

Reputazione aziendale, per l'80,5% dei manager incide sulla fiducia dei clienti



La reputazione entra sempre più nel perimetro delle variabili che incidono sulla competitività e sulla gestione del rischio d'impresa, ma nelle aziende italiane resta spesso priva di un presidio organizzativo e finanziario adeguato. È il quadro che emerge dalla ricerca condotta da **Astra Ricerca per Manageritalia** su oltre 1.100 dirigenti d'impresa, presentata nell'incontro *"Il fattore reputazionale. Gestire il rischio, guidare la fiducia nell'epoca dell'AI"*, organizzato da **Manageritalia Lazio** a Roma presso gli spazi di Cfimt.

Reputazione aziendale, per l'80,5% dei manager incide sulla fiducia dei clienti

Per l'80,5% dei manager la reputazione incide sulla fiducia e sulla fidelizzazione dei clienti, mentre per il 78,4% ha un impatto sull'attrazione dei talenti. Il riconoscimento della sua rilevanza, tuttavia, non trova sempre un corrispettivo nell'organizzazione aziendale: soltanto l'11,3% delle imprese dispone contemporaneamente di una funzione dedicata alla reputazione e di un budget specifico, mentre il 26,4% presenta un presidio strutturato. Nel 42,2% dei casi la reputazione è considerata una priorità, ma senza una struttura né risorse dedicate.

Ad aprire i lavori è stato **Tommaso Saso, presidente di Manageritalia Lazio**, che ha illustrato 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**, sottolineando che *“I manager ne riconoscono il valore, ma resta una distanza troppo ampia tra consapevolezza e organizzazione. Nell'epoca dell'AI e della disinformazione – conclude Saso – 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”*.

Il tema della prevenzione viene richiamato anche da **Luca Poma, professore di Reputation management all'Università LUMSA di Roma**: *“Il problema – spiega – 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 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.”

Secondo l'indagine, per i dirigenti del terziario la reputazione è innanzitutto legata alla condotta dell'impresa. La coerenza tra ciò che un'azienda dichiara e ciò che effettivamente fa rappresenta il primo elemento indicato, con il 71,9% delle risposte, seguita dal trattamento dei dipendenti e dal clima interno, al 58,4%, dal comportamento etico nei confronti degli stakeholder, al 49,2%, e dalla qualità di prodotti e servizi, al 48%.

Complessivamente, l'86,6% dei manager riconduce la reputazione ad almeno una dimensione etica, mentre il 29,4% la collega all'impegno sociale o alle relazioni con istituzioni e territorio. La reputazione viene dunque associata soprattutto alla modalità con cui l'impresa opera e si comporta, più che alla sua capacità di raccontarsi.

La sua rilevanza emerge anche dagli effetti sulle attività aziendali. Per l'80,5% dei manager la reputazione ha un forte impatto sulla fiducia e sulla fidelizzazione dei clienti e per il 78,4% sull'attrazione dei talenti. L'incidenza scende al 44,4% per la possibilità di applicare prezzi premium e **al 42,1% per la velocità delle trattative B2B**. Nella lettura del management, quindi, il patrimonio reputazionale funziona soprattutto come una *“licenza a operare”*: contribuisce a essere scelti dai clienti, ad attrarre persone, a costruire relazioni e a finanziarsi.

A rendere più complessa la gestione di questo patrimonio sono anche i nuovi rischi legati all'ambiente digitale. Fake news, contenuti manipolati, attacchi online e disinformazione possono propagarsi nell'arco di poche ore, mentre l'intelligenza artificiale generativa rende più semplice produrre testi, immagini, audio e video falsi o difficilmente

distinguibili da contenuti autentici. In questo scenario, l'assenza di un presidio reputazionale e di una strategia continuativa di comunicazione e relazioni pubbliche costituisce a sua volta un rischio per l'impresa. Le PR, secondo il quadro delineato dalla ricerca, non possono essere chiamate in causa soltanto durante una crisi, ma devono contribuire in anticipo alla costruzione dell'autorevolezza, delle relazioni con media e stakeholder e di canali credibili attraverso i quali l'azienda possa esprimere la propria posizione.

È proprio sul passaggio dalla consapevolezza a un'organizzazione strutturata che si concentrano le principali criticità. Nel 49,4% dei casi la responsabilità sulla reputazione è concentrata sul vertice aziendale, mentre nel 19,3% non è formalmente definita. Ancora più significativo è il dato relativo alle procedure per affrontare le crisi: il 45,6% dei dirigenti non ha mai incontrato procedure scritte per la gestione delle crisi reputazionali nelle aziende in cui ha lavorato. Nonostante ciò, il 36,6% si considera preparato ad affrontarne una. Anche la gestione dei tempi presenta una distanza tra la necessità di reagire rapidamente e quella di disporre di una strategia già definita. Il 72,5% dei manager ritiene che la prima risposta pubblica debba arrivare entro 24 ore, mentre per il 41,3% la strategia strutturata può essere elaborata molto più tardi. La conseguenza evidenziata dalla ricerca è il rischio di dover intervenire rapidamente senza avere già stabilito cosa comunicare e come gestire la situazione nel medio periodo. Una crisi reputazionale richiede invece responsabilità, procedure, monitoraggio e strategie definite prima dell'emergenza. Dai dati della ricerca il confronto è passato quindi alle esperienze concrete, attraverso una tavola rotonda dedicata a case history e testimonianze di protagonisti che hanno vissuto o analizzato 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; e **Fabrizio Sisti**, Direttore amministrazione e Finanza di Romana Diesel Spa. Il confronto ha evidenziato, attraverso esperienze reali, il peso di preparazione, tempestività, capacità di ascolto e qualità delle relazioni costruite nel tempo quando la reputazione dell'impresa viene messa alla prova.

Nel Lazio il rapporto tra imprese, istituzioni e rischio reputazionale presenta alcune caratteristiche specifiche rispetto al dato complessivo. I dirigenti della regione indicano infatti le istituzioni tra gli stakeholder rilevanti per la reputazione nel 42,0% dei casi, contro il 33,1% del totale. È inoltre maggiore l'esposizione diretta alle crisi: il 44,2% ha vissuto almeno una crisi reputazionale in azienda, contro il 37,7% del totale. I manager laziali mostrano anche una maggiore preoccupazione per alcuni fattori di rischio. Il 55,1% teme l'effetto contagio derivante da scandali nel proprio settore, contro il 48,0% del totale, mentre il 62,3% indica tra le minacce i contenziosi legali o fiscali resi pubblici, rispetto al 56,9% complessivo. Sul fronte della gestione, il 44,2% colloca la definizione della strategia strutturata non oltre il momento della prima risposta pubblica, contro il 35,2% del totale. Parallelamente, è inferiore la quota di chi chiede una risposta entro poche ore: 18,8% contro il 26,5% complessivo.