Imprese, reputazione è asset strategico ma solo una su dieci ha funzioni e budget dedicati

La reputazione è uno degli asset più importanti per un’impresa: costruisce fiducia, rafforza le relazioni con clienti e stakeholder, attrae talenti e contribuisce alla competitività. Eppure, proprio mentre intelligenza artificiale, fake news e social media moltiplicano i rischi, molte aziende italiane continuano a gestirla senza strutture, procedure e risorse adeguate. È quanto emerge dalla ricerca condotta da Astra Ricerca per Manageritalia su oltre 1.100 dirigenti d’impresa, al centro dell’incontro ‘Il fattore reputazionale. Gestire il rischio, guidare la fiducia nell’epoca dell’Ai’, organizzato da Manageritalia Lazio ieri a Roma presso gli spazi del Cfmt. Ad aprire i lavori Tommaso Saso, presidente di Manageritalia Lazio, che ha presentato i principali risultati dell’indagine.

“La reputazione non riguarda più soltanto la comunicazione, ma

è un fattore di competitività e di gestione del rischio", spiega Tommaso Saso, presidente di Manageritalia Lazio, che prosegue: "I manager ne riconoscono il valore, ma resta una distanza troppo ampia tra consapevolezza e organizzazione. Nell'epoca dell'AI e della disinformazione occuparsene soltanto quando arriva una crisi significa essere già in ritardo, la fiducia si costruisce prima, con comportamenti coerenti, ascolto, competenze, relazioni solide e strategie professionali di comunicazione e Pr. Una reputazione richiede anni per essere costruita, ma oggi può essere messa in discussione in poche ore".

Per Luca Poma, professore di Reputation management all'Università Lumsa di Roma, uno dei più noti esperti in Italia su questi temi, "il problema è che i brand confondono la reputazione con l'immagine, e sono convinti che per costruirla basti un Adv brillante o un'efficace campagna di influencer marketing, mentre è un bene intangibile molto più complesso". "Per non parlare – prosegue – della mitigazione del rischio: il problema è culturale, i manager nel nostro Paese spesso sono poco sensibili alla previsione e gestione anticipata degli scenari di crisi reputazionale. Gli strumenti esistono, ma si preferisce gestire in emergenza qualora capiti qualcosa, e questo finisce per distruggere valore per gli azionisti".

Per i dirigenti del terziario, la reputazione è anzitutto una questione di condotta. La coerenza tra ciò che un'impresa dichiara e ciò che fa è al primo posto con il 71,9% delle indicazioni, seguita dal trattamento dei dipendenti e dal clima interno (58,4%), dal comportamento etico verso gli stakeholder (49,2%) e dalla qualità di prodotti e servizi (48%). Complessivamente, l'86,6% riconduce la reputazione ad almeno una dimensione etica, contro il 29,4% che la lega all'impegno sociale o alle relazioni con istituzioni e territorio. Per il management, quindi, la reputazione resta soprattutto il risultato di come un'impresa si comporta, non

di come si racconta.

Il suo valore emerge anche dagli effetti sull'attività aziendale: per l'80,5% dei manager ha un forte impatto sulla fiducia e fidelizzazione dei clienti e per il 78,4% sull'attrazione dei talenti. L'incidenza scende al 44,4% sulla possibilità di applicare prezzi premium e al 42,1% sulla velocità delle trattative B2B. La reputazione viene quindi percepita soprattutto come una 'licenza a operare': serve per essere scelti, attrarre persone, costruire relazioni e finanziarsi.

Un patrimonio oggi sempre più esposto. Fake news, contenuti manipolati, attacchi online e disinformazione possono diffondersi in poche ore, mentre l'intelligenza artificiale generativa rende più semplice produrre testi, immagini, audio e video falsi o difficili da distinguere da quelli autentici. In questo scenario non presidiare la reputazione e non disporre di una strategia continuativa di comunicazione e relazioni pubbliche rappresenta esso stesso un rischio d'impresa. Le Pr non possono essere attivate soltanto quando esplode una crisi: servono prima, per costruire autorevolezza, relazioni con media e stakeholder e canali credibili attraverso i quali l'azienda possa far sentire la propria voce.

È proprio sul passaggio dalla consapevolezza all'organizzazione che emergono le maggiori criticità. Solo l'11,3% delle aziende dispone contemporaneamente di una funzione dedicata alla reputazione e di un budget specifico, mentre il presidio strutturato si ferma al 26,4%. Per il 42,2% si tratta invece di una priorità riconosciuta, ma priva di struttura e risorse. Nel 49,4% dei casi la responsabilità è concentrata sul vertice e nel 19,3% non è formalmente definita.

Soprattutto, il 45,6% dei dirigenti non ha mai incontrato procedure scritte per la gestione delle crisi reputazionali

nelle aziende in cui ha lavorato. Eppure, il 36,6% si considera preparato ad affrontarne una. Anche sui tempi emerge una contraddizione: il 72,5% ritiene che la prima risposta pubblica debba arrivare entro 24 ore, ma per il 41,3% la strategia strutturata può arrivare molto più tardi. Il rischio è parlare rapidamente senza avere prima stabilito cosa dire e come agire nel medio periodo. Una crisi, invece, richiede responsabilità, procedure, monitoraggio e strategie definite prima dell'emergenza.

Dai numeri si è passati alle esperienze concrete grazie alla tavola rotonda che ha messo a confronto case history e testimonianze di chi ha vissuto o analizzato direttamente dinamiche reputazionali complesse. Sono intervenuti: Marco Astorri, imprenditore e Founder di Bio-On; Lorenzo Castelli, Co-Founder & Managing Director di Alchimia Investments; Giorgia Grandoni, docente e ricercatrice presso il Centro Studi Reputation Management; Luca Poma, professore di Reputation Management all'Università Lumsa di Roma; Carmine Rotondaro, Ceo di Philipp Plein, già Tax & Real Estate Director Worldwide del Gruppo Kering; Fabrizio Sisti, direttore amministrazione e Finanza di Romana Diesel Spa. Il confronto ha mostrato, attraverso esperienze reali, quanto preparazione, tempestività, capacità di ascolto e qualità delle relazioni costruite nel tempo possano fare la differenza quando la reputazione viene messa alla prova.