

Reputazione aziendale: il 45% dei manager italiani non ha mai visto un piano scritto per gestire una crisi



Le imprese italiane sanno che la reputazione vale quanto un bilancio solido, ma continuano a gestirla come se fosse un dettaglio di immagine. È il paradosso che emerge dall'indagine *"La reputazione secondo il management italiano"*, condotta da AstraRicerche per Manageritalia su 1.108 dirigenti, presentata il 22 settembre a Roma da Manageritalia Lazio insieme al CFMT.

Il gap che costa caro alle aziende

Solo l'11,3% delle imprese ha contemporaneamente una funzione dedicata e un budget per la reputazione. Il 42,2% la considera una priorità, ma senza risorse assegnate. E il 45,6% dei manager dichiara di non aver mai visto, in nessuna azienda della propria carriera, una procedura scritta per gestire una crisi reputazionale – anche se il 36,6% si dice comunque pronto ad affrontarne una. Un'incoerenza che rischia di trasformarsi in un problema di bilancio: secondo il Crisis Index 300 di SenateSHJ (marzo 2025) – avverte **Giorgia Grandoni**, docente e ricercatrice Centro Studi Reputation Management – una crisi reputazionale comporta in media una perdita del 35% del valore azionario e, quando il recupero avviene, servono oltre 425 giorni per tornare ai livelli precedenti.

Cosa guarda davvero un manager quando valuta la reputazione

Non il prodotto, ma la coerenza: per il 71,9% dei dirigenti la reputazione è soprattutto allineamento tra ciò che l'azienda dichiara e ciò che fa, seguita dal trattamento dei dipendenti (58,4%) e dal comportamento etico verso gli stakeholder (49,2%). Solo dopo arrivano qualità di prodotto (48%) e soddisfazione del cliente (46,6%). “I brand confondono la reputazione con l'immagine, convinti che basti una buona campagna pubblicitaria”, spiega **Luca Poma**, docente di Reputation management alla LUMSA. “È invece un asset intangibile complesso, e la gestione del rischio resta un punto debole: 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 capitino qualcosa, e questo finisce per distruggere valore per gli azionisti”.

Dove si vede l'impatto sul business

L'80,5% dei manager collega la reputazione alla fiducia e alla fedeltà dei clienti, il 78,4% alla capacità di attrarre talenti. Meno diretto l'effetto percepito sui numeri: solo il 44,4% la ritiene decisiva per applicare prezzi premium, il 42,1% per chiudere trattative B2B più velocemente. Funziona insomma più come condizione d'accesso al mercato – per essere scelti, assunti, finanziati – che come leva commerciale immediata.

La finestra delle 24 ore

Il 72,5% dei manager ritiene che la prima risposta pubblica a una crisi debba arrivare entro 24 ore. Ma per il 41,3% la strategia di medio periodo può essere definita molto più tardi, un disallineamento che, mette in guardia il presidente di Manageritalia Lazio, **Tommaso Saso**, “rischia di trasformare un incidente gestibile in una crisi prolungata: si parla prima di aver deciso cosa dire”.

Tre cose da fare prima che scoppi una crisi

“Le aziende devono cambiare il paradigma culturale con cui affrontano le crisi”, sottolinea ancora **Giorgia Grandoni**: “smettere di considerarle eccezioni da gestire in emergenza e iniziare a riconoscerle come una variabile strutturale della vita d'impresa.” A complicare lo scenario è l'intelligenza artificiale generativa, che sta ridefinendo la velocità, la scala e la persistenza con cui una narrazione tossica può diffondersi e sedimentarsi nella percezione pubblica di un'organizzazione, di un brand o di un manager, un rischio segnalato già dal 35,1% dei dirigenti intervistati. “Per questo”, conclude Grandoni, “la prevenzione non può più essere considerata un'attività accessoria alla gestione della crisi.

Le aziende che sapranno integrarla nel proprio DNA organizzativo saranno quelle meglio attrezzate per proteggere il proprio capitale reputazionale, governare la complessità e competere nel lungo periodo".