



MANAGERITALIA

LA REPUTAZIONE SECONDO IL MANAGEMENT ITALIANO

Un valore condiviso,
un presidio ancora da costruire

Indagine sulla reputazione effettuata a fine luglio 2026 da AstraRicerche per Manageritalia su un campione di 1.108 manager associati con il metodo CAWI

LA REPUTAZIONE SECONDO IL MANAGEMENT ITALIANO: UN VALORE CONDIVISO, UN PRESIDIO ANCORA DA COSTRUIRE

La reputazione è un patto di coerenza, non un esercizio di immagine

Quando si chiede ai dirigenti iscritti a Manageritalia che cosa sia davvero la reputazione aziendale, la risposta non guarda al prodotto ma alla condotta. La coerenza tra ciò che si dichiara e ciò che si fa è indicata dal 71,9% del campione, con oltre tredici punti di distacco sulla seconda risposta: seguono il trattamento dei dipendenti e il clima interno 58,4% e il comportamento etico nei rapporti con tutti gli stakeholder 49,2%. Solo a questo punto compaiono la qualità effettiva dei prodotti e dei servizi 48,0% e la soddisfazione e fedeltà dei clienti 46,6%. In sintesi, la reputazione non è definita da ciò che l'azienda produce, ma dal modo in cui si comporta mentre lo produce.

La lettura per aggregati rende il quadro ancora più esplicito. L'86,6% del campione riconduce la reputazione ad almeno una delle due dimensioni etiche - comportamento corretto o coerenza fra parole e fatti - contro il 71,6% che la lega alla qualità dell'offerta o alla soddisfazione dei clienti. All'estremo opposto della graduatoria si collocano proprio le voci su cui negli ultimi anni si è concentrata la comunicazione d'impresa: le relazioni con istituzioni, territorio e comunità si fermano al 17,5% e l'impegno concreto su temi sociali e ambientali al 14,4%, con appena il 29,4% che sceglie almeno una delle due.

La coerenza fra dichiarato e fatto sale all'81% tra chi opera nella consulenza e al 78% nelle funzioni operative e tecniche, contro il 68% dei general manager, che valorizzano invece il trattamento dei dipendenti 63%.

Differenze di genere ed età trascurabili

Un valore riconosciuto ovunque, tranne che sul prezzo

Che la reputazione produca effetti tangibili è fuori discussione, ma non tutti gli effetti hanno lo stesso peso. L'impatto forte, misurato dalla somma dei due punteggi più alti (4 + 5) su una scala a cinque livelli, riguarda l'80,5% del campione per la fiducia e la fidelizzazione dei clienti finali e il 78,4% per l'attrazione e la selezione dei talenti (su quest'ultima voce il 45,1% indica l'impatto massimo, un'intensità che nessun altro ambito raggiunge). Seguono la riduzione del rischio percepito da partner e investitori 68,0%, la capacità negoziale con i fornitori 62,8% e l'accesso al credito 62,3%.

Il quadro cambia sul terreno strettamente economico. I prezzi premium raccolgono il 44,4% di impatto forte e la velocità di chiusura delle trattative B2B si ferma al 42,1% (con il 19,5% che dichiara un impatto basso e un ulteriore 38,4% a metà scala). È una delle evidenze più interessanti della rilevazione: la reputazione è riconosciuta come licenza a operare - serve per essere scelti, per assumere, per finanziarsi - ma non come leva di prezzo. Di conseguenza il suo valore è percepito come costo evitato più che come margine guadagnato, il che aiuta a spiegare perché sia così difficile assegnarle un budget, come vedremo.

L'impatto economico cresce con la dimensione aziendale. Nelle imprese oltre i mille addetti la capacità negoziale con i fornitori raggiunge il 73% di impatto forte contro il 59% delle realtà sotto i cinquanta dipendenti; e l'accesso al credito passa dal 55% al 67%

Tutti responsabili, quasi nessuno attrezzato

È a questo punto che il racconto si incrina. La reputazione è un obiettivo strategico riconosciuto - solo il 5,2% ammette di gestirla in modo puramente reattivo - ma il riconoscimento raramente si traduce in struttura.

Appena l'11,3% delle organizzazioni dispone insieme di una funzione dedicata e di un budget specifico; complessivamente il 22,3% ha una funzione o divisione dedicata e solo il 15,3% un budget. Il presidio davvero strutturato riguarda quindi il 26,4% del campione, mentre il gruppo più numeroso - il 42,2% - dichiara una priorità riconosciuta ma priva di struttura e di risorse, e un ulteriore 31,5% si muove su un obiettivo implicito o su una gestione reattiva.

La stessa distanza emerge guardando a chi presidia concretamente il tema. Nella metà delle aziende, il 49,4%, la responsabilità è in capo al vertice; il comitato trasversale riguarda il 14,1% e la funzione Comunicazione o PR il 10,5%, mentre nel 19,3% dei casi non esiste alcuna responsabilità formalmente definita; quindi un presidio specialistico (comitato o Comunicazione) esiste solo per il 24,6%. L'accentramento sul vertice è insieme segnale di importanza e limite operativo: può garantire attenzione, meno processo.

Il processo, del resto, è proprio ciò che manca. Il 45,6% dei dirigenti dichiara che in nessuna delle aziende attraversate nell'intera carriera erano in vigore procedure scritte, codificate e note al management per la gestione delle crisi reputazionali; il 32,8% ne ha viste solo in alcune e appena il 21,7% nella maggioranza o nella totalità.

Parallelamente, il rapporto con la consulenza specialistica resta acerbo: il 25,9% ha un'esperienza diretta con esperti di crisis management, il 23,9% li conosce senza averli mai utilizzati, il 26,9% dichiara di non conoscerli affatto pur essendo disposto a cercarli in caso di necessità. Solo il 23,3% esclude a priori il ricorso a professionisti esterni: in altre parole, il 76,7% del mercato è potenzialmente aperto o già fruitore di servizi: la domanda esiste ed è l'offerta a non essere ancora arrivata o ad essere stata trovata e attivata.

Qui il gradiente dimensionale è fondamentale. Il presidio strutturato passa dal 19% delle aziende fra 50 e 249 addetti al 33% di quelle oltre i mille; il presidio specialistico dal 18% al 35%; le procedure scritte diffuse nella maggioranza delle aziende dal 14% al 32%; l'esperienza diretta con esperti esterni dal 19% al 36%. La reputazione, oggi, è organizzata solo dove esiste già una struttura che possa ospitarla

Una preparazione dichiarata che poggia su basi in parte deboli

Una domanda-chiave chiede quanto l'azienda si senta pronta oggi ad affrontare una crisi reputazionale. Le risposte si distribuiscono in modo sorprendentemente equilibrato: il 36,6% si colloca nella parte alta della scala, il 32,8% al centro e il 30,7% nella parte bassa, con un 10,0% che si dichiara per niente preparato. Accostato ai dati precedenti, tuttavia, il risultato produce un cortocircuito: si dichiara preparato più di un terzo del campione, ma solo un quarto ha un presidio strutturato e meno di un quarto ha visto procedure scritte nella maggioranza delle aziende attraversate. Esiste quindi una quota consistente di organizzazioni che si sente pronta senza avere né funzione, né budget, né processo: una sicurezza fondata probabilmente sull'assenza di eventi più che sulla presenza di strumenti.

La preparazione percepita cresce con la dimensione, ma meno di quanto crescano gli strumenti reali. Si dichiara preparato il 48% delle aziende oltre i mille addetti contro il 31% di quelle sotto i cinquanta, mentre fra 50 e 249 addetti la quota di chi si sente poco preparato tocca il 38%, il valore più alto del campione

Entro ventiquattro ore la prima risposta, alcuni giorni per la strategia strutturata

Sui tempi di reazione il management ha idee molto chiare, almeno sulla prima mossa. Il 72,5% ritiene che la prima risposta pubblica a una crisi grave debba arrivare entro ventiquattro ore (specificamente più di un quarto, il 26,5%, entro poche ore); solo l'8,8% concede una settimana o più. Sull'orizzonte della strategia strutturata, invece, il ritmo cambia sensibilmente: entro ventiquattro ore scende al 35,6% e la quota complessiva entro tre giorni si ferma al 71,5%, con il 22,5% che si concede una settimana intera.

Il confronto fra i due orizzonti temporali produce una evidenza a cui prestare particolare attenzione: per il 41,3% del campione la strategia strutturata arriva molto dopo la prima risposta pubblica, mentre solo il 35,2% colloca la definizione della strategia non oltre il momento in cui si prende la parola. In altri termini, quattro dirigenti su dieci ritengono corretto parlare prima di aver deciso che cosa dire nel medio periodo - un meccanismo che rischia di trasformare un incidente gestibile in una crisi prolungata. La stessa esitazione emerge di fronte agli attacchi online, dove il 66,7% risponde che dipende dal caso specifico, contro un 16,1% che sceglie di prendere subito la parola e un 17,2% orientato all'attesa: una prudenza che nei fatti potrebbe equivalere a non avere una linea.

L'esperienza della crisi è la vera linea di frattura

Poco più di un terzo del campione, il 37,7%, ha vissuto direttamente una crisi reputazionale rilevante in azienda. Fra questi prevalgono gli esiti gestibili - il 17,2% racconta un esito neutro o bilanciato e il 15,9% un esito complessivamente positivo - mentre solo il 5,2% ha visto una crisi finire male. È una quota ridotta ma decisiva, perché la memoria dell'esito negativo è ciò che trasforma la reputazione da tema solo "di comunicazione" a tema anche "di bilancio". Che quasi due terzi del management non abbiano mai attraversato un evento simile spiega, più di ogni altro dato, perché la preparazione resti dichiarata più che costruita.

L'esperienza cresce con la dimensione aziendale, dal 33% sotto i cinquanta addetti al 41% nella fascia 250-999, e raggiunge il 47% nel comparto bancario, finanziario e assicurativo, dove il tema è da tempo materia di vigilanza

Il rischio è percepito ovunque, la capacità di misurarlo è poco diffusa

Sul fronte dei rischi la sensibilità è alta e ben distribuita. Ai primi posti, appaiati al 65,5% di rilevanza alta o molto alta, si collocano la crisi di qualità su prodotti e servizi e la gestione inadeguata dei dati personali dei clienti (quest'ultima è anche il rischio con l'intensità massima più elevata, indicato come molto alto dal 32,4%).

Seguono i contenziosi legali o fiscali resi pubblici 56,9%, l'uso inappropriato dei canali social da parte di dipendenti e manager 48,4%, e l'effetto contagio da scandali nel proprio settore 48,0%. Più indietro, ma non marginali, i contenuti generati dall'intelligenza artificiale 35,1%, l'attivismo critico organizzato 34,6%, e il greenwashing 33,6%. Complessivamente il 51,2% giudica alti almeno cinque rischi su dieci e solo il 13,4% ne segnala uno o nessuno.

A questa consapevolezza diffusa non corrisponde però una capacità di misura. Il 32,8% dichiara apertamente di non misurare la reputazione (e considerando anche chi non sa rispondere la quota sale al 34,0%). Tra chi misura, gli strumenti più diffusi sono la correlazione con i KPI aziendali 25,9%, e una modalità dichiaratamente qualitativa e non numerica 24,9%; le survey strutturate su stakeholder specifici si fermano al 23,5%, il media monitoring e il Net Promoter Score al 18,9% ciascuno, mentre le ricerche ad hoc commissionate a istituti

specializzati riguardano appena il 12,0%. Ricondotto a un indice di maturità, il quadro si divide in quattro: il 34,0% non misura, il 7,4% si affida solo a modalità informali, il 33,5% usa uno o due strumenti strutturati e soltanto il 25,1% raggiunge una misurazione avanzata con tre o più strumenti.

Il confronto fra rischio percepito e capacità di misura è il punto di arrivo della ricerca: l'allarme è diffuso in modo pressoché uniforme, gli strumenti per governarlo sono concentrati in una minoranza. Ne deriva un mercato in cui la domanda potenziale non va creata (esiste già) ma principalmente attrezzata: il 76,7% è disposto a rivolgersi a esperti esterni (o lo fa/ha fatto), il 66,0% già misura qualcosa e appena un'azienda su quattro lo fa in modo articolato.

Anche qui la dimensione aziendale è il discriminante principale. Misura la reputazione il 76% delle imprese oltre i mille addetti contro il 60% di quelle sotto i cinquanta, e la misurazione avanzata passa al crescere della dimensione aziendale – dal 16% al 39%; le ricerche ad hoc commissionate all'esterno salgono dal 6% al 16%, mentre la quota di chi non misura scende dal 40% al 23%.

Il divario da colmare

Il management italiano ha interiorizzato la reputazione come principio: la definisce in termini etici, ne riconosce gli effetti sul lavoro e sulla fiducia dei clienti, e la usa già come criterio di selezione dei partner, visto che il 73,9% esclude sempre o in molti casi fornitori compromessi. Non ha però ancora trasformato il principio in organizzazione: appena il 26,4% ha un presidio strutturato, il 45,6% non ha mai incontrato una procedura scritta, un quarto misura in modo avanzato e quattro su dieci pensano di poter parlare prima di aver deciso la strategia.

Il divario non è di consapevolezza ma infrastrutturale, e si colma là dove esiste già una struttura capace di accoglierlo, mentre resta aperto nelle imprese di dimensione intermedia, che spesso hanno la complessità delle grandi senza averne gli strumenti. È in quello spazio – riconoscimento alto, presidio basso, esperienza di crisi limitata – che si concentra il potenziale di sviluppo del reputation management.