

Reputazione aziendale: i manager italiani la riconoscono come valore, ma solo una azienda su dieci ha funzioni e budget dedicati



La reputazione è ormai considerata dal management italiano un asset strategico al pari della qualità dei prodotti o della solidità finanziaria. Eppure, nella maggior parte delle imprese, resta un principio dichiarato più che un presidio organizzato.

Una questione di coerenza, non di immagine. Ma questo non tutti lo sanno

Alla domanda su cosa sia davvero la reputazione aziendale, i manager rispondono guardando alla condotta più che al prodotto: per il 71,9% del campione è soprattutto coerenza tra ciò che l'impresa dichiara e ciò che fa, seguita dal trattamento dei dipendenti e dal clima interno (58,4%) e dal comportamento etico verso tutti gli stakeholder (49,2%). Solo dopo compaiono la qualità di prodotti e servizi (48%) e la soddisfazione dei clienti (46,6%). Nel complesso, l'86,6% del campione lega la reputazione a una dimensione etica, contro appena il 29,4% che la associa all'impegno sociale o alle relazioni con il territorio. Sintetizza così **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 della mitigazione del rischio: il problema è anche 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 capitino qualcosa, e questo finisce per distruggere valore economico per gli azionisti"*.

Fiducia e talenti, ma anche costi

Gli effetti concreti della reputazione si misurano soprattutto sul rapporto con clienti e collaboratori: l'80,5% dei manager ne riconosce un forte impatto sulla fiducia e fidelizzazione della clientela, il 78,4% sull'attrazione dei talenti. Molto più contenuto nella percezione manageriale l'effetto sulla leva commerciale: solo il 44,4% lo ritiene decisivo per

applicare prezzi premium, il 42,1% per accelerare le trattative B2B. La reputazione, insomma, funziona più come “licenza a operare” – serve per essere scelti, assunti, finanziati – che come margine aggiuntivo. Non è proprio così.

Il nodo organizzativo

È qui che la ricerca individua la vera criticità. Solo l'11,3% delle aziende dispone contemporaneamente di una funzione dedicata e di un budget specifico; il presidio strutturato riguarda appena il 26,4% del campione, mentre per il 42,2% la reputazione resta una priorità riconosciuta ma priva di risorse. Nella metà delle imprese la responsabilità è concentrata sul vertice, e nel 19,3% dei casi non è nemmeno formalmente assegnata. Ancora più netto il dato sulle **procedure**: il 45,6% dei dirigenti dichiara di non aver mai incontrato, in nessuna delle aziende attraversate in carriera, procedure scritte per la gestione di una crisi reputazionale. Eppure, il 36,6% si dichiara oggi preparato ad affrontarne una. Un divario che il presidente di Manageritalia Lazio, **Tommaso Saso**, riassume così: *“I manager riconoscono il valore della reputazione, ma resta una distanza troppo ampia tra consapevolezza e organizzazione. Nell'epoca dell'AI e della disinformazione, occuparsene solo quando arriva la crisi significa essere già in ritardo”*. La diffusione di fake news, contenuti manipolati e contenuti generati dall'intelligenza artificiale, secondo il 35,1% del campione, rappresentano ormai un rischio reputazionale rilevante.

I tempi della risposta alla crisi

Sul fronte della prontezza di reazione, il 72,5% dei manager ritiene che la prima risposta pubblica a una crisi grave debba arrivare entro 24 ore. Ma per il 41,3% la strategia strutturata può essere definita molto più tardi: un disallineamento che rischia di trasformare un incidente gestibile in una crisi prolungata, parlando prima di aver

deciso cosa dire nel medio periodo.

Il Lazio più esposto, ma più organizzato sui tempi

Nel Lazio la sensibilità al tema è ancora più marcata: il 44,2% dei dirigenti ha vissuto direttamente una crisi reputazionale in azienda (contro il 37,7% della media nazionale), e cresce anche il timore per il contagio da scandali di settore (55,1% contro 48,0%) e per i contenziosi legali resi pubblici (62,3% contro 56,9%). Proprio per questo, i manager laziali risultano più ordinati nei tempi di reazione: il 44,2% definisce la strategia strutturata non oltre il momento della prima risposta pubblica, contro il 35,2% della media.

Un divario infrastrutturale e culturale. Da colmare

Il quadro complessivo restituisce un management che ha interiorizzato la reputazione come valore etico e strategico, ma non l'ha ancora tradotta in struttura organizzativa. Il divario, sottolinea la ricerca, non è di consapevolezza, ma di infrastruttura: si colma dove esistono già funzioni e risorse dedicate, mentre resta aperto soprattutto nelle imprese di dimensione intermedia, che si trovano ad affrontare la complessità reputazionale delle grandi aziende senza averne gli strumenti. Manca, tuttavia, una vera e propria "cultura del rischio". Non è qualcosa cui faccia piacere pensare, sottolinea **Giorgia Grandoni**, docente e ricercatrice del Centro Studi Reputation Management: *"Parlare di crisi reputazionale in azienda è 'scomodo', ma è invece essenziale predisporre a prevenirla, a prevenire cioè tutte quelle situazioni che all'improvviso possano pregiudicare il rapporto con gli stakeholder e procurare un danno economico all'impresa. Situazioni da cui in media ci si risollewa, se ci si risollewa, in un tempo medio individuato in 456 giorni. Ma come si può fare? È necessario lavorare 'in tempi di pace', innanzitutto. I manager, ciascuno nel proprio ruolo, devono prefigurarsi attraverso delle simulazioni questi scenari negativi e attivando un team di professionisti dedicato capace*

di trasformare informazioni in comunicazione efficace, e attraverso diversi strumenti, elaborare strategie e rispondere in fretta, prendendo la parola al massimo entro un'ora. E non in modo improvvisato, ma tenendo ben presente che la reputazione è, sempre, un costrutto relazionale".