per "ricomprendere la nuova realtà dei quotidiani e periodici on-line regolarmente registrati e destinatari, al pari della stampa tradizionale, delle provvidenze pubbliche previste per l'editoria" (Cass. Pen. SS. UU. 31022/2015,). Allo stesso tempo però, l'informazione digitale pubblicata nelle testate giornalistiche on-line, non è equiparabile a quella inserita nei forum, social network oppure blog. Infatti, seppur questi sono comunque mezzi di comunicazione, espressione della libertà di espressione non presentano le peculiarità proprie dei prodotti editoriali. Ciò significa che anche per il sequestro di un forum si debba attuare un bilanciamento di interessi, (Cass, Pen, 49437/2009) considerando però che il sequestro di una pagina web o dell'intero sito implichi di fatto la chiusura, o comunque impedisca la consultazione della pagina web o forum all'esterno, rendendo a volte il sequestro un rimedio eccessivo rispetto alla finalità cautelare. Ad esempio, in caso di sequestro di un blog, che è considerato uno strumento di "libera informazione", il sequestro non incide solo sul diritto di proprietà, ma anche nella libertà di manifestazione del pensiero. Pertanto, se il sequestro consiste nella chiusura del

sito, e non in una mera eliminazione del contenuto offensivo, deve essere giustificato da effettiva necessità di difendere l'altrui sfera di inviolabilità (Cass. Pen. 7139/2007,). Per utilizzare questo strumento secondo i dettati costituzionali, sarà necessaria una valutazione caso per caso della fattispecie concreta da parte dell'autorità giudiziaria.

4.2.6 Danno alla reputazione e tecnica risarcitoria

Costituisce un danno alla reputazione individuale l'attribuzione di un qualsiasi fatto o comportamento che comprometta l'immagine sociale del soggetto, e che comporti una diminuzione della sua considerazione nell'ambiente sociale in cui opera. Il paradigma secondo cui costituisce un danno alla reputazione ciò che rappresenta un'offesa ai valori accolti dalla società, delinea una tesi derivante dall'impostazione penalistica, che deve essere necessariamente adattata al contesto odierno. Nella società contemporanea alla reputazione è riconosciuto un rilievo centrale, dato che si identifica con la fiducia, con l'immagine dell'individuo, ed in ambito professionale assume un rilievo determinante per ottenere il successo. La tutela risarcitoria è indipendente dalla dimensione penalistica, trova applicazione oltre i limiti dell'azione in risposta al reato, ammettendo infatti la responsabilità civile per le offese colpose alla reputazione, già prima del mutato orientamento sull'art. 2059 del codice civile. Con l'estensione del risarcimento del danno non patrimoniale alle lesioni dei diritti della personalità, la stima sociale dell'individuo tutelata dall'art. 2 della Costituzione è suscettibile di risarcimento indipendentemente dall'evenienza che l'offesa costituisca o meno perfezionamento di un reato (Cass. 25157/2008,). La quantificazione dei danni non patrimoniali, sarà effettuata in base ad una valutazione equitativa basata su fattori qualitativi e quantitativi (Cass. 3592/2015,). Il danno subito attiene alla sfera esterna dell'individuo, è stato descritto efficientemente dalle Sezioni Unite con la formula di "danno alla vita di relazione" (Cass. SS. UU. 26972/2008), dato che, produce un'alterazione delle modalità di relazione con gli altri individui.

A causa del già citato aspetto della permanenza delle notizie nella memoria del web, la pubblicazione on line di un'informazione oltraggiosa, presenta un livello di nocività più elevato rispetto a quello della stampa tradizionale. In ragione della maggiori conseguenze derivanti della lesione reputazionale on line, in sede di liquidazione del danno da diffamazione, la giurisprudenza ritiene necessario considerare il mezzo attraverso cui si è commesso il reato, ed il livello di efficacia: "a differenza della pubblicazione cartacea, destinata per sua natura a venire accantonata e non più letta dopo un certo tempo, la fruizione della notizia in rete è permanente e continua e dunque permane e si aggrava il

pericolo di un pregiudizio, (....) sufficiente, infatti, l'utilizzazione con modalità elementari di un qualsivoglia motore di ricerca (...) per vedere reiterata all'infinito l'associazione tra il nome del soggetto che si ritiene offeso con la notizia lesiva e ciò, evidentemente, danneggia in modo molto più incisivo e grave di quanto normalmente avvenga in conseguenza di una pubblicazione cartacea o, persino, televisiva”(Trib. Trani, 5/6/2009).

La lesione si ripercuote dunque nella privazione della possibilità di stabilire nuovi rapporti personali ed occasioni, danneggiando qualitativamente le relazioni professionali, sociali ed economiche dell'individuo. La quantificazione del danno non patrimoniale derivante dalla lesione della reputazione, avviene utilizzando alcuni indici creati dai giudici caso per caso in sede di liquidazione. I criteri adottati per la liquidazione del danno non patrimoniale da lesione alla reputazione tengono conto delle circostanze fattuali del comportamento anti-giuridico, tra cui: il contenuto (trib. Milano, 1991), le modalità di diffusione dell'informazione (Cass. Pen. 6481/2011), l'effetto generato dalla pubblicazione dell'informazione e la gravità dell'offesa, la posizione sociale e personale del soggetto offeso (Trib. Roma 19/05/1989) e la sua notorietà (Trib. Torino 20/02/2012) l'utile ricavato dal comportamento illecito (Trib. Roma 24/11/1992), l'ambito di diffusione dell'informazione (Cass. 9672/1997) ed il bacino d'utenza (Cass. Pen. 2657/1993).

La lesione della reputazione comporta danni che si esplicano nella perdita di chance legata allo sfruttamento della propria componente reputazionale, quali:

la diminuzione di occasione negli affari, la possibilità di intrattenere nuovi rapporti, la potenziale perdita di fiducia alla base dei rapporti già esistenti (Cass. 15609/2014) e la diminuzione del valore economico conseguente alla lesione. Tale danno consiste pertanto nella differenza tra il patrimonio del soggetto passivo dopo il verificarsi dell'evento lesivo, ed il patrimonio che costui avrebbe dovuto produrre nel caso in cui l'evento non si fosse verificato. Il risarcimento mira a reintegrare il patrimonio perso, anche potenzialmente, eliminando gli effetti del pregiudizio subito.

Nel caso in cui la persona lesa sia titolare di un'attività commerciale, al fine di risarcirla equamente, si dovrà valutare l'impegno ed il tempo impiegato per costruirsi la propria reputazione. Nell'ipotesi di liquidazione del danno da perdita di occasioni è invece necessaria la valutazione del prima e del dopo l'accertamento dell'illecito che si quantifica comparando la media aritmetica degli utili conseguiti negli anni precedenti all'offesa, con quelli effettivamente incassati successivamente (App. Milano 23/12/1986).

4.2.7 Prova del danno alla reputazione

La prova del danno alla reputazione è stata per anni ancorata ad una interpretazione giurisprudenziale che distingueva la reputazione personale dalla reputazione economica, e che le riteneva posizioni soggettive differenti. Infatti, in caso di lesione della prima si configurava un danno in *re ipsa*, a cui doveva essere riconosciuto il risarcimento senza che incombesse sul danneggiato l'onere della prova. Invece per il risarcimento della reputazione economica, il fatto della lesione era un semplice indizio di danno, che doveva essere provato (Cass. 201209/2009). Ritenendo tale orientamento giurisprudenziale ormai superato, attualmente si accoglie un'interpretazione secondo cui la prova del danno è sempre richiesta, per cui il danneggiato dovrà allegare elementi di fatto da cui si possa dedurre l'esistenza e l'entità della lesione, cosicché il giudice possa applicare la valutazione equitativa ex art. 1226 c.c. per determinare il danno non patrimoniale. Seppur l'offensività della condotta costituisce una violazione dell'art. 2 della Costituzione, l'esistenza del danno è solo potenziale. Alla lesione di un diritto non necessariamente coincide il riconoscimento di un danno risarcibile, in quanto è necessario valutare le conseguenze prodotte dall'illecito (Cass. 13614/2011), dato che, il fatto antigiuridico genera il pericolo del verificarsi del danno, ma non la certezza della sua esistenza (Cass. 21865/2013). In sostanza, la prova del danno sarà volta a dimostrare la *deminutio in peius* della considerazione sociale di cui gode l'individuo. Tale prova può essere fornita con qualsiasi mezzo, comprese le presunzioni (Cass. 16543/2012), a patto che siano in armonia con l'articolo 2729 del codice civile e quindi fondate su circostanze gravi, precise e concordanti (C. App. L'Aquila 6/6/2001). Il danno non patrimoniale necessita pertanto di una doppia valutazione: la prima attiene alla meritevolezza dell'interesse leso, mentre la seconda riguarda le conseguenze pregiudizievoli della lesione. Il danno non patrimoniale è configurabile quando il diritto tutelato costituzionalmente è compromesso oltre una certa soglia di tollerabilità, dato che, considerato che l'ordinamento giuridico italiano impone il rispetto di un livello minimo di tolleranza sociale, il pregiudizio per essere risarcibile deve risultare serio e superare tale soglia (Cass. 8703/2009). Il danno non patrimoniale potrà essere risarcito solo quando la condotta abbia causato una grave e concreta lesione della reputazione, mentre le esternazioni verbali per lo più rimangono giuridicamente irrilevanti. L'effettività della perdita subita dalla lesione quantifica invece la serietà del danno, ed esclude la risarcibilità dei pregiudizi non seri. Il giudice, al fine di riconoscere o meno il risarcimento del danno da lesione della reputazione, dovrà quindi accertare la gravità della lesione e la serietà del danno in base alla "coscienza sociale di un determinato momento storico" (Cass. SS. UU

26972/2008). La valutazione sul risarcimento dovrà dunque attenersi al criterio di ragionevolezza, che permette “l’equilibrato componimento degli opposti interessi in gioco” (Corte Cost. 369/1996), e che considera la soglia minima di tollerabilità un elemento non legato solamente ad un parametro di ordine economico, prevedendo la risarcibilità anche di un danno di modesto ammontare se ritenuto meritevole di tutela. La tolleranza si considera un contenuto imprescindibile delle relazioni sociali e la sopportazione è parte dell’essere persona tra le persone (Galeotti, 1994). Il principio di solidarietà, contenente anche quello di tolleranza, si pone all’interno dell’art. 2 del dettato costituzionale insieme agli altri diritti inviolabili che rappresentano i valori fondanti dell’ordinamento giuridico (Cass. 1613315/2014). La ricostruzione del concetto di reputazione rende il diritto civile simile al diritto penale al fine di garantire la tutela della persona nella dimensione relazionale.

In conclusione, si può affermare che l’intera disciplina civilistica prevista dall’ordinamento giuridico per la tutela della reputazione è perfettamente applicabile anche alla reputazione digitale, in quanto quest’ultima rappresenta una declinazione del diritto alla reputazione. In caso di violazione della reputazione nel web, vi sarà pertanto una coincidenza con i casi descritti per le offese perpetrate all’individuo, con i mezzi posti a salvaguardia del proprio valore ed immagine sociale, con i danni prodotti e le tecniche risarcitorie, ma tuttavia sarà necessario adeguarli all’ambito digitale per una equa valutazione delle circostanze, dei danni, e del risarcimento. In particolare, in sede di liquidazione del danno non patrimoniale derivante dalla lesione della reputazione, sarà necessario tenere conto delle peculiarità del web e della dimensione digitale come:

l’immanenza, la costante disponibilità dell’informazione in rete, e la riproducibilità (Sammarco, 2010) la velocità di espansione delle informazioni, il numero degli individui che hanno la possibilità di accedere alla notizia (bacino d’utenza), dato che, la diffusione della notizia lesiva dell’altrui reputazione nell’ambiente digitale avrà maggiori conseguenze negative, dovute dal verificarsi di un danno più grave all’immagine ed alla considerazione sociale, che dovranno essere compensate in sede di liquidazione, riconoscendo alla persona offesa un risarcimento del danno che sia consono con l’offesa subita. Difatti ai criteri tradizionalmente utilizzati in sede di liquidazione del danno, si aggiungono elementi che enfatizzano il pregiudizio subito a seguito dell’azione illecita, data la maggior forza offensiva (Ricciuto, 1998).

4.2.8 La tutela della reputazione nel diritto penale

La reputazione è un diritto che come già accennato all'inizio del capitolo, deve il riconoscimento del suo rilievo giuridico alla scienza penalistica, in quanto il suo contenuto è estraibile dalle norme del codice penale che descrivono: l'ingiuria (art. 594 c.p) e la diffamazione (art. 595 c.p.).

Il reato d'ingiuria è commesso da "chiunque offenda l'onore ed il decoro di una persona presente". Tale reato tutela i beni giuridici dell'onore, da intendersi come l'insieme delle qualità morali che concorrono a determinare il valore di una persona, e del decoro che riguarda il rispetto di cui ciascun individuo è degno (Cass. 34599/2008), salvaguardando l'individuo da ogni attacco diretto ad offendere la dignità personale e sociale dell'essere umano. Il perfezionamento del reato d'ingiuria avviene quando la persona offesa è presente, ma non assistono altre persone. Con l'approvazione del decreto legislativo 15 gennaio 2016 n. 7 recante "Disposizioni in materia di abrogazione di reati e introduzione di illeciti con sanzioni pecuniarie civili" il reato d'ingiuria è stato abrogato divenendo un illecito civile, per cui al posto della sanzione penale è prevista una sanzione pecuniaria civile verso lo Stato, che si affianca al risarcimento del danno in favore della persona offesa. Considerando i requisiti per il verificarsi di tale illecito, l'offesa ad una persona presente e sola, si può intuire che tale fattispecie non è particolarmente rilevante nella dimensione digitale, dato che, alla luce delle caratteristiche del web, l'offesa perpetrata sfocerà molto più probabilmente nel reato di diffamazione. Infatti, si sono manifestati molteplici casi di danneggiamento della reputazione nel web, che rientrano nella fattispecie descritta nell'art. 595 del codice penale.

Dopo che il fenomeno diffamatorio in rete ha assunto un'ampia portata, sono stati elaborati in via giurisprudenziale il reato di "diffamazione a mezzo internet" ed il reato di "diffamazione a mezzo social network", quali reati di diffamazione aggravati, con lo scopo di contrastare il pregiudizio alla reputazione arrecato tramite offese pubblicate in internet e nei social media.

Si tratta di crimini tradizionali portati a termine in chiave tecnologica, in cui l'utilizzo di strumenti informatici è solo funzionale al raggiungimento dello scopo (Ilarda et al., 2004). Il riconoscimento dei reati di "diffamazione a mezzo internet" e del reato di "diffamazione a mezzo social network" è stato necessario per riconsiderare il web come uno dei "luoghi" giuridicamente rilevanti, in cui si svolge la personalità dell'individuo, ed allo stesso tempo eliminare la concezione di internet come "zona franca" del diritto (Cassano et al., 2013).

Nell'ordinamento italiano il reato di diffamazione è contenuto nell'articolo 595 c.p. e punisce: "chiunque, fuori dai casi indicati dall'articolo precedente, comunicando con più persone, offende l'altrui reputazione". L'elemento oggettivo del reato di diffamazione è composto di tre requisiti: l'assenza dell'offeso, l'offesa all'altrui reputazione e la comunicazione con più persone. Le offese perpetrate tramite internet rientrano perfettamente nella fattispecie astratta in quanto è sufficiente che all'atto della pubblicazione del "post" l'offeso sia assente, cioè non in compagnia dell'autore del reato nel momento in cui è diffusa la diffamazione online, mentre la "comunicazione con più persone" si rinviene in re ipsa per il fatto stesso della pubblicazione e della diffusione del mezzo usato, che si rivolge ad un numero indeterminato di persone (CdA Palermo 2012, n. 2563). Pertanto tale ultimo requisito si ritiene sussistente qualora il messaggio diffamatorio sia inserito in un sito internet, che è destinato ad essere visitato da un indeterminato numero di persone in un breve periodo di tempo, e come nel caso di un giornale online, non è rilevante l'astratta possibilità che non sia acquistato e letto da qualcuno (Cassazione penale, Sez. V, sentenza 4 aprile 2008, n. 16262, in Lex24 & Repertorio24).

Per quanto riguarda invece la "diffamazione a mezzo social network" le Corti per anni hanno escluso il riconoscimento di tale reato per mancanza del requisito della "comunicazione con più persone", dato che l'ambiente virtuale dei social si considerava "chiuso". Infatti si riteneva che per mezzo di Facebook si attuasse "una conversazione virtuale privata con destinatari selezionati" per cui la comunicazione non poteva considerarsi diffusiva e pubblica (Tribunale di Gela penale, sentenza 23.11.2011, n. 550). Con la sentenza n. 12761/14, la Cassazione ha ricondotto l'ipotesi di diffamazione a mezzo social network, nella fattispecie della diffamazione aggravata perpetrata mediante l'utilizzo del mezzo di pubblicità, affermando che la pubblicazione di una frase diffamatoria su di un profilo Facebook "rende la stessa accessibile ad una moltitudine indeterminata di soggetti con la sola registrazione al social network e, anche per le notizie riservate agli «amici», ad una cerchia ampia di soggetti", e che pertanto postare un simile messaggio sul proprio profilo integra il dolo prescritto dall'art. 595 c.p. Anche la condivisione di un messaggio diffamatorio attraverso la bacheca di Facebook rappresenta un'ipotesi di diffamazione aggravata ex articolo 595 c.p. comma 3 poiché è potenzialmente in grado di raggiungere un numero indeterminato di persone (Cass. Pen. 24431/2015). In queste due sentenze si è ritenuto di poter considerare i social network mezzi d'informazione alla stregua di un "altro mezzo di pubblicità" alternativo alla "stampa" e poter dunque applicare l'aggravante descritta al comma 3 dell'art. 595.

4.2.9 La tutela della reputazione nella giurisprudenza della Corte Europea dei Diritti dell'Uomo

La reputazione personale ed aziendale è un diritto riconosciuto sia nell'ordinamento dell'Unione Europea, sia nei singoli ordinamenti degli stati membri. In ambito europeo, la fonte della sua tutela risiede nella Convenzione Europea per i Diritti dell'Uomo. La reputazione viene considerata un diritto a sé stante, come elemento del diritto al rispetto della vita privata, previsto dall'articolo 8 della Convenzione, malgrado non venga espressamente richiamato da detto articolo.

Il tema del danneggiamento della reputazione nel web ha assunto una rilevanza crescente con l'affermarsi del web 2.0 e con la conseguente partecipazione degli utenti nei social media e nei siti internet. Tale argomento ha sollevato numerosi interrogativi a proposito di chi sia il soggetto responsabile nel caso di pubblicazione nel web di commenti pregiudizievoli per la reputazione, e soprattutto stabilire quando il diritto alla reputazione nel web sia il diritto prevalente rispetto agli altri diritti. Per tale ragione è necessario analizzare la sentenza della Corte Europea dei Diritti dell'uomo del 2 febbraio 2016 sulla responsabilità dei portali Internet nel caso di pubblicazione di messaggi offensivi da parte degli utenti. La vicenda riguarda un caso di violazione della reputazione aziendale avvenuto in Ungheria, per mezzo di commenti di utenti anonimi pubblicati su un portale di news. Il ricorso è stato presentato alla Corte Europea dei diritti dell'uomo da Magyar Tartalomszolgáltatók Egyesülete ("MTE") organo di autoregolamentazione dei fornitori di contenuti Internet, e da Index.hu Zrt ("Index"), società proprietaria di uno dei più noti portali di notizie online in Ungheria, dopo che furono condannati dai giudici ungheresi.

La vicenda ha origine nel 2010, quando nei portali dei ricorrenti apparvero dei commenti offensivi e denigratori pubblicati sotto pseudonimo, nei confronti di società immobiliari che venivano accusate di aver posto in essere pratiche commerciali ingannevoli. Tali portali consentivano agli utenti di commentare i contenuti apparsi nei propri siti internet, senza che vi fosse alcun monitoraggio o moderazione preventiva. Tali commenti hanno sollevato giudizi offensivi da parte degli utenti contro i siti immobiliari, convincendo così la società che gestiva i siti web a citare in giudizio MTE ed Index per aver danneggiato la propria reputazione. I giudici del Kuria, il più alto organo giudiziario ungherese, quando furono chiamati a decidere il caso: condannarono MTE ed Index al pagamento di 250 euro, ed all'obbligo di rimuovere i commenti, perché ritennero i commenti postati gravemente offensivi, sostenendo che avrebbero potuto svolgere un monitoraggio preliminare dei contenuti pubblicati, evitando così la pubblicazione dei commenti, ed i relativi danni

reputazionali. Il 28 marzo 2013, MTE ed Index presentano ricorso alla Corte Europea dei Diritti dell'Uomo per far riesaminare la condanna emessa dai giudici ungheresi. Nel ricorso viene invocato l'articolo 10 della Convenzione europea dei diritti dell'uomo, che tutela la libertà di espressione, e la direttiva 2000/31/CE che contiene la normativa comunitaria in materia di responsabilità degli intermediari della società dell'informazione.

La CEDU per valutare il ricorso, è partita dalla premessa che “blog e portali di commenti” dovrebbero essere assimilati ad organi di stampa, con i relativi obblighi e responsabilità (punto 62). Partendo da tale considerazione, la Corte ha ritenuto applicabili i principi espressi nel caso *Delfi AS c. Estonia* (n. 64569/09) decisa il 10 ottobre 2013, in cui considerò il portale responsabile dei commenti offensivi pubblicati online dai suoi lettori, dato che: furono considerati altamente offensivi, che il portale non ne aveva impedito la pubblicazione, e che lo stesso ne aveva tratto profitto dalla loro esistenza, consentendo ai loro autori di rimanere anonimi. Inoltre, nella citata sentenza del 2013, i commenti espressi avevano un evidente contenuto antiggiuridico, essendo volti all'incitamento della violenza e dell'odio. In tale sentenza, i giudici di Strasburgo realizzarono un bilanciamento tra i valori in conflitto: la libertà di espressione (art. 10 della Convenzione) ed il diritto alla reputazione (art 8 della Convenzione), applicando il test delle tre fasi:

- 1) se la restrizione alla libertà di espressione è legittima: la Corte ha stabilito che la restrizione fosse prevista da una norma di legge nazionale di cui la Delfi AS in quanto editore, avrebbe dovuto esserne a conoscenza;
- 2) se serve ad uno scopo legittimo: nel caso descritto, è necessaria a bilanciare due diritti;
- 3) se è necessaria in una società democratica: nel caso in questione, è necessaria alla tutela della reputazione individuale, prevista dall'art. 8 della Convenzione.

L'esito del test fu positivo, ed i giudici della Corte ritennero che la decisione dei giudici nazionali non rappresentava una violazione dell'art. 10 della Convenzione.

Nel caso “MTE-Index” invece, la Corte ha tenuto conto:

- a) dell'interesse pubblico della notizia, in quanto nei confronti delle aziende accusate di condotta commerciale scorretta, erano già pendenti indagini giudiziarie;
- b) del moderato valore denigratorio dei commenti, in quanto, nonostante siano stati considerati offensivi, non sono stati ritenuti diffamatori (punto 64 sentenza);
- c) del mancato utilizzo dell'apposito “sistema di segnalazione” di contenuti offensivi presente nei portali, che rappresenta uno strumento idoneo alla tutela della reputazione commerciale delle imprese che ne reclamano la lesione: entrambi i

portali avevano un “disclaimer” delle condizioni generali ed un sistema di rimozione dei contenuti offensivi, “notice and take down”, tramite cui era possibile segnalare commenti illegali per farli rimuovere.

La Corte conclude accogliendo il ricorso, riforma la decisione dei giudici ungheresi perché ritenuta in contrasto con il diritto alla libertà di espressione, espresso dall’art. 10 della Convenzione europea dei diritti dell’uomo. Infatti, la CEDU ha affermato che i giudici ungheresi applicarono un erroneo contemperamento degli interessi tra il diritto alla libertà di espressione (art. 10 della Convenzione) rivendicato dai ricorrenti MTE ed Index, ed il diritto al rispetto della reputazione (art. 8 della Convenzione) invocato dai siti web immobiliari. La Corte Europea dei Diritti dell’Uomo ha dunque attribuito alla libertà di espressione un valore superiore a quello della reputazione, in ragione delle circostanze del caso. Infatti, la Corte precisa che le società dei siti web immobiliari non ha mai richiesto espressamente ai ricorrenti di rimuovere i commenti (a differenza di quanto avvenuto nel caso *Delfi AS v. Estonia*), preferendo far risolvere la questione direttamente al tribunale. È inoltre specificato che il valore della reputazione di un individuo è differente da quello di una società in quanto la lesione del primo compromette anche la dignità umana (punto 66 sentenza). I giudici europei aggiungono anche che nel caso in cui avessero giudicato i ricorrenti responsabili per i commenti pubblicati da terzi, ciò avrebbe avuto conseguenze nefaste alla libertà di espressione online, in quanto avrebbe sollecitato i fornitori di servizi in Internet ad eliminare gli spazi per i commenti di terzi (punto 86 sentenza *MTE-Index*).

4.2.10 Il diritto all’oblio: dalle origini alla sentenza “Google Spain”

Un ulteriore mezzo previsto dall’ordinamento giuridico per la salvaguardia della reputazione digitale è il diritto all’oblio, che garantisce al soggetto leso di non dover patire il pregiudizio derivante dalla pubblicazione on-line di informazioni compromettenti, che in ragione del decorso temporale, non hanno più ragione di esistere in Rete (Ferri, 2009).

Il diritto all’oblio rappresenta una differente modalità di tutela della reputazione, in quanto appartiene allo specifico contesto della protezione dei dati personali. Tale materia è attualmente di centrale interesse, in quanto, a causa dell’evoluzione tecnologica avvenuta nei mezzi di informazione e comunicazione, principalmente derivati dal web, la protezione dei dati personali è divenuta un diritto sempre più difficile da far rispettare.

La protezione dei dati personali è funzionale alla tutela della privacy dell’individuo, da intendersi come riservatezza e salvaguardia di ciò che è privato, ma descrive in realtà un concetto più specifico rispetto a quanto previsto nell’art. 8 della CEDU dal titolo “Diritto

al rispetto della vita privata e familiare”. Per protezione dei dati personali infatti si intende tutte quelle informazioni dell’individuo che attengono a vari aspetti della sua vita, sia in ambito privato, sia in quello sociale, che il consociato può decidere di condividere pubblicamente oppure no. Una versione attuale della definizione di dato è contenuta nel Regolamento Ue 2016/679 che lo descrive come: “qualsiasi informazione riguardante una persona fisica identificata o identificabile”, definendo poi identificabile “la persona fisica che può essere identificata, direttamente o indirettamente, con particolare riferimento a un identificativo come il nome, un numero di identificazione, dati relativi all’ubicazione, un identificativo online o a uno o più elementi caratteristici della sua identità fisica, fisiologica, genetica, psichica, economica culturale o sociale”.

Il diritto alla protezione dei dati personali ha subito uno sviluppo specifico, fortemente legato al tempo ed allo spazio in cui si è affermato. Negli Stati Uniti, il 15 dicembre 1890, viene per la prima volta evocato il concetto di privacy, nell’articolo “The right to privacy”, pubblicato sulla rivista *Harvard Law Review*, elaborato dai giuristi Samuel Warren e Louis Brandeis (Warren et al., 1890). L’idea di questo saggio proveniva dalle loro esperienze personali e professionali, in quanto gli autori, o le loro consorti comparivano spesso nel giornale della città, che pubblicava “pettegolezzi” corredati da fotografie riguardanti le feste mondane della città. Da un bisogno personale, nacque il concetto secondo cui si rivendicava l’esigenza che nei rapporti privati fosse necessario un limite all’ingerenza nella vita altrui, un diritto alla riservatezza da intendersi come diritto di essere lasciato solo, ovvero “right to be let alone” (Rodotà et al., 2005). In questo momento storico nacquero le prime riflessioni sui rischi di violazione della riservatezza connessi al progresso tecnologico, e dell’impossibilità di sottrarsi alla pubblica attenzione. La tecnologia che aveva creato scompiglio era l’invenzione della prima macchina fotografica portatile Kodak destinata alla grande distribuzione, che rendeva possibile scattare fotografie a basso costo anche a coloro che non avevano specifiche competenze in materia. I due autori del celebre articolo nel 1890 scrivevano “Fotografie istantanee e iniziative giornalistiche hanno ormai invaso i sacri confini della vita privata e domestica, mentre un gran numero di congegni meccanici minaccia di realizzare la predizione secondo cui – sussurrare dentro l’armadio sarà come lanciare proclami dai tetti” (Warren et. al., 1890 / Frosini, 1993). Sin dagli albori della privacy, le preoccupazioni ed i problemi coincidevano con quelli odierni della regolazione del rapporto tra tecnologia e diritti soggettivi.

Dopo questa prima concezione di protezione dei dati personali proveniente dalla disciplina del diritto di proprietà, il paradigma di tutela muta a favore di una visione della protezione

dei dati come una declinazione dei diritti di libertà e di dignità della persona, così come intesa oggi nei sistemi europei continentali. In questo contesto, i dati personali diventano l'insieme delle informazioni che identificano una persona e che costituiscono l'essenza della personalità dell'individuo. Tale declinazione informativa viene dunque ricondotta ai tradizionali diritti di libertà, della dignità umana, e dello sviluppo della personalità, acquisendo l'orientamento espresso dal Bundesverfassungsgericht, il Tribunale costituzionale tedesco che in una famosa sentenza del 1983 definì il principio dell'autodeterminazione informativa (Volkszählungsurteil, Bundesverfassungsgericht, 1983). Tale principio esprime il diritto dell'interessato a decidere autonomamente sull'uso, sulla cessione ed ogni altra vicenda relativa ai propri dati personali. I temi del controllo sul nostro patrimonio informativo e dell'utilizzo dei dati personali acquisisce primaria rilevanza nell'odierna "società digitale", in cui l'utilizzo e lo scambio di informazioni ha raggiunto il suo apice storico, ed è destinato ad aumentare.

Storicamente il diritto all'oblio è un concetto nato prima dell'affermazione del web, ed aveva un contenuto differente da quello odierno, in quanto esprimeva il divieto di reiterazione della pubblicazione di una notizia, ormai datata nel tempo, e per cui l'interesse pubblico alla conoscenza di quel determinato fatto si considerava svanito (Cass. 5259/1984). Tale concezione di oblio come divieto di reiterazione di una notizia nel tempo, appartiene ad una dimensione offline (D'Antonio, 2016), principalmente connessa con l'attività giornalistica e la riproposizione di fatti di cronaca, afferente al diritto di stampa di informare ed essere informati. (D'Antonio et al., 2009). La pubblicazione della notizia è legittima, poiché attiene a fatti di cronaca e di pubblico interesse che giustificano l'ingerenza nella riservatezza del soggetto. L'oblio diventa rilevante quando il fattore temporale rende la notizia lesiva del diritto alla riservatezza: seppur la notizia originaria è stata pubblicata legittimamente, con il passare del tempo perde l'utilità informativa e di conseguenza non è giustificabile la reiterazione dopo il trascorrere di questo lasso temporale, in quanto viola il diritto all'identità personale (D'Antonio et al., 2009).

Nella dimensione on-line si assiste invece ad un mutamento dello scenario, in cui il fattore temporale acquisisce un nuovo valore, essendo caratterizzato da una continuità spazio-temporale dal momento dell'upload dell'informazione, che rende la notizia consultabile in ogni momento da chiunque. In ragione del mutato panorama di riferimento, è stato dunque necessario attuare una variazione nell'interpretazione del diritto all'oblio, cosicché potesse tutelare l'identità e la reputazione dell'individuo anche nel web. Il diritto all'oblio assume una nuova accezione online, che è stata recepita sia dal Garante della privacy italiano, sia

dalla giurisprudenza, e consiste nel contestualizzare i dati nel web, ed aggiornare gli archivi dei quotidiani online (Garante Protezione Dati Personali, 2013).

In relazione a ciò, è rilevante la sentenza della Corte di Cassazione n. 5525 del 5 aprile 2012 in tema di aggiornamento degli archivi online di alcune testate giornalistiche, in cui è stato deciso che le notizie devono essere costantemente aggiornate, seguendo l'evoluzione dei fatti nel tempo. La controversia vedeva contrapposti: un politico arrestato per corruzione negli anni novanta e poi prosciolto, ed un quotidiano che deteneva la notizia dell'arresto nell'archivio online. La corte di Cassazione dichiarava che il diritto all'oblio, da intendersi come contestualizzazione "salvaguarda in realtà la protezione sociale dell'identità personale, l'esigenza del soggetto di essere tutelato dalla divulgazione di informazioni (potenzialmente) lesive in ragione della perdita di attualità delle stesse, sicché il relativo trattamento viene a risultare non più giustificato ed anzi suscettibile di ostacolare il soggetto nell'esplicazione e nel godimento della propria personalità". La Suprema Corte aggiunge poi che "la notizia non può continuare a risultare isolatamente trattata e non contestualizzata in relazione ai successivi sviluppi della medesima (...) giacché altrimenti la notizia, originariamente completa e vera, diviene non aggiornata, risultando quindi parziale e non esatta, e pertanto sostanzialmente non vera (...). Se vera, esatta ed aggiornata essa era al momento del relativo trattamento quale notizia di cronaca, e come tale ha costituito oggetto di trattamento, il suo successivo spostamento in altro archivio di diverso scopo (nel caso, archivio storico) con memorizzazione anche nella rete internet deve essere allora realizzato con modalità tali da consentire alla medesima di continuare a mantenere i suindicati caratteri di verità ed esattezza, e conseguentemente di liceità e correttezza, mediante il relativo aggiornamento e contestualizzazione. Solo in tal modo essa risulta infatti non violativa sia del diritto all'identità personale o morale del titolare, nella sua proiezione sociale, del dato oggetto di informazione e di trattamento, sia dello stesso diritto del cittadino utente a ricevere una completa e corretta informazione" (Cass. 5525 /2012).

Con questa sentenza la Suprema Corte specifica il contenuto del diritto all'oblio come contestualizzazione delle informazioni, e prevede un obbligo di aggiornamento dei fatti relativi alla notizia per i gestori della pagina web, al fine di tutelare la *web reputation* del soggetto, senza però statuire che il trattamento si interrompa o che l'informazione sia cancellata.

Successivamente il diritto all'oblio è stato oggetto di una nuova interpretazione da parte della Corte di Giustizia dell'Unione Europea, in una famosa sentenza del 2014 conosciuta quale "Google Spain".

4.2.11 Il diritto all'oblio dalla sentenza "Google Spain" al Regolamento 679/2016

La formalizzazione del diritto all'oblio, quale espressione del diritto alla privacy nelle vicende personali diffuse nel web, non più di pubblico interesse, è stata elaborata dalla Corte di Giustizia dell'Unione Europea nella sentenza "Google Spain". La controversia vedeva contrapposti da un lato il cittadino spagnolo Mario Costeja Gonzales e l'Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) (attori nel procedimento principale), e dall'altro Google Spain SL e Google Inc (convenuti nel procedimento principale).

La vicenda aveva origine quando Mario Costeja Gonzales, digitando il proprio nome su Google, notava che comparivano link che rimandavano a pagine del sito web del quotidiano "La Vanguardia". Qui appariva una pubblicità per la vendita all'incanto di un immobile di sua proprietà, a causa di un pignoramento per la riscossione di crediti previdenziali, avvenuta 16 anni prima. Decide così di presentare reclamo alla AEPD per rivendicare i suoi diritti, tra cui chiedere che fosse ordinato a Google Spain e Google Inc. di eliminare o di occultare i suoi dati personali, cosicché non comparissero più tra i risultati della ricerca, in quanto il pignoramento effettuato nei suoi confronti era stato definito alcuni anni prima, e tale informazione era ormai irrilevante per interesse pubblico.

Il reclamo presentato dal ricorrente, viene accolto dall'AEPD solo nella parte diretta contro Google Spain e Google Inc., in cui viene imposto di rimuovere dagli indici del motore di ricerca ogni link a pagine contenenti dati personali non più veritieri del reclamante e di bloccare l'accesso a tali pagine per mezzo del motore di ricerca. Per tale ragione, Google Spain e Google Inc. presentavano quindi ricorso presso l'Audencia Nacional contro la sentenza dell'AEPD. Tuttavia, a causa di dubbi interpretativi riguardanti la direttiva 46/1995 sulla protezione dei dati personali, l'Audencia Nacional sottoponeva alla Corte di Giustizia dell'Unione Europea alcune questioni pregiudiziali, che si sviluppavano in tre punti. L'ultimo punto verteva sul diritto alla cancellazione, al congelamento ed all'opposizione al trattamento dei dati (c.d. "diritto all'oblio").

Il diritto all'oblio era contenuto nella normativa europea, senza però essere espressamente citato come tale. Infatti si parlava indirettamente di diritto all'oblio, nell'art. 12 della direttiva 46/1995, alla lettera b), in cui era previsto che gli Stati membri dovevano garantire alla persona interessata, il diritto di ottenere dal responsabile del trattamento: "la rettifica, la cancellazione o il congelamento dei dati il cui trattamento non è conforme alla direttiva, in particolare a causa del carattere incompleto o inesatto dei dati."

Era poi contemplato come "diritto di opposizione dell'interessato" nell'articolo 14 della stessa direttiva, che alla lettera a) prevedeva il diritto di quest'ultimo di opporsi al

trattamento dei dati che lo riguardavano, almeno nei casi di cui all'art. 7 lettere e) ed f), di opporsi in qualsiasi momento per motivi preminenti e legittimi derivanti dalla sua situazione particolare, salvo disposizione contraria prevista dalla normativa nazionale. In caso di opposizione giustificata, il trattamento effettuato dal responsabile non poteva più riguardare tali dati. Alla lettera b), invece, era previsto il diritto di opporsi, su richiesta e gratuitamente, al trattamento dei dati personali che la riguardano previsto dal responsabile del trattamento a fini di invio di materiale pubblicitario ovvero di essere informata prima che i dati personali siano, per la prima volta, comunicati a terzi o utilizzati per conto di terzi, a fini di invio di materiale pubblicitario; la persona interessata doveva essere informata in modo esplicito del diritto di opporsi gratuitamente alla comunicazione o all'utilizzo di cui sopra.

La Corte di Giustizia Europea applicando la direttiva 46/1995, ha dunque riconosciuto agli individui il diritto di chiedere ai motori di ricerca la rimozione delle notizie che li riguardano, ad eccezione di informazioni considerate di "pubblico interesse", omettendo però di specificare il contenuto esplicito di questo limite. Il diritto riconosciuto consisteva in realtà in una "deindicizzazione" dei risultati che emergono digitando il proprio nome, che consisteva nel "diritto a non essere trovati facilmente" (Resta et. 2015), e poteva essere applicato negli articoli in cui era richiesto l'esercizio del diritto all'oblio. In altre parole, Google e gli altri motori di ricerca potevano eliminare solamente il link che il soggetto espressamente richiedeva, anche se l'informazione continuava ad essere disponibile nel sito web d'origine. A seguito della deindicizzazione, per effettuare una ricerca esaustiva su un individuo, era necessario digitare il suo nome direttamente nei siti web di testate giornalistiche, oppure utilizzare il dominio internazionale del motore di ricerca, ad esempio google.com, in quanto la deindicizzazione poteva essere fatta valere nel motore di ricerca nazionale.

Il diritto all'oblio doveva però contemperare la sua efficacia con altri diritti soggettivi, uguali ed opposti, come la libertà d'espressione e di informazione, contenuto nell'articolo 11 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea (2000/C 364/01). Questi diritti nelle società contemporanee vengono principalmente esercitati tramite la ricerca di informazioni nei motori di ricerca nel web. Per cui, un fornitore di servizi come un motore di ricerca su internet, che fornisce informazioni per mezzo della sua piattaforma, esercita sia la libertà d'impresa che la libertà di espressione. Allo stesso tempo però il diritto all'oblio costituisce una tutela personale derivante dall'articolo 7 (Rispetto alla vita privata e della vita familiare) e dall'articolo 8 (Protezione dei dati di carattere personale) della

Carta dei diritti fondamentali dell'unione Europea (2000/C 364/01). Tali posizioni soggettive di vantaggio prevalgono non solo sull'interesse economico del motore di ricerca, ma anche su quello del pubblico ad accedere a dette informazioni. Il diritto all'oblio incontrava dunque il solo limite "dell'interesse pubblico", quando in ragione del ruolo dell'individuo nella vita pubblica, l'ingerenza nei suoi diritti fondamentali era giustificata dal preponderante interesse pubblico.

La sentenza C-131/12 della Corte di Giustizia ha dunque sancito il diritto all'oblio, stabilendone la portata ed i limiti, prestando attenzione a non comprimere gli altri diritti fondamentali come la libertà di manifestazione del pensiero e quella di stampa. Infatti, l'informazione sul web rimane integra, in quanto, viene solo ostacolata la sua ricerca (deindicizzazione), e rimane perfettamente tutelato anche il c.d. diritto alla memoria, ovvero il diritto alla conservazione dei dati in rete.

In ambito europeo, il diritto all'oblio è stato riformato ed inserito nel Regolamento UE 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, che abroga la direttiva 95/46/CE. Il Regolamento UE 2016/679, conosciuto anche come "Regolamento Europeo Privacy" è stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea il 4 maggio 2016, è entrato in vigore il ventesimo giorno successivo a questa pubblicazione (25 maggio 2016), ma si applica negli Stati UE a partire dal 25 maggio 2018. Infatti, pur non essendo necessaria una legge interna di recepimento, in ragione delle caratteristiche del regolamento, il legislatore ha previsto il lasso temporale di 2 anni per permettere agli ordinamenti nazionali di adattarsi alla nuova disciplina sulla protezione dei dati personali. Questo regolamento ha lo scopo di innovare la disciplina relativa al trattamento dei dati personali, in ragione della mutata realtà sociale e tecnologica. L'abrogata direttiva 95/46/CE era stata emanata in un periodo storico in cui internet era agli albori, non esistevano social media, smartphone, tablet. Attualmente invece chiunque utilizza internet ha un profilo in un social media, ha un indirizzo e-mail, e ad ogni modo, più o meno inconsapevolmente diffonde o pubblica i propri dati personali sui social media e piattaforme online. Nel citato regolamento, il diritto "all'oblio" è previsto dall'articolo 17 dal titolo "Diritto alla cancellazione - Diritto all'oblio", e prevede dunque alcuni casi tassativi, in cui il diritto alla cancellazione dei propri dati personali prevale, sia sul "diritto alla memoria" che sull'interesse pubblico. Tuttavia le ipotesi tassative hanno anche lo scopo di circoscriverne l'utilizzo ed evitare che diventi una prerogativa incondizionata dell'interessato (D'Antonio, 2016). Nello specifico: alla lettera a) si tipicizza il caso in cui

in dati non sono più necessari rispetto alle finalità, in quanto, ad esempio sono stati necessari per eseguire un contratto, e sono stati utilizzati anche per fini contabili, di archiviazione e conservazione legale, ma che in ragione della risoluzione del contratto non hanno più motivo per essere conservati. Alla lettera b) è previsto che l'interessato può revocare il consenso al trattamento dei dati raccolti per specifiche finalità, oppure nel caso in cui non sussista altro fondamento giuridico per il trattamento. Nella lettera c) è disciplinato il caso in cui l'interessato può esercitare il diritto di opposizione al trattamento se non sussiste alcun motivo legittimo prevalente, oppure si oppone al trattamento per finalità di marketing diretto;

Alla lettera d) è chiaramente incluso il caso in cui si può procedere alla cancellazione dei dati perché sono stati trattati illecitamente. Invece alla lettera e) è regolamentato il dovere di procedere alla cancellazione (“devono essere cancellati”), per realizzare un obbligo giuridico derivante dalla legislazione europea o dello Stato membro in cui il soggetto è titolare del trattamento.

In ultimo (lettera f)) si prevede l'esercizio del diritto all'oblio quando i dati sono stati raccolti relativamente all'offerta di servizi della società dell'informazione e trattati sulla base del consenso di un minore (con o senza capacità di discernimento)

Al paragrafo 2 dell'articolo 17 è poi previsto che per rendere effettivo il “diritto all'oblio” dell'interessato il titolare del trattamento che ha pubblicato i suoi dati personali, è vincolato non solo ad attuare la cancellazione dai propri sistemi interni, ma su di lui incombe anche l'obbligo di informare gli altri titolari del trattamento che stanno trattando i dati personali della richiesta dell'interessato di cancellare qualsiasi link, copia o riproduzione dei suoi dati personali. Ciò significa che nel caso in cui l'interessato chieda ad un sito web la cancellazione dei suoi dati, spetta al titolare (del sito web) in qualità del responsabile del trattamento, il compito di procedere ad informare il motore di ricerca o altri soggetti a cui erano stati comunicati i dati trattati, della necessaria cancellazione affinché la tutela sia effettiva ed i dati diventino irraggiungibili.

Nel paragrafo 3 dell'articolo 17 del Regolamento sono indicati tassativamente i casi in cui non può essere invocato il diritto all'oblio, in quanto il trattamento dei dati personali dell'individuo sono necessari per altri fini:

in primo luogo, per esercitare il diritto alla libertà di espressione e di informazione, che comprende dunque il diritto di cronaca e ribadisce la prevalenza dell'interesse pubblico nei confronti del diritto alla riservatezza ed alla reputazione personale, (lettera a). Questo primo limite all'esercizio del diritto all'oblio ripropone l'unica causa di non applicabilità che era

già contenuta nella direttiva 95/46/CE. Il secondo limite ha come motivazione l'adempimento di un obbligo legale derivante dal diritto dell'Unione o da quello di uno Stato membro, che richieda il trattamento dei dati, ovvero per l'esecuzione di un compito svolto nel pubblico interesse, oppure nell'esercizio di pubblici poteri di cui è investito il titolare del trattamento (lettera b). Il terzo limite comprende motivi di interesse pubblico nel settore della sanità, facendo specifico riferimento anche a finalità di medicina preventiva o di medicina del lavoro (lettera c). Alla lettera d) sono previste motivazioni derivanti da fini di archiviazione nel pubblico interesse, nella ricerca scientifica o storica o per scopi statistici che potrebbero essere gravemente pregiudicati nel caso in cui fosse fatto valere il diritto all'oblio.

L'ultimo limite, espresso alla lettera e), è volto ad assicurare l'accertamento, l'esercizio o la difesa di un diritto in sede giudiziaria.

Si può pertanto affermare che la nuova disciplina del diritto all'oblio presenta alcune differenze significative rispetto alla precedente formulazione della direttiva 46/95.

In primo luogo, appare immediata la differenza dell'atto legislativo adottato per regolare la materia, in quanto, la direttiva obbliga gli Stati al raggiungimento di un risultato, senza dettare i mezzi per raggiungerlo, prevedendo però il necessario recepimento con una norma statale interna, in cui l'istituto regolato nella direttiva sarà riformulato e quindi non perfettamente coincidente con la fonte "madre". Il Regolamento invece ha portata generale, è obbligatorio in tutti i suoi elementi, ed è direttamente applicabile negli Stati membri (tranne questo caso, in cui è specificato che entra in vigore dopo 2 anni). Ciò significa che i diritti contenuti nel Regolamento potranno essere invocati avanti i giudici nazionali appena entra in vigore il Regolamento, e che in ragione del primato del diritto dell'Unione Europea, l'efficacia diretta osta con qualsiasi altra norma nazionale ritenuta incompatibile. Inoltre, nella Direttiva si parla indirettamente del diritto all'oblio nell'art. 12 (lett. B), in relazione alla cancellazione, o congelamento, dei dati il cui trattamento non è conforme alle disposizioni della stessa, in particolare a causa del carattere incompleto o inesatto dei dati. Invece nel recente Regolamento si positivizza definitivamente il diritto all'oblio all'articolo 17 riconoscendolo esplicitamente e rendendolo vigente in tutti gli Stati membri. È poi previsto che il diritto all'oblio del Regolamento sia invocabile in una moltitudine di casi di cui alle lettere a), b), c), d), e), f) contenute nel comma 1 dell'articolo 17, mentre quello della Direttiva era disciplinato solo al fine di porre rimedio al "carattere incompleto o inesatto dei dati".

Nel Regolamento 679/2016 si nota che vi è una sovrapposizione tra il diritto all'oblio ed il diritto alla cancellazione, già dal titolo dell'articolo 17, in cui i due diritti sembrano sovrapporsi (D'Antonio, 2016) quasi perfettamente a livello sostanziale, essendo entrambi volti alla cessazione del trattamento dei dati personali in caso di violazione dei principi di finalità, del consenso, e di legittimità del trattamento.

Tuttavia, in dottrina si è commentato che il diritto all'oblio nel GDPR "è in realtà il diritto alla cancellazione dei dati di una persona fisica, esteso e regolato anche con riferimento alla società digitale". Infatti nel punto 66 del GDPR vi è una riflessione specifica sul rapporto tra oblio ed ambiente online, che prevede l'obbligo per il titolare investito della cancellazione dei dati pubblicati a informare (gli altri) titolari di cancellare qualsiasi link verso i dati o copia o riproduzione degli stessi. Allo stesso tempo, tale principio è poi ribadito nell'art 17 comma 2, che obbliga al titolare non solo di cancellare i dati, ma anche di adottare "misure ragionevoli, anche tecniche", "tenuto conto della tecnologia disponibile e dei costi attuazione" per informare della richiesta che gli è pervenuta anche gli altri eventuali titolari che stanno utilizzando i dati a lui resi pubblici. Tutto ciò costituisce la caratteristica distintiva del diritto all'oblio nei confronti del diritto alla cancellazione, ed allo stesso tempo rappresenta anche la vera innovazione apportata nel diritto all'oblio dal GDPR. Infatti, l'art. 17 comma 2 prevede che il titolare diventi il "tramite obbligato" anche verso gli altri titolari che, a sua conoscenza, stiano trattando i dati oggetto della richiesta di cancellazione. L'obbligo di segnalazione viene ad esistenza nei casi in cui l'interessato non si sia limitato a pretendere solo la cancellazione dei suoi dati, ma richieda espressamente la cancellazione "di qualsiasi immagine, copia o riproduzione dei suoi dati personali (Pizzetti F. 2018).

In conclusione, si può affermare che il diritto all'oblio previsto nel Regolamento 679/2016 costituisce un riconoscimento esplicito del descritto diritto, presenta una tutela rafforzata rispetto alla disciplina contenuta nella direttiva 46/95, rendendolo uno strumento essenziale per la tutela della reputazione digitale.

4.3 Conclusioni

La reputazione costituisce un patrimonio inestimabile nella società contemporanea, è un diritto della personalità dell'individuo (fisico o giuridico) che a seguito dell'evoluzione tecnologica digitale, espande la sua influenza nello spazio e nel tempo. In ambito digitale presenta un contenuto ampliato, che diffonde i suoi effetti oltre ogni confine territoriale, e

che permane nella memoria del web per un indecifrabile intervallo temporale. La sua propagazione digitale permette una crescita esponenziale, che può consolidare il successo e la virtù nell'intero globo terrestre, così come decretare uno storico ed epico fallimento. Tuttavia le informazioni digitali nel web e la loro diffusione sono caratterizzate da molteplici peculiarità rispetto al mondo fisico, che gli attribuiscono un valore ed un effetto differente.

Questo studio sistematico riguardante l'attuale valore giuridico della reputazione nella dimensione digitale, definisce la sua espansione come diritto, delineando però i molteplici fattori che la minacciano, ed illustrando allo stesso tempo il conflitto creatosi con altri diritti fondamentali delle democrazie moderne.

Si è infatti argomentato come nella realtà digitale il valore reputazionale sia alquanto malleabile, sia in relazione alla *parts costruens* che alla *parts destruens*.

Il concetto di reputazione implica l'inclusione di un individuo in un ambiente sociale, in quanto si plasma con le opinioni ed i giudizi espressi dalla comunità riguardanti il valore morale, sociale, intellettuale, professionale, in un determinato periodo storico (Finocchiaro e Delfini, 2014). Nella realtà fisica dunque la "creazione" della propria reputazione è un procedimento conseguito socialmente, che presuppone la considerazione degli altri consociati per venire ad esistenza, ed in cui in ogni individuo può influenzarla solo limitatamente.

Nel mondo digitale invece ogni individuo può persuadere la "community online", condividendo informazioni che lo rendono protagonista, ed elevando così la propria considerazione tra il pubblico del web. L'utilizzo di Internet può dunque essere impiegato come mezzo di autopromozione, per condizionare la formazione dell'opinione altrui, ed orientare anche le decisioni dei consumatori nel mercato prescelto (Mantelero, 2004). Tramite questi strumenti non solo si riesce ad autopromuoversi, ma per mezzo delle tecnologie web 2.0, ed in particolar modo con i social media, si consegue la possibilità di rendere il pubblico e gli stakeholder partecipi nell'attività di "reputation building". La community online infatti da mero fruitore di notizie, diviene anche un produttore e divulgatore di informazioni e contenuti, di pensieri ed opinioni in merito ad un determinato topic, individuo od azienda, tramite cui esercita un'influenza sul pubblico degli utenti in merito all'argomento trattato (Cullen, 2005). Allo stesso tempo però, l'informazione digitale esercita il suo influsso anche nei confronti della *parts destruens* relativa al danneggiamento della reputazione, che solleva problematiche giuridiche di non facile soluzione. In ragione del fatto che in internet ed in particolar modo nei social media

chiunque può creare e diffondere notizie, viene a mancare la garanzia sulla fonte informativa come avviene nella stampa (Mantelero, 2004), in quanto spesso la notizia non è attribuibile ad un'impresa editoriale, e neanche è possibile individuarne l'autore, a causa della possibilità di mantenere l'anonimato sui profili dei social media. Ciò implica anche il fatto che, le notizie che circolano nel web non rispettano i criteri di essenzialità e pertinenza, che costituiscono imprescindibili principi per l'esercizio del diritto di cronaca (Sammarco, 2006). Tali fattori implicano che nel caso di divulgazione di una notizia diffamatoria nel web che sia potenzialmente compromettente per la reputazione di una persona (fisica o giuridica), verranno ad esistere alcuni dilemmi riguardanti: l'accertamento dell'identità e la punibilità del soggetto responsabile, il *tempus commissi delicti* e la scelta della legislazione applicabile (Finocchiaro e Delfini, 2014). A ciò si aggiunge che la condivisione online di una notizia infamante, causa un effetto denigratorio di gran lunga più deleterio rispetto a quello derivante dalla stampa cartacea, in ragione della persistenza temporale dell'informazione nella memoria del web. Infatti a causa della pressoché illimitata reminiscenza di internet nel tempo, il danno reputazionale conseguente dalla pubblica diffamazione online sarà certamente più compromettente, ed ovviamente avrà conseguenze peggiori per il soggetto passivo. La maggiore offensività della dimensione digitale è dovuta ad elementi come l'immanenza, la costante disponibilità e la riproducibilità (Sammarco, 2010).

Tuttavia, la reputazione nel mondo digitale rappresenta solo una declinazione del diritto alla reputazione, in quanto la sua natura è pluralistica, ma la sua tutela è unitaria in quanto il bene è unico, seppur scomponibile in differenti profili adattabili al contesto sociale. Infatti anche per la declinazione digitale della reputazione saranno utilizzabili i mezzi di tutela previsti dal diritto civile, che saranno però adottati tenendo conto delle specifiche circostanze del contesto digitale. Effettivamente sia i casi di lesione della reputazione come l'insulto, sia i mezzi di tutela della reputazione come il risarcimento del danno non patrimoniale, lo strumento cautelare, e la rettifica sono perfettamente impiegabili anche per salvaguardare il diritto alla reputazione nel contesto digitale, benché la valutazione sia fatta in concreto, tenendo in considerazione la maggiore nocività e le ulteriori conseguenze del danno arrecato in rete.

Nel diritto penale invece il riconoscimento della "diffamazione a mezzo social network" come reato aggravato ex articolo 595 comma 3 cp, ha equiparato i social network ad un altro mezzo di pubblicità oltre alla stampa, e riconosciuto alla reputazione digitale una tutela rafforzata.

Il diritto alla reputazione trova ormai un fondamento normativo per la sua tutela anche nella Convenzione Europea per i Diritti dell'Uomo. Seppur nella Convenzione non è esplicitamente menzionato il termine reputazione, questo è ritenuto un diritto a sé, espresso nell'articolo 8 "diritto al rispetto della vita privata". La reputazione ha assunto un crescente riconoscimento con l'espansione di internet e dei social media, a causa della sua vulnerabilità nell'ambiente digitale. Vi sono continui casi di danneggiamento della reputazione nel web, che hanno suscitato dubbi e quesiti circa chi sia il soggetto responsabile nel caso di pubblicazioni offensive nei social media, e quando sia configurabile una lesione della reputazione. Queste domande hanno poi ricevuto una risposta proveniente dalle aule giudiziarie della Corte Europea dei Diritti dell'Uomo di Strasburgo. Al fine di comprendere se vi fosse stato un danneggiamento della reputazione, era necessario stabilire nel caso concreto quale fosse il diritto prevalente tra la reputazione, riconducibile all'articolo 8 CEDU oppure la libertà di espressione espressa dall'articolo 10 CEDU.

Per decidere il caso, i giudici di Strasburgo applicarono un contemperamento di interessi tramite il test delle tre fasi, già utilizzato nel caso *Delfi AS c. Estonia* (n. 64569/09), giungendo però a sentenze di senso opposto. Nel caso *MTE-Index*, la Corte ha accolto il ricorso in quanto: in primo luogo le notizie considerate offensive svolgevano un "interesse pubblico". In secondo luogo, anche se i commenti erano considerati offensivi e denigratori non vennero ritenuti diffamatori, in quanto, non perfezionando il reato di diffamazione o altri reati (non esprimendo contenuti volti all'incitamento dell'odio e della violenza come nel caso *Delfi AS c. Estonia* (n. 64569/09)), furono considerati una manifestazione della libertà di espressione. Oltre a ciò, la sentenza del caso *MTE-Index* ha avuto un esito contrario rispetto alla *Delfi AS c. Estonia*, in quanto è stata supportata da un diverso riconoscimento del valore della reputazione nei due ricorsi: la Corte ha infatti specificato che la reputazione di un individuo ha un valore superiore a quella di un'azienda, dato che, in caso di danneggiamento della prima viene anche pregiudicata la dignità umana.

A ciò si aggiunge che le informazioni diffuse in internet e sui social media possono avere un effetto negativo sulla reputazione, non solo quando perfezionano il reato di diffamazione, ma anche qualora siano lecite giuridicamente al momento della pubblicazione. Questo è il caso dell'esercizio del diritto di cronaca, nel caso in cui nonostante sia stato esercitato all'interno dei limiti legislativi, produce una lesione della reputazione di un soggetto. Ciò si verifica a causa della persistenza nella memoria di internet di tutte le informazioni che sono state pubblicate, e che vi permangono per un

indefinito periodo temporale, generando un'illecita diffusione dei dati personali. Il diritto all'oblio, sebbene fu creato prima dell'avvento di internet, è stato riadattato alla realtà digitale per porre un limite temporale a quegli avvenimenti personali che erano stati diffusi nel web per leciti motivi di interesse pubblico (es: cronaca), e che in ragione del trascorrere del tempo, non hanno più ragione di essere di pubblico dominio. Tale diritto deriva dall'ambito di tutela dei dati personali, cioè l'insieme delle informazioni che identificano una persona e che rappresentano l'essenza della personalità dell'individuo riconducibile ai tradizionali diritti di libertà, della dignità umana, e dello sviluppo della personalità.

In ambito europeo, l'applicazione del diritto all'oblio come riconosciuto nella sentenza "Google Spain", si estrinseca in una "cancellazione" nel senso di "deindicizzazione" dei risultati che compaiono digitando il proprio nome nel motore di ricerca. Ciò permette di tutelare la riservatezza degli individui, pur conservando l'informazione nel sito web d'origine. Il Regolamento UE 2016/679 RGPD "regolamento generale sulla protezione dei dati" recentemente entrato in vigore (25 maggio 2018) per disciplinare la privacy a livello europeo, ha riconosciuto un ruolo considerevole all'istituto del diritto all'oblio, che è stato dapprima menzionato in ben 3 articoli del preambolo del RGPD (65, 66, 156), per essere poi espresso nell'articolo 17 come "diritto alla cancellazione/diritto all'oblio". La nuova regolamentazione amplia le possibilità per invocare il citato diritto, rispetto alla precedente direttiva (46/1995). L'interessato gode ora di una maggior tutela che si manifesta nella facoltà di chiedere la cancellazione dei propri dati quando: questi non siano più necessari per le finalità per cui erano stati raccolti, quando l'interessato abbia ritirato il proprio consenso, o si sia opposto al trattamento dei dati che lo riguardano (es: per finalità di marketing diretto), ma anche nel caso in cui i dati siano stati trattati illecitamente, oppure se il trattamento dei dati era stato concesso quando il soggetto era minorenne. È inoltre previsto un consolidamento del diritto all'oblio tramite l'obbligo del titolare del trattamento di informare gli altri titolari del trattamento di cancellare qualsiasi link verso tali dati personali o copia o riproduzione di detti dati personali. Allo stesso tempo però sono stati aggiunti anche i casi che giustificano la conservazione dei dati. Mentre precedentemente il motivo principale per la conservazione dei dati era rappresentata dal generico "pubblico interesse", nella nuova formulazione sono stati previsti alcuni casi tassativi in cui prevale il diritto alla libertà di espressione e di informazione: per adempiere un obbligo legale, per eseguire un compito di interesse pubblico, per motivi di interesse pubblico nel settore della sanità pubblica, oppure per fini di archiviazione nel pubblico interesse di ricerca scientifica o storica o a fini statistici, o nel salvaguardare un diritto in sede giudiziaria.

La tutela della reputazione e della privacy dell'individuo risulta dunque rafforzata dall'intervento del legislatore europeo che tramite l'esplicito disciplinamento del diritto all'oblio ne ha ampliato i casi di utilizzo, ha previsto meccanismi di implementazione per mezzo delle obbligatorie comunicazioni dei titolari del trattamento, tracciando limiti più chiari per il contemperamento dei diritti collidenti. Infatti da un lato si situa il diritto di cronaca, come espressione del diritto di informare la collettività, il cui fondamento giuridico deriva dalla libertà di manifestazione del pensiero, ovvero uno dei diritti più rappresentativi delle democrazie moderne, che è contenuto in tutte le molteplici fonti del diritto: nell'articolo 21 della Costituzione Italiana, all'articolo 10 (Libertà di espressione) della Convenzione per la salvaguardia dei Diritti dell'Uomo e delle libertà fondamentali e dall'articolo 11 della Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea (2000/ C 364/01). I requisiti per l'esercizio del diritto di cronaca: la verità dei fatti, l'interesse pubblico alla notizia e la continenza formale (Cass. 18 ottobre 1984 n. 5259), sono speculari ai limiti di esercizio del diritto all'oblio. Dall'altra parte il diritto contrario ed opposto a quello di cronaca ed informazione è rappresentato dal diritto alla reputazione ed alla riservatezza personale.

Questi diritti non sono espressamente menzionati nella Costituzione italiana, in quanto all'epoca della redazione della Carta costituzionale, queste libertà non erano considerate una priorità, dato che, considerando il periodo storico in cui i mass media avevano un ruolo più limitato rispetto ad oggi: la televisione, era già esistente ma non ancora diffusa tra la popolazione, mentre internet ed i social media non esistevano, per cui la diffusione delle notizie avveniva tramite la stampa e la radio, ed era piuttosto limitata e controllata. Attualmente sia il diritto alla reputazione sia quello alla riservatezza personale sono entrambi riconducibili al diritto all'immagine, estratto dall'art. 10 del Codice Civile dal titolo "Abuso dell'immagine altrui", in cui si prevede che "la pubblicazione dell'immagine", pur consentita per legge, deve comunque rispettare il decoro e la reputazione della persona ritratta. Entrambi i diritti sono stati poi sussunti tramite l'attività interpretativa dei giudici nell'articolo 2 della Costituzione, conosciuto come "principio personalista". (Cass. 27/5/1975 n. 2129- Cass. 19/01/2001 n. 4881).

Il crescente valore acquisito dal "diritto alla reputazione personale" ed alla "riservatezza", quale declinazione del "diritto all'immagine", continua però a dover contemperare la sua efficacia con "la libertà di espressione ed informazione" ed il "diritto di cronaca", nonostante siano stati "rimodellati" i limiti reciproci. All'incrementale ruolo della reputazione e della riservatezza nel web si contrappone lo sviluppo e la crescita

dell'informazione digitale, dato che nelle società contemporanee tali ultime libertà vengono esercitate principalmente tramite la ricerca di informazioni nei motori di ricerca nel web. La reputazione è dunque una prerogativa della personalità vasta e malleabile, che assume distinti connotati a seconda dell'ambito in cui si dispone. Presenta quindi un diverso profilo nel contesto sociale, in quello professionale ed in quello culturale in cui si manifesta la personalità, così come sono peculiari le caratteristiche che assumono le diverse fattispecie di lesione. Sebbene la reputazione vanti una natura "elastica" e pluralistica, la sua tutela è unitaria, in quanto il bene è unico, seppur complesso e scomponibile in multiple declinazioni. La reputazione digitale è dunque una "proiezione nel web" dell'individuo (persona fisica o giuridica), nella sua dimensione sia personale sia economica, che adotta nuove modalità per esprimere sé stesso, e gode di una specifica forma di tutela creatasi adattando gli strumenti tradizionali alla realtà digitale. Sotto il profilo ontologico la reputazione nel mondo digitale non è qualcosa di sostanzialmente differente da quella del mondo fisico, ma a causa dell'interattività insita della rete è soggetta: ad una maggiore espansione, una più ampia possibilità di controllo, ad un ulteriore potenziale economico ed anche a molte altre minacce (Ricci, 2018).

Bibliografia

- Antolisei, F., (2001), *Manuale di diritto penale. Parte speciale*, Milano, 2001, I, p. 193.
- Ascarelli, T., (1960), *Teoria della concorrenza e dei beni immateriali*, Milano 1960.
- Auteri, P., (1983), *La tutela della reputazione economica*, in ALPA-BESSONE-BONESCHI-CAIAZZA, *L'informazione ed i diritti della persona*, Napoli 1983,94.
- Belli L., Erdos,D., Fernández Pérez, M., Augusto, P., Francisco, P., Garstka, K., Herzog, J., Huszti-Orban, K., et al., (2017), *Platform Regulations: How Platforms Are Regulated and How They Regulate Us*. FGV Direito Rio. <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/19402>.
- Benatti, F., (2011), *Il danno alla reputazione fra diffamazione e "falsa luce"*, nota a Cass. 21 febbraio 2011, n. 4196, in *Resp. Civ.* 2011, 8-9, p. 597.
- Bettiol, G., (1958), *Diritto Penale, Parte generale*, Palermo, 1958, 53 ss.
- Cassano, G., Cimino, I. P., (2013), *Internet – La responsabilità del provider, non può esistere una zona "franca" dal diritto*, in *Guida al diritto*, 2013, pag. 50.
- Cataudella, (1958), *Dignità, decoro e identità personale*, *DInf*, 1985, 574 ss.

- Chiarolla, M., (2010), *Diffamazione, semantica e contesti linguistici*, *Danno e Responsabilità* 2010, n. 15.
- Cullen, J., (2005), *Corporate Identity and Reputation Intelligence: Emerging Opportunities for Information Professionals*, *Business Information Review*, 22(2), pp. 101-106.
- D'Antonio, V., (2016), *Oltre la cancellazione dei dati personali: l'originaria concezione del diritto all'oblio offline*. *Oblio e cancellazione dei dati nel diritto europeo in La nuova Disciplina Europea della Privacy*, a cura di S. Sica, V. D'antonio, G.M. Riccio (a cura di), Milano 2016, p. 203.
- De Cupis, A., (1982), *I diritti della personalità*, A. Giuffrè, 1982.
- De Cupis, A., (1985), *Bilancio di un'esperienza: diritto all'identità personale in AA.VV., La lesione dell'identità personale e il danno non patrimoniale*, Atti del seminario promosso dal Centro di iniziativa giuridica P. Calamandrei. Messina, 16 aprile 1982, Milano, 1985, p. 189.
- De Giorgi, M.V., (2006), *Risarcimento del danno morale ex legge Pinto alle persone giuridiche per le sofferenze patite dai componenti*, *Danno e Responsabilità*, pp. 155.
- Devine, I., Halpern, P., (2001), *Implicit Claims: the role of Corporate Reputation in Value Creation*, *Corporate Reputation Review*, 4(1), pp. 42-49.
- Di Donna, L., (2008), *Obblighi informativi precontrattuali Vol. 1*, Giuffrè, p.19.
- Di Majo, A., (1987), *La tutela civile dei diritti*, Milano, 1987.
- Ferri, G., (1990), *Diritto all'informazione e diritto all'oblio*, in *Riv. dir. civ.*, 1990, p. 801 e ss.
- Finocchiaro, G., (2010), *La memoria della rete e il diritto all'oblio*, in *Diritto dell'informazione e dell'informatica*, 2010 cit. p. 391
- Finocchiaro, G., Delfini, F., (2014), *Diritto dell'informatica*, Utet giuridica.
- Fletcher, R., Cornia, A., Graves, L., Nielsen, R.K., (2018), *Measuring the reach of "fake news" and online disinformation in Europe*, Reuters Institute for the study of Journalism 1/2/2018.
- Frosini V., (1993), *Jus solitudinis*, Giuffrè, Milano, pp. 54-55.
- Fusaro, A., (2009), *Informazioni inesatte e danno alla reputazione d'impresa: le variabili della responsabilità*, in *resp. civ*, 2009, p. 358 e ss.
- Galeotti, A.E., (1994), *La tolleranza. Una proposta pluralista*. Napoli.
- Galgano, F., (2009), *Trattato di diritto civile*, Cedam, Padova 2009.
- Galgano, F., (2009), *Trattato di diritto civile*, Cedam, Padova.

- Garante Protezione Dati Personali, (2013), Archivi storici on line dei quotidiani e reperibilità dei dati dell'interessato mediante motori di ricerca esterni.
- Giuliani, (1985), La tutela aquiliana della reputazione economica, *Cel*, 1985, 80 ss.
- Ilarda, G., Marullo, G., (2004), *Cybercrime: conferenza internazionale*, Giuffrè Editore, Milano, 2004, pag. 137.
- Mantelero, A., (2004), *Attività di impresa in internet e tutela della persona*, CEDAM Padova, 2004, 39 ss.
- Messinetti, voce Personalità (diritti della) in *Enc. dir.*, XXXIII, Milano, 1983, p. 379.
- Musco, E., (1974), *Bene giuridico e tutela dell'onore*, Giuffrè, Milano 1974, p. 12.
- Nelli, R.P., Bensi, P., (2003), *L'impresa e la sua reputazione. L'evoluzione della media coverage analysis*, V&P Università Milano, 2003, 12.
- Nielsen, R.K., Graves, L., (2017), *News You Don't Believe: Audience Perspectives on Fake News*, Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Pantaleoni, (1996), *Rassegna di giurisprudenza in tema di reputazione economica*, in *Riv. Dir. Comm.*, 1996, II, p. 264
- Pisani, A.P., (1990) *La tutela giurisdizionale dei diritti della personalità*, in *Foro.it*
- Pizzetti, F., (2018), *Diritto all'Oblio nel Gdpr, ecco tutte le novità*, *agendadigitale.eu*, 20/02/2018
- Post, R.C., (1986), *The Social Foundation of Defamation Law: Reputation and the Constitution*, Yale Faculty Scholarship Series. 217.
- Rescigno, P., (1991), *Manuale di diritto privato italiano*, Jovene, Napoli 1991, p. 227.
- Resta, G., (1998), *Circolazione delle informazioni e responsabilità civile del Warentest*, *DInf*, 1998, p. 285 ss.
- Resta, G., (2005), *Autonomia privata e diritti della personalità*, Napoli 2005.
- Resta, G., Zeno-Zenovich, V., (2015), *Il diritto all'oblio su internet dopo la sentenza Google Spain*, Roma *TrE-Press*.
- Ricci, *La reputazione: dal concetto alle declinazioni*, Giappichelli (2018).
- Ricciuto, (1998), *La valutazione del danno alla reputazione e i criteri di determinazione del quantum nei recenti orientamenti giurisprudenziali*, in *DI*, p. 321 ss.
- Rodotà, S., (1973), *Elaboratori elettronici e controllo sociale*, Il Mulino, Bologna 1973.
- Rodotà, S., Conti, P., (2005), *Intervista su privacy e libertà*, Laterza, Bari, 2005, p. 8.
- Sammarco, T., (2006), *Il motore di ricerca, nuovo bene della società dell'informazione: funzionamento, responsabilità e tutela della persona*, p. 631.

- Sammarco, T., (2010), Diffamazione online e nuovi criteri per la determinazione dell'importo risarcitorio, p. 267.
- Scalisi, (1984), Lesione dell'identità personale e danno non patrimoniale, in Riv. Dir. Civ. 1984.
- Scalisi, (2009), Illecito civile e responsabilità: fondamento e senso di una distinzione, in Riv. Dir. Civ. 6, 2009, p. 657 ss.
- Toschi Vespasiani, F., (2008), La risarcibilità del danno da irragionevole durata del processo in favore delle società.
- Vosoughi, S., Roy, D., Aral, S., (2018), The spread of true and false news online, Science, 359, pp. 1146–1151.
- Warren, S., Brandeis, L., (1890), The Right to Privacy, Harvard Law Review, 4(5), pp. 193-220.
- Zeno-Zencovich, V., (2009), I diritti della personalità, in Diritto civile, 2009 p. 514.
- Zeno-Zencovich, V., (1985), Onore e reputazione nel sistema del diritto civile 1985, cit. 307.
- Zeno-Zencovich, V., (2007), Comunicazione, reputazione, 2007 cit. 265 ss.
- Zoppini, A., (2002), I diritti della personalità delle persone giuridiche, in Riv. Dir. Civ. 2002, p. 851.

Giurisprudenza

- Corte Costituzionale, 3.2.1994, n. 13 FI, n1994, I 1668.
- Tribunale Roma 18/06/1997, cit. 282 ss; Trib Roma, 23/7/84
- Cassazione, 3.4.2001, n. 4881, GI, 2001, 1657
- Cassazione, 5.11.1998, N. 11103, CorG, 1999, 8998
- Tribunale Trani, 5.6.2009
- Cassazione penale, 29 maggio 2002, n. 31009
- Corte d'Appello Palermo, sezione 3 penale, sentenza 12 Giugno 2012, n. 2563
- Cassazione penale, Sez. V, sentenza 4 aprile 2008, n. 16262
- Tribunale di Gela penale, sentenza 23.11.2011, n. 550
- Cassazione Penale Sez. II del 18 marzo 2014 n. 12761
- Cassazione penale, Sezione I, sentenza 28 Aprile 2015, n. 24431
- Corte Europea dei Diritti dell'Uomo, sentenza del n. 16.06.2015 n. 64569
- Corte Europea Diritti dell'Uomo, sentenza 02/02/2016 n° 22947/13

Cassazione 26 maggio 2006, n. 12641
Cassazione 20 luglio 2015, n. 15138
Cassazione del 13 maggio 1958, n. 1563
Cassazione 20 marzo 2009, n. 6865
Cassazione 22 marzo 2012, n. 45429
Tribunale di Torino, 20 febbraio 2012
Cassazione 4 giugno 2007 n. 12929
Cassazione 4 giugno 2013 n. 13986
Cassazione 30 agosto 2005 n. 17500
Corte Europea Diritti dell'Uomo 8 giugno 2004 Clinique Mozart Sari c France
Corte Europea Diritti dell'Uomo 17 giugno 2003 S.C.I Boumois c Rep. Tcheque
Corte Europea Diritti dell'Uomo 15 febbraio 2003 Sitram SA c Belgique
Tribunale Milano, 12 febbraio 2014
Tribunale di Milano, 3 marzo 2003, in Riv. Pen, 2004, p. 876
Cassazione 25 maggio 2000, n. 6877
Cassazione 20 gennaio 2015 n. 839
Cassazione 18 settembre 2009 n. 20120
Cassazione 20 ottobre 2009 n. 22190
Tribunale Torino 20 febbraio 2012
Cassazione 2 luglio 1997
Cassazione Penale, 14 dicembre 2008 n. 11632
Cassazione Penale 16 febbraio 2011, n. 10188
Cassazione Penale 3 febbraio 2014 n. 5227
Cassazione Penale 15 novembre 2007 n. 10420
Cassazione Penale 16 aprile 2004 n. 17664
Cassazione 21 luglio 2009 n. 16916
Cassazione Penale 23 febbraio 2011 n. 30187
Cassazione 13 luglio 1972 n. 2242
Cassazione 2 febbraio 2010 n. 2352
Cassazione Sezione Lavoro 13 aprile 2004, n. 7043
Corte Costituzionale 23 luglio 1996, n. 300
Cassazione 24 novembre 2010, n. 23835
Cassazione 5 aprile 1990 n. 2582
Cassazione 17 marzo 2010 n. 6490

Cassazione Penale 5 marzo 2010 n. 1319
Cassazione 14 ottobre 2008, n. 25157
Cassazione 24 febbraio 2015 n. 3592
Cassazione Sezioni Unite 11 novembre 2008, n. 26972
Tribunale Milano 27 giugno 1991, in dir. Informaz. E informatica, 1992, p. 78
Cassazione Penale, 28 ottobre 2011 n. 6481
Tribunale Roma 19 maggio 1989
Tribunale Torino 20 febbraio 2012
Tribunale Roma 24 novembre 1992
Cassazione 3 ottobre 1997 n. 9672
Cassazione Penale 27 ottobre 1993 n. 2657
Cassazione 9 luglio 2014, n. 15609
Corte d'Appello Milano 23 dicembre 1986, in Dir. Informaz. E informatica 1987, p. 585
Cassazione 18 settembre 2009 n. 201209
Cassazione 21 giugno 2011 n. 13614
Cassazione 24 settembre 2013, n. 21865
Cassazione 28 settembre 2012 n. 16543
Cassazione 9 aprile 2009 n. 8703
Cassazione Sezioni Unite 11 novembre 2008, n. 26972
Corte Costituzionale 2 novembre 1996 n. 369
Cassazione 15 luglio 2014 n. 16133
Cassazione Penale sez. V n. 34599/2008
Volkszählungsurteil, Bundesverfassungsgericht 15-12-1983, 1 BvR 209/83
Cassazione Sez. I civ. 18 ottobre 1984 n. 5259
Cassazione Sez. III civile 5 aprile 2012 n. 5525
Cassazione Penale Sezioni Unite 17 luglio 2015, n. 31022
Cassazione Penale 29 settembre 2009 n. 49437
Cassazione Penale dicembre 2007, n. 7139
Cassazione 22 giugno 1985, n. 3769

Capitolo 5

La disinformazione: il suo impatto ed i provvedimenti per contrastarla

Abstract

In questa sezione si procede esaminando il fenomeno della disinformazione nel web, ovvero la diffusione di notizie distorte, manipolate o deliberatamente false, che è attualmente considerata una problematica centrale in molti ordinamenti giuridici, e che attanaglia molteplici settori della società. La disinformazione è infatti considerata una minaccia per molteplici diritti fondamentali come: il diritto alla reputazione (personale, aziendale) ed il diritto all'informazione.

I social media ed i social network sono gli ambienti prediletti per la propagazione della disinformazione, infatti, per effetto della diffusione virale delle informazioni si producono disagi e pregiudizi non solo alla sfera reputazionale degli individui e delle imprese, ma anche in molti altri contesti sociali: dalla politica al terrorismo, dalle calamità naturali alla finanza, includendo anche la scienza ed il commercio.

La trattazione è volta ad illustrare l'impatto globale della disinformazione, ed esaminare i provvedimenti di varia natura che sono stati emanati per contrastarla. Questo studio mira ad analizzare il reale effetto della disinformazione nella società, individuare i modelli e capire le dinamiche con cui si muovono le notizie false. Si procede inoltre a quantificare l'effettiva diffusione del fenomeno, determinando le visite e le interazioni degli utenti con i più popolari siti di disinformazione. Viene poi esaminato l'iniziativa legislativa italiana per combattere le *fake news* con il Disegno di Legge "Gambaro", approfondendo le

raccomandazioni espresse dal gruppo dei 39 esperti designati dalla Commissione Europea per l'elaborazione del Report "A Multidimensional Approach to Disinformation".

In ultimo, si presentano le iniziative ideate dalle società leader del web (Facebook, Google) per limitare la diffusione delle notizie fasulle.

La disinformazione ha una rilevanza diretta nel tema della reputazione digitale, in quanto, rappresenta una effettiva minaccia al suo valore ed alla sua credibilità nel web.

Obiettivo: Analizzare i meccanismi di diffusione del fenomeno disinformativo, quantificare le interazioni con i siti di disinformazione ed esaminare gli interventi pubblici e privati per controllare il fenomeno.

Metodologia: La metodologia si fonda sull'analisi di fonti secondarie di diversa matrice sul recente tema della disinformazione.

Risultati: Definire gli effetti della disinformazione nel web, ed individuare gli interventi sia pubblici che privati per fronteggiare il fenomeno.

Keywords: disinformazione; fake news; reputazione.

Domande di ricerca: qual è l'impatto della disinformazione? Quali sono i recenti interventi per contrastarla?

5.1 Analisi dell'impatto della disinformazione

La diffusione della disinformazione nel web costituisce un preoccupante problema in molti ordinamenti giuridici, a causa dei disagi che genera nei molteplici settori della società. Tale fenomeno deve essere affrontato e contenuto per realizzare il pieno potenziale democratico, sociale ed economico del progresso tecnologico, e per tutelare l'esercizio della libertà di espressione e della libertà di ricevere ed impartire informazioni.

Tale argomento è anche stato oggetto di ricerca in ambito accademico da parte dei più prestigiosi atenei al mondo, che a seguito della popolarità assunta dal "topic" nel panorama globale, hanno deciso di esaminare il fenomeno per individuare i modelli e capire le dinamiche con cui si muovono le notizie false. Il Massachusetts Institute of Technology (MIT) ha condotto uno studio per rivelare come si creano, e per quale ragione ed in che modo si diffondono le notizie false nei social media, ed in particolare su Twitter. L'altro lavoro è stato redatto dal Reuters Institute for the study of Journalism e l'Università di Oxford, al fine di misurare le interazioni degli utenti italiani e francesi con i siti di disinformazione e con le pagine Facebook divulgatrici di fake news.

Lo studio del MIT in collaborazione con Twitter, analizza la diffusione delle principali notizie, sia vere che false, divenute virali su Twitter (Vosoughi et al., 2018). La ricerca esamina 126.000 tweet, pubblicati dal 2006 al 2017 da 3 milioni di persone, e condivisi oltre 4,5 milioni di volte. Per stabilire l'autenticità o la falsità delle notizie, si sono utilizzate sei piattaforme indipendenti di *fast-checking*, tra cui Snopes, PolitiFact, e Fastcheck. Lo studio attesta che in tutte le categorie di informazione, le notizie false si diffondono molto più velocemente, e più ampiamente di quelle vere: circa dieci volte più rapide, e con catene di retweet lunghe il doppio. Le notizie false più comuni riguardano la politica, seguite da altri argomenti come il terrorismo, le "leggende metropolitane", le calamità naturali, la finanza e la scienza. Il tempo di diffusione di una notizia falsa per raggiungere 1500 persone, è in media sei volte più celere rispetto ad una notizia vera. Lo studio ha rivelato che, nonostante la maggior parte del traffico web provenga da bot, (software che imitano ed automatizzano comportamenti online degli esseri umani, come ad esempio il supporto al customer care), i responsabili della diffusione delle falsità siano gli esseri umani, e non i software. Infatti, gli autori dello studio ritengono che alcuni processi psicologici inducono gli utenti a condividere notizie false. Ciò, è dovuto al fatto che i contenuti delle notizie false stimolano emozioni forti come paura, disgusto e sorpresa. Allo stesso tempo, tali informazioni vengono presentate come notizie nuove, inedite, che suscitano curiosità e sorpresa nel lettore. L'elemento della novità costituisce dunque una caratteristica comune a tutti i generi di notizie false, dato che, le rende "più utili a comprendere il mondo", a prendere decisioni, ed a donar loro maggior prestigio in quanto inedite. Chi pubblica per primo un'informazione originale sui social network, ottiene una maggiore attenzione ed è considerato più informato. Invece, i sentimenti che vengono suscitati dalle notizie vere, sono meno travolgenti rispetto a quelle false, attivano emozioni più miti come il senso di attesa, la tristezza, la gioia, la fiducia. Lo stimolo di leggerle e condividerle appare dunque meno urgente, i contenuti risultano poco coinvolgenti, e per questi motivi le verità impiegano sei volte il tempo di una notizia falsa per raggiungere lo stesso numero di persone. Dallo studio emerge inoltre che una notizia falsa ha il 70 % di probabilità in più di essere retweettata rispetto ad una notizia vera. Tra queste, quelle di carattere politico sono quelle che si propagano al triplo della velocità rispetto alle altre notizie false, e raggiungono il doppio delle persone. Un altro dato dello studio che contraddice l'aspettativa comune, riguarda il rapporto tra l'attività di diffusione delle notizie false ed i follower. Contro ogni pronostico, gli utenti che diffondono notizie vere sono coloro che hanno più follower. I dati ottenuti con la ricerca del MIT, inducono dunque a riflettere sul

fatto che, le notizie false sembrano possedere un'energia propria, che prescinde dal soggetto che le genera. Dai dati ottenuti emerge inoltre che non è elevato il numero delle persone che mettono in rete notizie false, ma sono moltissime quelle che le condividono dopo essersi sorprese, spaventate e spesso indignate, ritenendole vere e meritevoli di essere condivise. Tutto ciò mette in evidenza la difficoltà esistenti nel contrastare le notizie false, in quanto, non è sufficiente apporre l'autorevolezza della fonte, o la sua popolarità, dato che il meccanismo è ormai radicato nei social media. Inoltre, è emerso che, le notizie che assicurano l'attenzione del pubblico nei social ed assicurano il successo dell'utente, siano composte da argomenti che generino sentimenti di paura ed indignazione, oppure introducano novità. Ciò ha stimolato la necessità di introdurre meccanismi che limitino il fenomeno, per impedire che continui ad autoalimentarsi.

Un altro recente studio che verte sulle fake news e la disinformazione è stato condotto dal Reuters Institute for the study of Journalism e l'Università di Oxford, al fine di misurare le visite degli utenti nei più popolari siti di disinformazione, quantificando la misurazione del tempo speso ogni mese, ed il numero di interazioni stabilite dagli utenti, sia nei siti di disinformazione sia nelle pagine Facebook, in due paesi europei: Francia e Italia (Fletcher et al., 2018).

Per raccogliere i dati sono stati utilizzati i siti ComScore, azienda di analisi web che fornisce misurazioni sull'uso di siti web, e Crown Tangle, un tool di analisi per i social media.

Lo studio è stato effettuato su un campione di circa 300 siti per ogni paese, che sono stati identificati partendo da elenchi di siti web considerati inaffidabili, selezionati principalmente da fast-checker indipendenti, ma anche da altri osservatori. Per la Francia è stato sfruttato il database Décodex, appartenente al progetto Décodeurs di Le Monde, che comprende circa 1000 siti internet, mentre per l'Italia, si è proceduto sommando 3 liste provenienti da diverse fonti. Le prime² provengono dai siti web indipendenti "Butac" e "Bufale", mentre la terza deriva dal sito web del giornalista Paolo Attivissimo: "Bufalopedia". Da queste liste, si è poi selezionati quelli che secondo gli autori erano coerenti allo scopo (38 in Francia e 21 in Italia), cioè i siti che deliberatamente pubblicano "notizie false a scopi di lucro, notizie motivate politicamente e scherzi malvagi, progettati per mascherarsi come notizie vere" (Nielsen e Graves, 2017).

Lo studio è stato condotto innanzitutto confrontando la media mensile di accesso nei siti di disinformazione, con la media mensile di accesso nei giornali nazionali più popolari come La Repubblica in Italia e Le Figaro in Francia. È emerso che la maggior parte dei siti di

disinformazione in Francia raggiunge meno dell'1% della popolazione online, con un picco massimo del 3,1% per il più popolare Santé + Magazine. In Italia i dati coincidono quasi con quelli francesi, la gran parte dei siti di disinformazione raggiunge appena l'1% o meno, con picchi del 3,1% per il sito Retenews24, seguito dal 2,5% di meteoweb.eu. Invece, i siti web dei giornali nazionali più affermati raggiungono rispettivamente: il 50,9% per La Repubblica ed il 22,3% per le Figaro.

L'analisi si è poi concentrata nella quantificazione del tempo speso mensilmente nelle due categorie di siti web, in cui è stato documentato che il tempo speso nei siti di disinformazione è inferiore a quello trascorso nei siti della stampa nazionale. I siti più popolari di notizie false sono stati visti per circa 10 milioni di minuti al mese in Francia e per 7,5 milioni di minuti in Italia, mentre con Le Monde si sono spesi in media 178 milioni di minuti al mese, e 443 milioni di minuti con La Repubblica. In ultimo, lo studio si è dedicato a quantificare la massa di persone che entravano in contatto con le notizie false tramite Facebook. Tuttavia, non si è potuto condurre la stessa analisi, in quanto solo Facebook può accedere a tali dati, per cui si è esaminato il numero medio delle interazioni su Facebook (condivisioni, commenti e reazioni) con i siti di disinformazione, confrontandoli con quelli dei principali siti di stampa nazionale. In Francia, le interazioni con i siti di disinformazione tramite il citato social media, assumono numeri notevolmente superiori a quelli dei giornali nazionali: Santé + Magazine (il più famoso sito di notizie false francese) nel 2017 ha registrato interazioni con 11.3 milioni di persone, che è circa lo stesso numero che si raggiunge sommando i primi 5 siti di informazione, il secondo sito per numero di interazioni di notizie false "le Top de l'Humor et de l'Info" ha raggiunto quasi 6 milioni di persone, mentre siti di giornali come Le Figaro si sono fermati a 2,3 milioni e Le Monde 2 milioni circa. In Italia invece il sito di disinformazione che ha stabilito più interazioni nel 2017 è "io vivo a Roma" raggiungendo quota 720.000, ma i siti italiani di notizie hanno registrato cifre di molto superiori, come: La Repubblica oltre 5 milioni, il Corriere oltre 2 milioni. Solamente il sito di informazioni Rai news con 160.000 interazioni è stato superato da ben 5 siti di notizie false.

Tale ricerca ha fornito alcuni interessanti dati per comprendere il fenomeno della disinformazione, nonostante le notevoli limitazioni dovute in parte alla selezione dei siti di disinformazione, che secondo il fondatore di Butac, sono state utilizzate *blacklist* create troppi anni prima della ricerca, inoltre sono stati ignorati siti di fake news spesso nascosti dentro altri siti, pagine Youtube, Altvista e BlogSpot e molti altri. Allo stesso tempo

anche i dati delle interazioni di Facebook riproducono solo parzialmente il fenomeno, a causa dell'impossibilità di avere accesso a parte dei dati necessari per lo studio.

Nel prossimo paragrafo si analizza una proposta di legge italiana ed un Report dell'UE per limitare il fenomeno disinformativo, in cui, la prima adotta un approccio penalistico e dunque sanzionatorio, mentre la seconda sceglie un orientamento formativo e multidisciplinare.

5.2 Le iniziative per contrastare la Disinformazione: Il DDL Gambaro in Italia ed il Report Ue “A multidimensional approach to disinformation”

5.2.1 Il DDL Gambaro

Anche in Italia si è manifestato un diffuso timore per le conseguenze derivanti dalla circolazione delle notizie false sul web. Tale preoccupazione scaturisce dalla velocità di divulgazione delle notizie in rete, che oltre ad essere uno dei più grandi pregi di internet, ne comporta inevitabili conseguenze negative. Infatti seppur il web ha permesso a tutti, nei paesi democratici, di accedere ad ogni tipo di informazione, è anche il mezzo di comunicazione che può essere manipolato più facilmente. Infatti le notizie che circolano in rete sono non di rado alterate, alimentano campagne mediatiche online che condizionano l'opinione pubblica con informazioni tendenziose o false, tramite l'istigazione all'odio contro singoli individui o attacchi personali. In ragione di ciò è stato redatto il Disegno di Legge n. 2688 “Disposizioni per prevenire la manipolazione dell'informazione online, garantire la trasparenza sul web e incentivare l'alfabetizzazione mediatica” conosciuto come DDL Gambaro per essere stato proposto da quattro senatori, tra cui la senatrice Adele Gambaro.

Il DDL prevede l'introduzione nel codice penale di alcune tipologie di reati che si perfezionano nel web, inserisce obblighi e doveri per gli amministratori delle piattaforme elettroniche ed include anche attività di formazione da svolgere nelle scuole secondarie. In particolare, il DDL si compone di 8 articoli.

L'articolo 1 prevede l'inserimento dell'art. 656 bis nel codice penale, che punisce con ammenda fino a 5.000 euro chi pubblica o diffonde notizie false, esagerate o tendenziose, che riguardino dati o fatti manifestamente infondati o falsi attraverso piattaforme informatiche (non inserito “turbamento ordine pubblico come nell'art. 656 c.p.). Nel comma 2 si aggiunge che, laddove i casi menzionati al comma 1 comportino anche il reato

di diffamazione, la persona offesa può chiedere a titolo di riparazione una somma aggiuntiva oltre al risarcimento dei danni.

L'articolo 2 aggiunge al codice penale il reato contenuto nell'articolo 265 bis, che prevede la reclusione non inferiore a dodici mesi e un'ammenda fino a 5.000 euro per coloro che diffondono notizie false che possono destare pubblico allarme e fuorviare settori dell'opinione pubblica con piattaforme informatiche destinate alla diffusione online. Al secondo comma è disciplinato l'articolo 265 ter, in cui i mesi di reclusione aumentano a 24 e l'ammenda a 10.000 euro per chi divulga fake news aventi ad oggetto campagne d'odio e campagne volte a minare il processo democratico.

L'articolo 3 definisce gli obblighi degli amministratori delle piattaforme elettroniche destinate alla pubblicazione e diffusione di informazioni presso il pubblico (es: blog, siti internet). Questi devono registrarsi presso i tribunali, rilasciando i propri dati personali e l'URL della piattaforma elettronica utilizzata per la divulgazione di notizie.

L'articolo 4 delinea l'obbligo per l'amministratore della piattaforma di pubblicare le dichiarazioni o le rettifiche dei soggetti di cui sino state pubblicate immagini o ai quali siano stati attribuiti atti o pensieri o affermazioni da essi ritenuti offensivi o non veritieri, purché le dichiarazioni o le rettifiche non abbiano contenuto suscettibile a incriminazione penale. La mancata ottemperanza è punita con la sanzione da 500 a 2000 euro.

In base all'articolo 5 (tutela lesione onore e reputazione), fermo restando quanto stabilito all'art. 4, il soggetto della notizia può anche chiedere la rimozione della notizia oltre a fare appello al giudice in caso di rifiuto o omessa cancellazione da parte dell'amministratore della piattaforma. Riguardo agli impegni dei gestori, l'art. 7 prevede che questi ultimi siano tenuti ad un continuo monitoraggio dei contenuti diffusi. Nel caso in cui i gestori non rimuovano tali contenuti sono soggetti alla sanzione di cui all'art. 656 bis del codice penale. L'articolo 6 stabilisce alcune modifiche alla legge 107 del 2015 (riforma della buona scuola) al fine di potenziare le attività di formazione professionale in tema di diffusione di notizie, e sostenere progetti di sensibilizzazione per promuovere l'uso critico dei media online, ed organizzare presso le scuole secondarie, corsi di formazione per la professione di giornalista.

L'articolo 8 modifica la legge 103/1975 riguardante "Nuove norme in materia di diffusione radiofonica e televisiva" ed aggiornandola alle nuove esigenze del mondo online.

Tale DDL non è divenuto legge, ed è stato criticato da blogger e da direttori di giornali indipendenti online. Infatti, Claudio Messora direttore del sito di informazione alternativa Byoblu lo ha definito un attacco alla libertà di espressione, redatta con il proposito di

sopprimere ogni forma di dissidenza informativa che esula dal controllo dei media tradizionali, invece di essere un mezzo per smascherare i cialtroni che diffondono nel web notizie false, razziste, ed irresponsabili per acchiappare clic. Invece Stefano Epifani, docente universitario, advisor e giornalista, lo ha definito “la peggior idiozia liberticida mai concepita da mente umana”. Oltre a ciò il DDL è stato accusato di non aver compreso il funzionamento della rete (Beltrami, 2017). Infatti il DDL è incolpato di proporre soluzioni semplici ed univoche a problemi complessi ed articolati. Emergono immediati dubbi già nella formulazione del primo articolo, in cui si punisce chi “diffonde notizie false, esagerate o tendenziose”. Infatti, il fattore della “falsità” è un elemento non sempre facile da stabilire, ma il dilemma maggiore del DDL riguarda chi sia il soggetto deputato a stabilire la falsità, in quanto nel testo non viene specificato. Appare inoltre alquanto complicato stabilire in maniera condivisibile se e quando una notizia possa essere considerata “esagerata” e “tendenziosa”. Per di più, al terzo comma del primo articolo si esclude l’applicazione dei commi 1 e 2 ai soggetti che rientrano nella legge 8 febbraio 1948 n. 47, ovvero i media ufficiali. Ciò significa che il DDL concede una immunità ai media ufficiali, partendo dal presupposto che essi non diffondono fake news, e rendendo pertanto il DDL applicabile esclusivamente ai siti di informazione indipendente.

Oltre a ciò, si rimprovera ai Senatori proponenti il DDL di ignorare le ragioni per cui nascono le “campagne d’odio” e le fake news, ed aver previsto pertanto risposte inadeguate per le differenti fattispecie astratte, disciplinando un unico strumento repressivo, come accade ad esempio nell’art. 265 ter che punisce chi diffonde campagne d’odio. Qui non si tiene conto del fatto che ci sono ricerche che illustrano come alcune campagne d’odio siano solo la conseguenza dei malesseri sociali a cui lo Stato non offre alcuna risposta. Allo stesso tempo uno studio del 2013 in Kenya (il progetto UMATI) ha constatato che non sempre l’odio online si traduce in violenza reale, motivo per cui è necessario prima definire cos’è una campagna d’odio, e fornire risposte adeguate alle diverse situazioni (B. Saetta, La Repubblica 16/02/2017).

5.2.2 Il Report della Commissione Europea: “A Multidimensional Approach to Disinformation”

Recentemente il tema della “disinformazione” ha richiamato l’attenzione della politica mondiale, dando origine a vari interventi per tentare di arginare il fenomeno.

Nel vecchio continente, la risposta è giunta dalla Commissione Europea che ha emanato il report: “A Multidimensional Approach to Disinformation”, per tentare di contrastarla.

A gennaio 2018 la Commissione Europea ha fondato un gruppo di esperti di alto livello (HLEG) come organo di consultazione per la formulazione di iniziative politiche contro le fake news e la diffusione della disinformazione online, che si è occupato di redigere il Report in oggetto. Il gruppo degli HLEG è composto da 39 membri provenienti da ambiti differenti, giornalisti, accademici, stampa ed organismi di radiodiffusione, piattaforme online, società civile e organizzazioni di controllo, sotto la guida della Prof. Dr. Madeleine de Cock Buning. Il motivo del report risiede nel fatto che la disinformazione è considerata un rischio, che si deve affrontare e contenere per realizzare il pieno potenziale democratico, sociale ed economico del progresso tecnologico, nel rispetto della libertà di espressione e della libertà di ricevere ed impartire informazioni. Il rischio include minacce ai processi ed ai valori democratici e politici, che riguardano direttamente molteplici settori, come la salute, la scienza, l'istruzione, la finanza. In questo rapporto, viene utilizzato il termine "disinformazione" perché le fake news sono considerate solo una parte del fenomeno. Per disinformazione si intende tutte le forme di informazioni false, errate, fuorvianti, progettate e promosse per causare intenzionalmente un danno pubblico o per profitto. Non include invece problematiche derivanti dalla creazione e diffusione online di contenuti illegali, (come diffamazione, incitamento all'odio o alla violenza), che sono soggette alla legislazione comunitaria o nazionale, così come sono escluse anche le ingannevoli distorsioni dei fatti espresse con la satira e la parodia. Il diritto fondamentale al centro di tale problematica, è la libertà di espressione. Questo diritto inalienabile è contenuto nell'art. 11 nella Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea, ed è un indispensabile facilitatore di processi decisionali nelle società libere e democratiche. La libertà di espressione si estende alla stampa, alle trasmissioni ed ai media online, include il diritto di avere opinioni, ricevere e diffondere informazioni ed idee "senza interferenze da parte delle autorità pubbliche ed indipendentemente dalle frontiere" (art. 1.1 charter), così come i valori corollario della libertà e del pluralismo dei media, principi contenuti nell'ordinamento giuridico di tutti gli Stati membri dell'UE. La libertà di espressione è inoltre contenuta nell'art. 10 della Convenzione, a cui la CEDU in via interpretativa ha riconosciuto il ruolo di "guardiano pubblico".

Tale report è stato emanato al fine di tutelare la libertà di espressione, ed a proteggerla dai rischi che potrebbero comprometterla come la censura, che potrebbe delegittimare le risposte contro la disinformazione, producendo disagi nel breve e nel lungo periodo. È infatti previsto che qualsiasi limitazione alla libertà di espressione deve essere previsto dalla legge, in maniera proporzionale e necessaria a soddisfare gli obiettivi di interesse

generale riconosciuti dall'Unione e/o a proteggere i diritti e le libertà degli altri (23 Charter art 52). I HLEG ritengono infatti che le migliori soluzioni siano guidate dalla collaborazione multi-stakeholder, minimizzando gli interventi normativi, ed evitando le privatizzazioni dettate politicamente del controllo e della censura, riguardo a ciò che è o non è accettabile come forma di espressione (Belli et al., 2017).

Il report delinea alcune linee guida contro la disinformazione, basate su cinque pilastri discussi nel seguito.

Il primo pilastro si propone di migliorare la trasparenza del sistema d'informazione digitale. Questo pilastro supporta la capacità degli utenti di discernere meglio tra contenuti di qualità giornalistica, e vari tipi di disinformazione. Inoltre, la trasparenza può rafforzare l'impatto delle azioni di alfabetizzazione mediatica, fornendo agli utenti rilevanti informazioni.

La Commissione Europea, insieme agli altri Stati membri sostiene la cooperazione tra le organizzazioni dei media, le piattaforme, i ricercatori accademici, l'industria della pubblicità, ed organizzazione della società civile, per garantire il necessario livello di controllo pubblico e l'equilibrio nella definizione degli standard di trasparenza.

Tale cooperazione dovrebbe inoltre concentrarsi sulla trasparenza riguardante: i) la fonte di finanziamento, ii) le fonti di notizie online e processi giornalistici iii) la verifica dei fatti, il controllo delle fonti, e la verifica delle pratiche.

Per favorire tale processo, si procede alla creazione di Centri Europei per l'interdisciplinarietà e l'indipendenza sui problemi della disinformazione basati sulla ricerca (European Centres for interdisciplinary and independent evidence-based research on problems of disinformation) per esaminare continuamente il problema e valutare l'efficacia delle misure adottate da tutti gli attori interessati. Il ruolo dei Centri europei dovrebbe essere quello di gestire progetti di ricerche interdisciplinari, per:

- a) il monitoraggio continuo della scala, delle tecnologie, degli strumenti, della natura e dell'impatto (potenziale) della disinformazione nella società;
- b) valutare la veridicità dei dati di fatto alla base di notizie e informazioni tra settori di interesse generale (affari pubblici e politica, salute, scienza, educazione, finanza, ecc.);
- c) identificare e mappare le fonti di disinformazione e meccanismi che contribuiscono alla loro amplificazione digitale;
- d) fornire uno spazio sicuro per l'accesso e l'analisi dei dati delle piattaforme, e per una migliore comprensione del funzionamento dei loro algoritmi;

- e) contribuire allo sviluppo di indicatori di trasparenza equi, oggettivi ed affidabili;
- f) condividere la conoscenza con i mezzi di informazione e le piattaforme, per migliorare la consapevolezza pubblica sulla disinformazione.

Inoltre come primo passo, dovrebbe essere incoraggiata la trasparenza nella pubblicità politica, ed il contenuto sponsorizzato deve essere chiaramente identificabile.

Si prevede l'approccio "follow the money" per garantire che i posizionamenti degli annunci vengano confrontati su siti Web di informazioni attendibili, e lontano da siti che contribuiscono alla creazione, alla circolazione o amplificazione della disinformazione.

Il secondo pilastro ha l'obiettivo di promuovere e affinare l'uso dei media e dell'alfabetizzazione dell'informazione per contrastare la disinformazione, e aiutare gli utenti a navigare nell'informazione digitale.

Tale intervento, mira a costruire una cittadinanza basata su diritti fondamentali come la libertà di espressione, e a consentire una partecipazione attiva e responsabile alla sfera pubblica online.

Il gruppo di esperti sottolinea che l'alfabetizzazione mediatica è un'importante linea d'azione come risposta alla disinformazione, perché può conferire poteri sia agli utenti individuali che alla massa degli utenti, portando ad una maggiore resilienza sociale contro la disinformazione e contro altri problemi dell'era digitale.

Il terzo pilastro è incentrato sullo sviluppo di strumenti per responsabilizzare utenti, giornalisti e promuovere un impegno positivo con tecnologie dell'informazione in rapida evoluzione.

Dovrebbero essere promossi strumenti come le interfacce "client-based", che includono plug-in ed applicazioni per browser e smartphones per permettere agli utenti di controllare l'accesso alle informazioni digitali. Al fine di mantenere la reputazione del marchio e conservare la fiducia dei clienti, i media dovranno dotare le redazioni di strumenti di verifica automatica dei contenuti per i report audiovisivi e testuali diffusi online, come parte di una soluzione settoriale. Si ritengono necessari investimenti per creare equipe interdisciplinari di controllo, che siano specializzati nell'identificare disinformazioni.

Gli HLEG esortano l'Unione Europea ad aumentare i fondi riguardanti la R&I (*research & innovation*) dedicati ai mezzi di informazione ed innovazione, e più specificamente per l'innovazione nella gestione della disinformazione. Tali fondi di finanziamento dovrebbero

essere rivolti a strumenti per: il controllo dei fatti, intelligenza artificiale, l'aumento delle redazioni, le tecnologie linguistiche ed una grande raccolta dati per i media.

Il quarto pilastro è finalizzato alla salvaguardia della diversità e della sostenibilità dell'ecosistema dei mezzi di comunicazione europei.

Si raccomanda di investire la maggior parte dei fondi: per il sostegno della qualità e dell'indipendenza dei mezzi d'informazione, per la formazione dei giornalisti rafforzando i fact-checker, i lavori di verifica della fonte e monitoraggio della disinformazione, si raccomanda inoltre di prevedere investimenti nell'educazione per i media e per l'informazione, e finanziamenti per la ricerca. Si sollecitano azioni a sostegno della libertà di stampa e del pluralismo mediatico, tutela *de facto* e *de jure* del diritto alla libertà di espressione, tramite il supporto a media indipendenti per il servizio pubblico al fine produrre informazioni di qualità e contro la disinformazione.

Sono inoltre previsti finanziamenti a progetti che sostengano un giornalismo di qualità, che implementino l'alfabetizzazione mediatica, la raccolta e la narrazione delle informazioni ed investimenti in ricerca ed innovazione per migliorare la tecnologia per i mezzi di comunicazione online.

Il quinto ed ultimo pilastro è volto a calibrare l'efficacia delle risposte attraverso una continua ricerca sull'impatto della disinformazione in Europa ed un processo di coinvolgimento che comprenda fasi predefinite e strutturate nel tempo, combinate con i requisiti di monitoraggio e reporting.

Dal punto di vista della politica generale, gli esperti suggeriscono come primo passo, un approccio di autoregolamentazione basato su una chiara definizione del processo di coinvolgimento di più stakeholder, inquadrato in una *roadmap* vincolante per l'implementazione e focalizzato su un set di azioni a breve e medio termine. In una seconda fase, una valutazione intermedia dell'efficacia e dell'efficienza di queste misure a breve e medio termine dovrebbero quindi indurre la Commissione a riesaminare la questione nella primavera 2019. Si ritiene necessaria anche la redazione di un "Codice Deontologico Europeo multi-stakeholder" che definisca le concrete regole di condotta, in funzione del ruolo delle piattaforme, mezzi di informazione ed organizzazioni di controllo dei fatti per la tutela della libertà di espressione, promuovendo al tempo stesso la trasparenza. Gli obiettivi cardine del codice possono essere sintetizzati nei seguenti punti:

- Identificare chiaramente il target degli stakeholder e puntare alla più ampia diffusione possibile in tutta l'UE;
- Stabilire regole chiare per ogni gruppo di stakeholder basate sui principi concordati all'interno dell'HLEG e provvedere alla loro revisione periodica alla luce dei progressi e l'efficienza del processo di autoregolamentazione;
- Stabilire un meccanismo per un'indipendente e permanente valutazione delle misure adottate dalle parti per assicurarne l'attuazione;
- Assicurare il coordinamento con i Centri Europei per la Ricerca sulla disinformazione;
- Fare il punto su ciò che esiste già tra tutte le parti interessate, identificare le lacune e colmarle con una vista particolare sulle piattaforme;
- Tenere in considerazione i meccanismi di implementazione esistenti, ad esempio indicatori di fiducia e trasparenza e sincronizzarsi con loro.

Il Codice Deontologico sarà elaborato da una Coalizione rappresentativa delle piattaforme online, da organizzazioni dei mezzi d'informazione (compresi stampa, tv e radio), organizzazioni della società civile con esperienza nel controllo dei fatti, con lo scopo di coinvolgere gli stakeholder dei settori interessati.

Nel prossimo paragrafo si esaminano alcune iniziative implementate dalle società leader nel web, per tentare di contrastare l'espansione della disinformazione.

5.3 Fake news: gli interventi dei privati

Il fenomeno delle fake news ha generato un diffuso interesse ed una dilagante preoccupazione nei confronti della disinformazione, mobilitando anche aziende private per tentare di contrastarle.

Molteplici sono gli esempi di imprese che si stanno impegnando con investimenti per supportare progetti di ricerca in ambito tecnologico o di formazione, al fine di diffondere informazioni veritiere e promuovere un giornalismo di qualità. Si assiste ad un importante coinvolgimento delle società che rivestono un ruolo primario nella circolazione e diffusione delle informazioni in forma digitale, per iniziative volte a contrastare le fake news. In particolare, i colossi dell'hi-tech come Google, Facebook e Youtube sono coloro che hanno supportato economicamente i più rilevanti progetti a livello globale. Recentemente Google per mezzo dell'iniziativa Google News Initiative, ha dimostrato il suo impegno per aiutare il giornalismo a prosperare nell'era digitale, divenendo protagonista di varie iniziative per

contrastare la disinformazione (<https://newsinitiative.withgoogle.com/about>). Infatti, tramite il Digital News Innovation Fund, che è un progetto europeo parte di Google News Initiative, ha recentemente finanziato un progetto tecnologico nel mondo dell'editoria, creato da Adnkronos. L'innovazione si chiama "News Juice", è un motore semantico che legge, capisce e sintetizza le notizie fornendo un valido supporto al giornalista per creare videonews allo scopo di raccontare le notizie all'utente finale nei canali Adnkronos e un canale Youtube dedicato (AdnKronos, 24/07/2018). Ciò costituisce un aiuto rilevante per le redazioni, in quanto permette di avere delle cronologie logiche, supportate dall'intelligenza artificiale. Tale strumento consente di creare e diffondere videonews con cronologie corrette fornendo all'utente finale un'informazione sempre certificata.

Inoltre, Google insieme alla sua controllata Youtube ha finanziato un altro progetto volto a supportare le notizie nei video online per migliorare l'esperienza informativa su Youtube. L'esigenza del progetto era stata sollecitata nel 2015 dagli editori europei, in ragione degli alti costi del mantenimento dell'infrastruttura di distribuzione video. Per tale motivo è stato creato "Player for Publisher" una soluzione che consente alle agenzie di stampa di utilizzare il video player di Youtube per offrire agli spettatori un'esperienza video di livello mondiale sui propri siti Web ed app per dispositivi mobili, riducendo i costi. Attualmente Player for Publisher è utilizzato da oltre 100 editori in più di 25 Paesi, e Youtube sta investendo 25 milioni di dollari per migliorarlo: dal punto di vista dell'expertise, offrendo finanziamenti per l'innovazione e fornendo supporto.

In primo luogo è stato istituito un gruppo di lavoro con esperti di tutto il mondo e agenzie di stampa tra cui Vox Media, Jovem Pan e India Today, per sviluppare nuove funzionalità del prodotto, migliorare l'esperienza di notizie su Youtube ed affrontare le sfide emergenti. I finanziamenti sono concessi a supporto delle agenzie di stampa per: realizzare video sostenibili, formare il personale alle migliori tecniche video ed educarlo tramite l'alfabetizzazione digitale, incrementare le strutture di produzione e sviluppare formati ottimizzati per i video online.

In aggiunta, Youtube ha previsto che fornirà una breve anteprima delle ultime notizie nei risultati di ricerca del sito, con un collegamento all'articolo completo durante l'inizio di un importante evento di notizie. A ciò si aggiunge che, al fine di diffondere le notizie più rilevanti, l'area delle Top News del sito proporrà i video provenienti da fonti attendibili d'informazione nei risultati di ricerca, e la piattaforma Breaking News metterà in risalto i video dell'evento provenienti delle agenzie di stampa sulla home page di Youtube. Per di più, verrà dato maggior spazio alle notizie locali e verranno fornite agli utenti ulteriori fonti

d'informazione, relative alle ricerche ed ai video di attualità, visualizzando anche informazioni di terze parti come Wikipedia ed Encyclopædia Britannica, insieme a video attinenti ad argomenti storici e scientifici che sono stati spesso oggetto di disinformazione (Mohan, 2018).

Un'altra iniziativa di origine privata per far fronte alla disinformazione è il consorzio contro le fake news, nato dall'unione dei big della tecnologia, insieme ad atenei ed organizzazioni no profit. Tra i soci fondatori infatti ci sono Facebook, Craig Newmark Philanthropic Fund, Mozilla, AppNexus, Betaworks, varie fondazioni USA tra cui la Ford Foundation, a cui si sono aggregati partner del calibro di Jimmy Wales, il fondatore di Wikipedia, l'Unesco, lo European Journalism Center, e scuole di giornalismo di Francia, Germania e Danimarca. L'iniziativa conosciuta come News Integrity Initiative è un progetto indipendente presso la Craig Newmark Graduate School of Journalism situata nella City University di New York dotato un fondo di 14 milioni di dollari a sostegno di giornalisti, tecnologi, istituzioni accademiche, organizzazioni non profit e altre organizzazioni di tutto il mondo per promuovere una comunità informata, che sappia combattere la manipolazione dei media e sostenere un discorso civico inclusivo, costruttivo e rispettoso. Tramite l'erogazione di borse di studio, la ricerca applicata, l'organizzazione di eventi ed altre attività presso la Newmark Graduate School of Journalism insieme alla collaborazione con i partner nel mondo si intende costruire "ponti" tra il pubblico ed i giornalisti per sviluppare il rispetto e la fiducia reciproca. Ciò include aiutare i giornalisti ad imparare nuovi modi di ascoltare, provare empatia e riflettere sui bisogni e gli obiettivi che servono alla comunità. Si provvederà inoltre ad esaminare nuovi modi per raggiungere l'alfabetizzazione informativa, e indagare sulle radici della fiducia e della sfiducia nelle notizie, così come l'influenza e l'impatto della manipolazione e della disinformazione nelle conversazioni pubbliche.

Allo stesso tempo Facebook sta implementando all'interno della piattaforma social dei meccanismi per evitare la diffusione della disinformazione. Lo scorso anno aveva testato l'etichetta Disputed Flags, una sorta di marchio che avrebbe dovuto indicare i contenuti dubbi, ma che si è rivelato un esperimento fallito, ed è stato rimosso in quanto per la società c'era il rischio che quel bollino rosso si rivelasse controproducente. Recentemente (12/07/2018), dopo aver cambiato strategia per contrastare le notizie false, la società di Menlo Park ha dovuto fornire spiegazioni a Darcy un cronista della CNN, che su Twitter gli aveva domandato: "Ma se siete così impegnati nella lotta alle fake news perché la pagina InfoWars è ancora presente sul social?" (InfoWars è il sito cospirazionista di Alex Jones,

che rilancia bufale e teorie del complotto e che su Facebook ha una pagina seguita da oltre 900 mila utenti. Pochi giorni fa, ad esempio, annunciava una nuova guerra civile negli Stati Uniti, pianificata dai Democratici). A tale interrogativo Facebook ha risposto affermando che per affrontare il fenomeno della disinformazione si potevano percorrere due strade: una prevedeva il “bannare” la pagina che diffonde notizie smontate dai fast-checker, mentre l'altra consisteva nel “declassare” tali pagine così da renderle visibili a poche persone. Facebook ha adottato la seconda opzione, penalizzando i post che sono segnalati dagli utenti e classificati come falsi dai fact-checker, cosicché non compaiano nella sezione notizie, e siano visibili da un numero esiguo di utenti, con un abbattimento delle visualizzazioni future dell'80%, secondo le stime di Facebook. La società di Menlo Park ha aggiunto che continueranno a cancellare post razzisti, sessisti o che incitano la violenza, ma non quelli falsi, in quanto ritengono che cancellare queste pagine sia contrario alla libertà di espressione. In tale contesto Facebook ha dunque seguito una logica coerente con i principi giuridici democratici, cancellando solo quelle notizie che supportano la propaganda di ideologie e valori contrari ai diritti universali dell'uomo (razzismo, sessismo, violenza), ed il cui incitamento ne perfeziona il disvalore giuridico, trasformandoli in reati (es: istigazione al razzismo ed alla xenofobia D.Lgs. 231/2001 conseguente a Legge Europea 167/2017, Propaganda e istigazione a delinquere per motivi di discriminazione razziale etnica e religiosa 604 bis c.p., L.205/1993 misure urgenti in materia di discriminazione razziale, etnica e religiosa conosciuta come “legge Mancino”, istigazione a delinquere art. 414 c.p.). Allo stesso tempo, la piattaforma social ha applicato un condivisibile temperamento di interessi tutelando l'imprescindibile principio democratico della libertà di espressione ed informazione, a discapito della verità.

5.3 Conclusioni

La disinformazione nel web è un tema che sta attualmente acquisendo una rilevanza internazionale, a causa della nefasta percezione delle sue conseguenze in vari settori socio-economici. La sua diffusione riesce infatti a creare disagi in una pluralità di ambiti: pregiudica i diritti fondamentali quali il diritto all'informazione ed alla reputazione, influenza gli orientamenti politici, genera inutili allarmismi in ambito sanitario, condiziona l'economia e la libera concorrenza, promuove una scienza fasulla.

Il suo potere espansivo è dato dalla velocità di divulgazione delle informazioni nel web, ed in particolar modo dalla connessione degli utenti nei network creati dalle piattaforme social.

L'affermarsi del web e delle tecnologie 2.0 hanno generato nuovi rischi per la reputazione personale e per quella aziendale, anche quando non provengono da informazioni divulgate per un interesse pubblico. È il caso della diffusione di notizie false, conosciuta come "disinformazione", che comprende anche il fenomeno delle fake news. Tale pratica solitamente non trova infatti la sua ragione d'essere nell'esercizio di un interesse pubblico, dato che per disinformazione si intende "tutte le forme di informazioni false, errate, fuorvianti, progettate e promosse per causare intenzionalmente un danno pubblico o per profitto" (Report UE, 2018). Tale pratica infatti già nella sua definizione comprende infatti ragioni opposte a quelle dell'interesse pubblico, che sono appunto quelle della produzione volontaria di un "danno pubblico", e per di più non sono circoscritte ad uno specifico ambito, ma sono un fenomeno che attanaglia i più svariati settori: salute, scienza, istruzione, finanza, commercio. Bisogna però precisare che la definizione di "disinformazione" non comprende fattispecie volte alla creazione e divulgazione online di contenuti illegali (come diffamazione, incitamento all'odio o alla violenza), in quanto questi sono reati già previsti e regolati dagli ordinamenti penali nazionali, ed escluse sono anche la parodia e la satira. La disinformazione ha dunque un particolare rilievo sociale e giuridico, in quanto ingloba una pluralità di casi ed oltraggi differenti sia per l'ambito, che per le conseguenze che provocano, derivanti però da un'origine comune che è costituita dalla propagazione di notizie false. Queste nonostante producano una moltitudine di danni: reputazionali, politici, economici, sanitari, non perfezionano reati penali, altrimenti rientrerebbero nelle fattispecie espressamente contenute nella legislazione penale nazionale. La disinformazione rappresenta dunque un rischio derivante dall'evoluzione tecnologica che può essere contenuto e monitorato, ma non può essere eliminato, in quanto ciò significherebbe privare i cittadini di diritti e libertà che rappresentano i fondamenti della democrazia: la libertà di espressione e la libertà d'informazione. Anche la libertà di stampa è espressione della libertà di espressione, che estende la sua tutela pure ai media online, come diritto di avere, ricevere e diffondere opinioni, ed include il diritto di avere opinioni, ricevere e diffondere informazioni e idee "senza interferenze da parte delle autorità pubbliche" (art. 1.1 charter), e senza limitazioni, se non per mezzo di previsioni legislative proporzionali e necessarie a soddisfare gli obiettivi di interesse generale o per proteggere i diritti e le libertà degli altri (23 Charter art 52). La dilagante popolarità del topic

disinformazione e fake news ha sollevato preoccupazioni transfrontaliere che hanno spinto prestigiose università ad occuparsi dell'argomento per comprenderne la reale portata del disagio innescato. Questi studi hanno descritto l'innato potere diffusivo della disinformazione, illustrando i meccanismi psicologici ed emotivi che vengono coinvolti. La soluzione suggerita dall'Unione Europea cerca di affrontare il problema mediante la minimizzazione degli interventi normativi volti al controllo ed alla censura, esprimendosi invece a favore di soluzioni orientate alla formazione (come l'alfabetizzazione mediatica) ed alla collaborazione multi-stakeholder, promuovendo la trasparenza ed il pluralismo mediatico (Belli et al., 2017). Ciò sta a significare che tale Report è volto a tutelare la libertà di espressione e difenderla dai rischi in grado di comprometterla come la censura. Questo documento sembra sancire un generale principio di prevalenza della libertà di espressione nei confronti degli altri diritti con cui potrebbe entrare in conflitto, come la tutela della reputazione, che deve però essere valutata caso per caso, in base alle circostanze del fatto concreto.

Rilevanti sono le iniziative create dai colossi del web, volte alla formazione, ed alla promozione della corretta informazione, senza impedire coattivamente la circolazione della disinformazione.

In conclusione, bisogna comunque non sottovalutare l'effetto di questo fenomeno nei confronti della reputazione digitale, in quanto è capace di comprometterne il suo valore in pochi istanti, e, nel caso di un'azienda, potrebbe pregiudicare la sua capacità di espansione internazionale diffamando il brand nelle piattaforme social, e screditandone globalmente la credibilità e l'attrattività.

Bibliografia e sitografia

Belli L., Erdos, D., Fernández Pérez, M., Augusto, P., Francisco, P., Garstka, K., Herzog, J., Huszti-Orban, K., et al., (2017), Platform Regulations: How Platforms Are Regulated and How They Regulate Us. FGV Direito Rio. <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/19402>.

Beltrami, F., (2017), Fake news: DDL Gambaro; l'ombra del grande Fratello? 19/04/2017, L'indro.

DDL "Gambaro" Disegno di Legge n. 2688 del 7/02/ 2017.

European Commission, (2018), "A Multidimensional Approach to Disinformation".

- Fletcher, R., Cornia, A., Graves, L., Nielsen, R.K., (2018), Measuring the reach of “fake news” and online disinformation in Europe, Reuters Institute for the study of Journalism 1/2/2018.
- Mohan, N., (2018), Chief Product Officer and Robert Kyncl, Chief Business Officer, Youtube Official Blog, July 9, 2018,
- Nielsen, R.K., Graves, L., (2017), News You Don’t Believe: Audience Perspectives on Fake News, Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Saetta, B., La Repubblica 16/02/2017
- Vosoughi, S., Roy, D., Aral, S., (2018), The spread of true and false news online, Science, 359, pp. 1146–1151.

<https://newsinitiative.withgoogle.com/about>

http://www.adnkronos.com/soldi/economia/2018/07/24/google-finanzia-tecnologia-news-juice-adnkronos_aCQMxbNJt8BPxJ7WKcNheP.html?refresh_ce, 24/07/2018

Conclusioni

L'obiettivo generale del lavoro di tesi è stato quello di investigare l'influsso della tecnologia digitale nell'attività d'impresa e nell'affermazione dei brand nei mercati internazionali. In particolare, lo studio ha analizzato il ruolo assunto dalla reputazione aziendale e personale nel contesto digitale, quale risorsa immateriale che può supportare l'affermazione di individui e imprese nel contesto globale.

Il concetto di reputazione è stato affrontato sia secondo una prospettiva economico-aziendale funzionale alla promozione del brand, che da una prospettiva giuridica che ne descrive le molteplici declinazioni esistenti, procedendo poi alla classificazione dei mezzi di tutela previsti dall'ordinamento giuridico.

Nel primo capitolo, tramite l'evoluzione storica delle strategie di internazionalizzazione e delle modalità di entrata in un mercato estero, si è fornito il quadro concettuale all'interno del quale si è sviluppato il commercio internazionale moderno, al fine di comprendere la situazione odierna spesso caratterizzata da una commistione tra i diversi modelli teorici. Sono stati esaminati gli elementi che attualmente condizionano le imprese nell'approccio ai mercati esteri, ed è stato dimostrato il ruolo sempre più rilevante che è stato assunto dagli strumenti digitali nel processo di espansione internazionale. Si è evidenziata la particolare efficienza e produttività della digitalizzazione nelle PMI del settore moda, in ragione della forte attrattività globalmente e storicamente riconosciuta alle aziende del Fashion Made in Italy.

Il secondo capitolo ha messo in evidenza il cambiamento di paradigma apportato dal digitale nella gestione d'impresa, e come questo abbia influito nel processo di internazionalizzazione aziendale. In particolare, sono stati analizzati gli strumenti e le possibilità offerte dal web e dai social media per colmare alcuni punti di debolezza che storicamente penalizzano le PMI nell'espansione commerciale estera, quali la scarsa conoscenza del mercato straniero, gli ostacoli di natura culturale, e la limitatezza delle risorse disponibili per intraprendere il processo d'internazionalizzazione. Nella trattazione sono stati illustrati i plurimi benefici prodotti dagli strumenti digitali, in termini di efficacia ai fini di: produrre conoscenza, implementare strategie di marketing e di vendita tramite i social media, ed individuare settori di nicchia verso cui indirizzare l'offerta dei propri prodotti. Lo studio ha evidenziato come i social media abbiano prodotto una "personificazione" delle imprese, avvenuta per mezzo dei "profili social aziendali", che

permettono agli stakeholder di relazionarsi costantemente con il brand, ed essere costantemente aggiornati sulle loro iniziative. In questa interazione con i brand, gli stakeholder possono inoltre fornire un parere personale diretto in merito ai prodotti e servizi già offerti, ma anche dare suggerimenti per lo sviluppo di prodotti già commercializzati o per crearne di nuovi.

È emerso che la relazione che si crea tra l'impresa e gli stakeholder mediante questi strumenti alimenta anche la notorietà del brand nell'ambito digitale, ovvero la reputazione aziendale digitale.

Quindi, nel terzo capitolo è stato analizzato il mutamento apportato dal digitale nell'attività di comunicazione aziendale, descrivendo il processo di parziale perdita di dominio dei vertici aziendali sull'attività di comunicazione, e di come questa sia stata in parte rimpiazzata dall'attività degli stakeholder nel web. Nello specifico è stato enfatizzato il valore della reputazione aziendale digitale nelle piattaforme social quale influsso reciproco tra utenti e brand, in cui i primi partecipano alle vicende aziendali ed ai contenuti pubblicati nei social network tramite like, commenti e condivisioni, elevando la reputazione aziendale ed influenzando la percezione degli altri user in merito alla validità del brand ed all'attendibilità dei contenuti pubblicati. È stato evidenziato che la dinamica della diffusione di opinioni nei social network appare però caratterizzata da una pronunciata dicotomia. Infatti, si producono importanti risultati positivi per l'attività di marketing e per la reputation building del brand quando i contenuti condivisi sono veicolati dall'azienda, ma allo stesso tempo, le piattaforme social possono anche trasformarsi in una grande minaccia per un brand nel caso in cui vengano diffuse opinioni negative sul proprio operato o sui prodotti commercializzati.

Il rapporto instaurato digitalmente tra una PMI del settore Moda e i propri stakeholder è stato poi analizzato a livello empirico attraverso la "sentiment analysis", in cui sono stati esaminati e valorizzati i dati prodotti dagli utenti. Questo metodo di analisi, assegnando un valore quantitativo ai sentimenti ed alle interazioni espresse volontariamente dagli user (con like, commenti, condivisioni), ha fornito preziose indicazioni per il management aziendale. Innanzitutto, ha permesso di monitorare la complessiva reputazione del brand in ogni singola piattaforma social, rendendola visualizzabile con un grafico che riporta in percentuale i giudizi positivi e quelli negativi. Inoltre, questi dati hanno consentito all'azienda di trarre suggerimenti in merito all'individuazione degli utenti che corrispondono all'esatto target del brand identificando i keystoneholder, oltre a fornire informazioni riguardanti le tipologie di post maggiormente apprezzati. Questo ha agevolato

la selezione dei criteri per la creazione di efficaci campagne di digital marketing. Inoltre, le interazioni esaminate hanno anche offerto un feedback relativo all'apprezzamento dei prodotti della "nuova collezione".

La stretta connessione tra tecnologie digitali e attività d'impresa, osservata in letteratura, è stata confermata dai risultati ottenuti nel terzo capitolo della presente trattazione. Le nuove tecnologie offrono da un lato uno strumento in grado di orientare il management aziendale, e, dall'altro, agevolano e velocizzano la diffusione del brand nei mercati internazionali. Infatti, elevando la reputazione di un marchio nel web, si possono creare i presupposti per intraprendere l'espansione internazionale dell'impresa.

Il quarto capitolo ha illustrato il valore della reputazione da una prospettiva giuridica, esaminando le sue diverse declinazioni, al fine di: determinare il suo "nucleo essenziale", apprendere il processo di creazione ed i casi di lesione; ed identificare le affinità e le divergenze con in concetto di reputazione digitale. Nello specifico si è descritto come il processo di creazione della reputazione, quale diritto della personalità, sia differente nel contesto sociale rispetto a quella digitale. È emerso che in ambito digitale la percezione generale del brand può essere condizionata direttamente dal soggetto interessato per mezzo di attività di autopromozione, che avviene attraverso la diffusione di informazioni nel web ed è accresciuta dal coinvolgimento degli stakeholder.

È stata pertanto mostrata la natura pluralistica della reputazione, che pur assumendo profili diversi in base al contesto di riferimento, costituisce un unico bene giuridico. Per tale ragione, in caso di lesione della reputazione digitale possono essere utilizzati tutti i mezzi di tutela previsti dall'ordinamento giuridico, a condizione che la valutazione del pregiudizio subito sia fatta in concreto, considerando le più gravi conseguenze derivanti dalla lesione reputazionale nel contesto digitale. Particolare attenzione è stata posta nell'analisi della nuova formulazione del diritto all'oblio. Esso attualmente riveste un ruolo essenziale nel contesto web, in quanto rende possibile l'apposizione di un limite temporale alle informazioni disponibili nella sconfinata memoria del web, preservando il diritto alla reputazione ed anche quello alla riservatezza.

Nell'ultimo capitolo si è esaminato il fenomeno della disinformazione del web, indagando le cause e gli effetti della sua diffusione, ed individuando le iniziative pubbliche e private per contrastarle. Questo studio ha enfatizzato come la disinformazione attualmente comporti disagi in vari settori sociali producendo danni consistenti: in ambito scientifico, spesso vanifica i risultati della ricerca medica; in ambito politico, destabilizza l'elettorato con faziose menzogne; in ambito commerciale produce il boicottaggio dei brand. Tali

avvenimenti derivanti da informazioni inesatte o irreali, provocano però danni effettivi, tangibili, ed anche quantificabili. Conseguentemente, la tesi affronta le soluzioni politiche atte a contrastare la continua e dilagante circolazione di notizie false, portando ad esempio il caso italiano con il “Disegno di legge Gambaro” del 2017. Al fine di combattere un fenomeno ritenuto così grave, si era previsto di inserire alcune fattispecie di reato che punissero severamente “chi pubblica o diffonde notizie false, esagerate o tendenziose” ma anche chi diffonde “notizie false che possono destare pubblico allarme e fuorviare settori dell’opinione pubblica” includendo anche “chi divulga fake news aventi ad oggetto campagne d’odio e campagne volte a minare il processo democratico” (DDL Gambaro pp. 8-9). Questo studio enfatizza come queste soluzioni giuridiche, benché tentino di fornire una parziale soluzione ad un problema, possano allo stesso tempo costituire una grave minaccia ai principi fondanti il sistema democratico. Infatti, prevedere conseguenze penali per la diffusione di “notizie esagerate o tendenziose”, magari pubblicate nei profili social personali, può essere considerata molto più simile ad una iniziativa autoritaria nei confronti dei cittadini, piuttosto che uno strumento per tutelarli.

Una norma che dovrebbe prevenire allarmi sociali per proteggere il diritto all’informazione, il diritto alla reputazione, e favorire la difesa dei principi democratici, in sostanza si materializza in uno strumento dai possibili effetti repressivi, nonché un pericolo per il diritto alla libertà di espressione. Sono pertanto evidenti le ragioni per cui tale disegno di legge non sia diventato una legge ordinaria. Sono invece condivisibili gli interventi attuati dall’Unione Europea nel Report “A Multidimensional Approach to Disinformation” del 2018, e dai colossi del web, volti a promuovere un metodo formativo e funzionale a disincentivare il fenomeno disinformativo, piuttosto che adottare un approccio liberticida. Questo lavoro di tesi sottolinea che ci sarà sempre una tensione ed una contrapposizione tra il diritto alla reputazione e quello alla libertà di espressione. Ciò che potrà far prevalere l’uno invece che l’altro sono le valutazioni derivanti dal contemperamento degli interessi, che avviene considerando le circostanze del caso concreto, e la rilevanza degli altri diritti che si celano intrinsecamente nella vicenda in esame, (come il valore attribuito della dignità umana a sostegno della libertà di espressione nella sentenza Mte-Index), a cui si aggiunge il valore che viene loro attribuito in un determinato periodo storico.

Le future ricerche potranno concentrarsi nell’individuazione di best practice aziendali per elevare e diffondere la reputazione digitale del brand globalmente, utilizzando le tecnologie che si svilupperanno nei prossimi cinque anni. A ciò si aggiunge anche la necessità di indagare dettagliatamente sull’analisi degli effetti negativi delle tecnologie digitali sulla

reputazione e sull'espansione internazionale dell'impresa, individuando mediante casistudio, gli errori più comuni che vengono commessi dalle PMI.

