

Il valore della reputazione

Rischio e opportunità.

L'elemento più volatile negli asset di un'impresa.

Camilla Bassi

Blue Underwriting Agency Srl

"Ci vogliono vent'anni per costruire una reputazione e cinque minuti per rovinarla. Se pensi a questo, farai le cose in modo diverso" (Warren Buffet)

La frase del grande imprenditore ed economista statunitense - peraltro uno degli uomini più ricchi del pianeta - potrebbe a prima vista sembrare eccessiva eppure, mai come oggi, suona attuale e minacciosamente concreta.

Che cosa significa esattamente questa parola? È cambiato il suo significato nel corso del tempo o, al contrario, si sono unicamente modificate le caratteristiche che generano la valutazione e, soprattutto, la velocità di condivisione del giudizio?

La reputazione - sintetizzandone la definizione più accettata - può essere considerata l'opinione, non individuale ma collettiva, su qualcosa o su qualcuno sulla base delle caratteristiche qualitative, etiche e deontologiche percepite, siano queste positive o negative.

Appare evidente come questo valore - o disvalore in molti casi - è un complesso fenomeno di percezione sociale che non necessita di certezza e affidabilità, prescindendo dalla valutazione obiettiva sull'essenza stessa dell'oggetto. La reputazione non può quindi essere che compresa, gestita ed elaborata se non in relazione al contesto collettivo che l'ha generata.



Si tratta di un vero e proprio giudizio, non basato su dati e che non necessita di prove a sostegno, spesso generato istintivamente, a volte persino inconsciamente, e che viene condiviso, in maniera non necessariamente volontaria, tra un gruppo più o meno ampio di soggetti.

Un'opinione. Qualcosa che non ha necessità di tesi o documenti a supporto, che si espande nella collettività di riferimento senza regole, in forme differenti, e che prescinde dal confronto con il soggetto giudicato, che spesso non può opporre replica o difesa.

Persino negli Stati più totalitari, nei regimi più deprivanti delle libertà di base si permette all'imputato di difendersi, fosse anche simbolicamente, cosa che non avviene nel giudizio reputazionale.

Solo un grosso problema quindi (un altro, verrebbe da dire)? Assolutamente no, perché così come un'azienda deve considerare gli effetti della perdita d'immagine (e di ruolo) all'interno del risk management, l'aumento di reputazione può divenire valore assoluto, concreto asset strategico – spesso senza necessità di specifici investimenti finanziari – assolutamente chiave in un mercato non solo soft ma soprattutto profondamente omologato.

Dell'importanza di una buona reputazione avevano già parlato Socrate, Confucio, i grandi retori latini. Non si tratta quindi di un concetto recente ma nuova è la possibilità di condivisione, portata allo spasimo nel mondo interconnesso che viviamo.

Mutano i metri di giudizio ma soprattutto è cambiata la velocità di diffusione rispetto al passato, anche il più recente. Fino a una decina di anni fa lo slogan più diffuso nelle agenzie di pubblicità, il mantra che stava alla base del castello della comunicazione aziendale era "Dollars drive opinions". Pubblicità = Reputazione.

Non è più così, l'asimmetria informativa tra soggetto emittente e collettività ricevente non è stata solamente colmata dal WEB, dai social network, dalle agenzie di rating, ma persino ribaltata, rendendo necessario un approccio conscio e attento ai dettami di trasparenza, ruolo e correttezza.

Oggi, molto più di ieri, l'azienda è espo-



sta a questo rischio ma, nello stesso tempo, trasformandolo in opportunità può compiere passi enormi, raggiungendo obiettivi inimmaginabili fino a qualche anno fa.

La Nike ha da sempre investito cifre incredibili nella comunicazione pubblicitaria eppure è bastata la notizia, rimbalzata sui media di tutto il mondo, sul fatto che "forse" nel sud-est asiatico sfruttasse mano d'opera minorile per generare una crisi d'immagine imprevedibile, che nessuna campagna o testimonial di grido poteva offuscare. Se lo meritano, verrebbe da dire, sfrutti dei bambini e non ne vuoi subire le conseguenze? Giusto che abbia pagato il conto ma, era vero? Forse sì o forse no. Non è importante. Non c'è stato alcun processo, alcun confronto.

Ancora più interessante il caso di Abercrombie & Fitch, il noto brand di abbigliamento. Ricordate le persone in coda per ore davanti ai loro negozi? Il profumo diffuso nelle strade limitrofe? Era il marchio più cool dei primi anni duemila. Oggi A&F sta perdendo vertiginosamente denaro e quote di mercato. Gli anelati store sono deserti e sembra impossibile anche solo vendere il marchio.

È bastata una frase attribuita al loro CEO, rimbalzata sui social, per distruggere l'azienda: "Abercrombie è fatta per le persone belle". Una bomba. Proteste e indignazione, perdita di riconoscibilità e d'identificazione da parte del consumatore: se

pensano così, se lavorano così, se producono così, non sono fatti per me.

Una frase, più o meno verificata, espunta dal contesto in cui è stata pronunciata, ha portato il fatturato a una profonda crisi, perché quello che più conta nella reputazione è la cosiddetta "rilevanza", ossia la capacità di esserci e di integrarsi correttamente, coerentemente e perfettamente nelle attese del proprio Cliente.

Non solo rischio però ma anche, e soprattutto, opportunità.

Basti pensare alla rivoluzione portata da Trip Advisor. La possibilità di crearsi una reputazione immediatamente condivisa, confermata da testimoni, ha permesso a piccole realtà di assurgere a prime scelte, scalzando i punti di riferimento tradizionali della ristorazione e dell'accoglienza.

In quel piccolo hotel io mi riconosco, perché sono ospiti capaci e accoglienti, che sanno capire le mie esigenze ed essere "differenti". Interessante sapere, per esempio, che il numero dei siti istituzionali attivi delle strutture ricettive è in diminuzione. Non servono, perché la pubblicità è data dalla reputazione.

Nessun settore economico può prescindere da questo rischio/opportunità. Non ci sono ancora nel nostro settore (...per quanto ancora?) confronti analitici sui comportamenti. Forse siamo meno esposti, al momento, al rischio di una perdita reputazionale "virale", ma certamente non a quella specifica rispetto al singolo cliente o alla collettività di cui fa parte, sia questa geografica, di settore, di segmento.

Il Cliente, rivolgendosi a un broker, cerca e pretende qualcosa di differente dal mero "distributore" con cui ci ha tristemente etichettato il Regolamentatore.

Il Cliente cerca un vero consulente che sappia trovare qualcosa di adeguato alle sue necessità.

Non si tratta solo di una valutazione soggettiva, di una primitiva lettura sociologica, ma è la stessa direttiva sulla distribuzione a sottolineare la necessità di questo ruolo consulenziale. Nel suo miracolo d'incoerenza, la vituperata IDD sottolinea come vada soddisfatta l'esigenza primaria del Cliente di essere capito. Evidenzia il disallineamento informativo e la necessità di "essere" un vero consulente, d'indagare quanto serve, di proporre

qualcosa che sia utile e completo, che sostenga l'Assicurato nella gestione di un rischio di cui ha limitata cognizione.

Vi ricorda qualcosa? "Quello che più conta per la reputazione è la rilevanza, ossia la capacità di esserci e di integrarsi correttamente, coerentemente e perfettamente nelle attese, anche inconsce, del proprio cliente".

Abbiamo fatto un piccolo test, senza valore scientifico o statistico, cercando su Trip Advisor un locale a Milano che proponesse hamburger: i locali con il maggior successo hanno un numero di recensioni di tre, quattro volte superiore al ristorante McDonald's in Galleria.

Nessuna sorpresa: se voglio un panino stereotipato, standardizzato nel sapore, che non presenti sorprese, so dove andare, ma se cerco qualcosa di diverso, che mi solleciti più nel profondo, allora cerco (e celebro) qualcosa di differente.

Sono questi i locali che hanno saputo affrontare la guerra con i colossi, che crescono e guadagnano, che fidelizzano la propria Clientela, che sanno generare riconoscibilità.

Se devo cercare un McChicken vado da McDonald's, se devo cercare qualcosa di più adatto a me, che faccia la differenza, vado in un altro genere di locale.

Non considerate svilente il paragone. Nella ristorazione come nella consulenza assicurativa, nell'abbigliamento come nei servizi, ormai il consumatore sa come muoversi. Se non posso o non voglio proporre un valore aggiunto consulenziale, se sono solo un distributore di prodotti preconfezionati, ho un'alta probabilità di perdere quel Cliente, che andrà direttamente in Compagnia o dagli Agenti che la rappresentano e ne distribuiscono, indossando cappellino e maglietta aziendale, i prodotti.

Il broker è diverso. Capisce, costruisce e consiglia.

Deve essere differente per difendere il proprio ruolo e conservare o, meglio, espandere il proprio mercato. Deve esserlo perché ha un compito deontologicamente alto, socialmente utile.

Il broker ha una reputazione da difendere. Ha qualità che devono essere evidenziate e rilevate dal Cliente. Ha una reputazione da offrire e sfruttare, personalmente e come associazione professionale.