

Quando si sbaglia, chiedere scusa



Ne abbiamo parlato con Luca Poma, professore in Reputation management e Scienza della Comunicazione alla Lumsa. Autore di libri, saggi e articoli, consulente di aziende e figure istituzionali, in carriera, ha lavorato a progetti in 23 Paesi del mondo, ed è direttore della prima rivista online creata in Italia su questi temi, 17 anni fa, CreatoridiFuturo.it.

Perché si è specializzato nel tema della reputazione? Questo ambito come è cambiato negli anni?

Inizio il mio percorso nelle pubbliche relazioni, venticinque anni fa, ma il tema della reputazione mi ha subito interessato, tanto che nel tempo ho costruito una specializzazione verticale, pubblicando già nel 2010 il primo volume in lingua italiana sulla gestione delle crisi reputazionali. Per i primi anni del mio percorso, questo tema

è rimasto di nicchia, a differenza dei Paesi anglosassoni, in cui era più centrale. Negli ultimi anni, invece, è diventato cruciale, perchè i Social hanno amplificato i rischi di crisi reputazionale. E la maggior parte delle aziende ha finalmente capito che non occuparsi di questo aspetto espone a grossi rischi.

Che cosa è – e non è – la reputazione?

La reputazione, contrariamente a quanto si pensa, non si basa sull'immagine, ma muove dall'identità, dal DNA, da ciò che siamo realmente. Tanto che la maggior parte delle crisi è causata da un modo di rappresentarsi lontano e non allineato rispetto a ciò che accade dentro l'azienda. Vince quindi chi può contare su un corretto allineamento tra identità e immagine. Qualunque azione che includa una forzatura narrativa, invece, è pericolosa: se centriamo il nostro racconto di brand solo sull'immagine commettiamo un peccato mortale, che il mercato non ci perdonerà.

Perché oggi la reputazione è il primo asset intangibile di un'azienda? È possibile misurarla?

Perché orienta positivamente gli acquisti e ha un impatto forte e concreto sui clienti finali. Ma ce l'ha anche sui finanziatori, le banche, i giornalisti e i dipendenti, attuali e potenziali. A differenza della comunicazione, che parla tendenzialmente al grande pubblico, la reputazione parla a tutti gli stakeholder. E sì, è possibile monitorarla. Reputation management, la nostra startup nata da un confronto tra alcuni validi ricercatori nei corridoi dell'università, ha messo a punto il primo assessment che in Italia permette di individuare eventuali criticità o potenziali inespansi nella costruzione e protezione della reputazione aziendale. L'abbiamo chiamato Company CheckUp, perchè è una specie di visita medica che misura lo stato di salute del brand sul fronte reputazionale.

Come prepararsi a una crisi?

Il tempismo è tutto. Quasi sempre si interviene quando il problema è già in atto, ma in quel momento è tardi. A quel punto le aziende sono disposte a tutto, anche a spendere tantissimo per limitare i danni e risolvere un problema che invece sarebbe stato possibile evitare grazie a un buon set-up preventivo. È in “tempo di pace” che occorre fare una previsione di scenario, mappare i rischi in modo professionale, preparare gli strumenti di intervento, decidere il tono di voce della comunicazione. Si va dalle bozze dei comunicati stampa alle corrette procedure da attivare in caso di crisi. Non è semplice: basti pensare che nelle aziende più grandi, quando parliamo di crisis plan parliamo di un manuale strutturato di 250 pagine.

Quali sono gli errori più diffusi che vede fare dalle aziende vittime di crisi reputazionale?

Negare l'evidenza, mettersi subito sulla difensiva, attaccare l'accusatore. Altrettanto grave è il fatto di non prendersi le proprie responsabilità: si tende istintivamente a dare la colpa a qualcun altro, invece di farsi un sereno esame di coscienza.

E invece che cosa si dovrebbe fare?

Le regole che fanno funzionare i brand sono le stesse che regolano la vita quotidiana delle persone. Perciò bisognerebbe ragionare a mente fredda, come un cardiocirurgo che opera a cuore aperto: il primo step consiste nel capire esattamente di cosa siamo accusati. Poi comprendere se abbiamo delle responsabilità, anche solo parziali. E quindi, banalmente, scusarsi. L'opinione pubblica non ha problemi a scusare gli errori dei brand: ma, come nella vita reale, non perdona l'arroganza, la menzogna e la scarsa autenticità.

Ha una case history che rappresenta una crisi reputazionale mal gestita?

Il Pandoro gate, che tutti conosciamo, ha intaccato il valore dell'azienda e pregiudicato l'immagine dell'influencer coinvolta. L'azienda ha ricevuto la notifica dell'istruttoria in corso a luglio del 2022, il caso è scoppiato sui giornali a dicembre dello stesso anno. Mi chiedo: che cosa hanno fatto i suoi manager da luglio a dicembre? È un chiaro esempio di come la cultura dell'attendismo può essere deleteria. Il bacio della morte è non cogliere i segnali deboli di crisi, che, in questo caso, non erano neppure tanto deboli.

E invece un caso virtuoso di buona gestione?

Se è vero che i Social l'hanno amplificata, va smentita la credenza che la sensibilità su questo tema si sia sviluppata solo ora, le aziende di un certo livello l'avevano già prima, e cito il caso, pre-Social, della catena francese di supermercati Leclerc. Nel 2005 si sono verificati dei casi di intossicazione in seguito di lotti contaminati: benché gli hamburger fossero stati confezionati da un fornitore esterno, Leclerc ha assunto la gestione diretta della crisi e si è presa le sue responsabilità. In 48 ore, sono stati contattati quasi diecimila clienti, e l'azienda ha messo in atto iniziative articolate per avvisarli e poi risarcirli. Dopo, il suo perimetro reputazionale ne è uscito rafforzato, perché l'opinione pubblicata ha apprezzato la gestione efficace della crisi.

Quanto conta oggi la reputazione personale del Ceo rispetto a quella dell'azienda? E dove finisce la libertà di espressione del manager sui social e inizia il rischio per il brand?

Il Ceo identifica il brand, e viceversa. Una sua scivolata, crea immediati danni anche sul brand. Una ricerca del MIT di Boston evidenzia come le aziende che strutturano uno storytelling sul Ceo performano fino al 20% in più. In genere, in aziende strutturate, si tratta di una comunicazione coordinata, perché oggi le dimensioni del privato e del pubblico si sovrappongono e si confondono.

Lei sostiene che l'etica non sia un freno al business, ma un moltiplicatore di valore. In che modo un approccio etico alla comunicazione diventa un vantaggio competitivo?

Lo dimostrano non solo le statistiche, ma anche i casi pratici. Inserire preoccupazioni di carattere etico aumenta la resilienza in modo significativo fino al 25% del valore di mercato. Prendersi cura di tutti i pubblici, e non solo dei clienti finali, rende l'azienda più performante, e in grado di attutire meglio le crisi anche grazie alla rete di alleanze che costruisce. E poi attira investitori e talenti. Fare bene quindi non è solo una dimensione morale, ma aiuta anche a fare più soldi.