Poma (LUMSA): “Manager consapevoli del valore della reputazione ma poco attrezzati per gestirla”

Per l’80,5% dei manager la reputazione incide sulla fiducia dei clienti e per il 78,4% sull’attrazione dei talenti. Ma il 45,6% non ha mai incontrato procedure scritte per gestire una crisi.

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 AstraRicerche per Manageritalia condotta su oltre 1.100 dirigenti d’impresa, presentata a Roma lo scorso 24 settembre.

Pubblichiamo qui di seguito un approfondimento di Luca Poma, professore di reputation management alla LUMSA di Roma e consulente.

La conferma, semmai necessaria, arriva dalla recentissima indagine AstraRicerche «La reputazione aziendale secondo i manager», commissionata dall'associazione Manageritalia e realizzata ascoltando il punto di vista di oltre 1.100 dirigenti d'azienda italiani, presentata il 22 settembre a Roma: i risultati dimostrano in modo inequivoco il divario attuale tra valore della reputazione e strumenti per tutelarla.

Per l'80,5% dei manager intervistati la reputazione aziendale ha un forte impatto sulla fiducia e sulla fidelizzazione dei clienti, e il 78,4% le riconosce un ruolo altrettanto importante nell'attrazione e nella selezione dei talenti, ma soltanto il 26,4% segnala nella propria organizzazione un presidio strutturato per gestirla, e appena il 15% dispone di un budget dedicato.

Un vecchio proverbio romano recita *"Tutti la vonno e nisuno se la piglia":* era un'ironia su donna Camilla, sorella di Papa Sisto V, la quale ebbe tantissimi pretendenti altolocati ma finì per non sposare nessuno, obbligata poi a ritirarsi in convento. Ecco, quindi, la reputazione: riconosciuta come il primo e più importante asset intangibile di qualunque organizzazione, per poi vedersi relegata, dal punto di vista gestionale, in ambito marketing e comunicazione (quando va bene).

I dati denunciano come le aziende finiscano per occuparsi del proprio perimetro reputazionale – tardi e male – solo quando esso viene danneggiato. Si continua a sottovalutare la governance di questo delicato e complesso costrutto, e ciò accade perché in Italia siamo relativamente bravi nella

gestione dell'imprevisto; quindi, si pensa di poter intervenire solo se e quando deflagra il problema, ma così facendo si arriva del tutto impreparati al momento dell'emergenza.

Siamo quindi di fronte a una pericolosa sottovalutazione dei rischi, se consideriamo i danni giganteschi in termini di distruzione di valore generati dalle crisi reputazionali.

Poi c'è tema della AI, rilevantissimo. L'intelligenza Artificiale è uno strumento preziosissimo e di utilizzo quotidiano, ma se combinata con la possibilità di anonimato online offerte dai Social, ai quali i governi hanno lasciato intere praterie non regolamentate, obbedendo ai dicktat dei grandi fondi USA, per i quali conta solo il profitto e non la tutela sociale, può diventare pericoloso, devastante sotto il profilo reputazionale.

Oggi, un malintenzionato – o anche un Bot – può aprirsi un account su un provider svizzero che garantisce l'anonimato, con quello attivare un'utenza su Reddit, Social americano relativamente poco diffuso in Europa ma che concorre grandemente alla definizione dei risultati che la AI restituisce agli utenti quando interrogata, e aprire sul suddetto Reddit un thread nel quale sostiene che un personaggio pubblicamente esposto o il CEO di un'azienda sia un pedofilo. A chi farà causa la persona la cui reputazione viene messa in discussione? Come rintraccerà l'autore originale della campagna diffamatoria? Porterà dinnanzi a un Giudice un Bot o la AI? Nel mentre, le varie AI molto velocemente inizieranno a restituire risultati adombrando l'ipotesi di un'accusa di pedofilia. E questo rischio è vivo anche per i brand: si pensi solo alla possibilità per aziende concorrenti di costruire a tavolino campagne di "black PR" per mettere in crisi un leader di mercato.

Questa è una nuova frontiera alla quale bisognerebbe prepararsi: peccato che i brand non siano pronti a gestire

neppure le crisi reputazionali tradizionali, figuriamoci quelle generate con l'aiuto dell'AI.

Il problema delle aziende italiane non è tanto la consapevolezza sui temi reputazionali, che ormai è scontata, bensì l'infrastruttura manageriale: tutti sanno che la reputazione conta, ma non i brand non sono ben attrezzati per gestirla.

Quali passi è necessario fare, in sintesi, per aumentare la resilienza su questo tema?

Primo, mappare il rischio, perché senza mappa in montagna ci si perde, quindi senza consapevolezza non si va da nessuna parte. Già da 3 anni con il mio team di ricerca ho messo a punto un assessment per la mitigazione del rischio reputazionale, che permette di comprendere quali sono i rischi prospettici e come mitigarli, attrezzandoci per tempo per essere pronti, efficaci e resilienti in caso di attacchi e di crisi. Secondo: procedure, perché il genio creativo italiano è sicuramente un valore, ma – stante la quantità di variabili in gioco – da solo non basta, quando si è vittima di una crisi reputazionale le certezze vacillano, e in assenza di procedure si rischiano di fare errori non recuperabili. Quante aziende ad oggi possono contare, ad esempio, su un Crisis plan costruito su misura? Pochissime, purtroppo. Terzo, formazione, perché la cultura d'impresa va fatta maturare su queste importanti tematiche, affinché le persone dell'azienda si muovano, all'occorrenza, come un'orchestra, e non come voci singole e dissonanti.