Luca Poma: “Se il percepito è troppo distante dall’identità, prima o poi si crolla”



La reputazione non è una vetrina né un racconto autoreferenziale. È un sistema complesso, che nasce da ciò che si è davvero per poi prendere forma nello sguardo degli altri. Si costruisce lentamente, attraverso comportamenti coerenti e scelte riconoscibili, e vive in equilibrio tra identità e capacità di renderla comprensibile all’esterno.
Richiede anni per consolidarsi, ma sono sufficienti pochi istanti perché si incrini. Basta una distanza eccessiva tra ciò che si dichiara e ciò che si fa perché una reputazione costruita con pazienza perda credibilità. In un contesto segnato da iper-visibilità e velocità dell’informazione, questo equilibrio è sempre più fragile.

È su questo terreno che si è sviluppato il convegno promosso da Confindustria Cuneo, dedicato al rapporto tra

comunicazione, sostenibilità e valore d'impresa, che ha visto tra i protagonisti Luca Poma, professore di Reputation Management all'Università Lumsa di Roma e all'Università della Repubblica di San Marino, il quale ha offerto una riflessione approfondita sui meccanismi che regolano la costruzione e la perdita della reputazione. Autore di 17 volumi e di oltre duecento articoli e saggi sul tema, Poma è tra i primi studiosi ad aver introdotto in Italia un approccio scientifico alla gestione delle crisi reputazionali. Nel suo più recente libro, "Crash reputation", analizza oltre cinquanta casi reali di scandali che hanno distrutto valore economico e fiduciario, mostrando come, nella maggior parte dei casi, il crollo sia causato da una frattura tra identità e comunicazione. A partire dal suo intervento, abbiamo realizzato un'intervista per approfondire il tema.

Professor Poma, oggi si parla molto di reputazione, ma lei sostiene che il concetto sia spesso frainteso. Perché?

«Perché la reputazione viene quasi sempre confusa con l'immagine. Se fermassimo una persona per strada e le chiedessimo cos'è la reputazione, direbbe che è la buona immagine di cui si gode verso l'esterno. È una definizione intuitiva, ma profondamente sbagliata. La reputazione non muove dall'immagine. Non basta fare digital marketing efficace o prendere il miglior influencer. La reputazione muove dall'identità, da quello che noi siamo, da quello in cui crediamo».

Qual è, allora, il rapporto corretto tra identità e immagine?

«L'identità è il palazzo, l'immagine è l'impalcatura che lo circonda. Il palazzo della reputazione è in eterna ristrutturazione, in eterna manutenzione. Quando l'impalcatura non è coerente rispetto al palazzo c'è un problema, la maggior parte delle crisi reputazionali nasce proprio da lì: da una distanza eccessiva tra il modo in cui voglio apparire e quello che sono realmente».

Questa distanza è alla base di molte crisi reputazionali?

«La maggior parte delle crisi reputazionali, sia aziendali sia personali, è determinata dal fatto che ci si rappresenta in maniera diversa da quello che si è. Quando il percepito si discosta troppo dall'identità, prima o poi si crolla. È quello che emerge anche nei casi analizzati in "Crash reputation"».

Durante il convegno ha parlato di reputazione come di un valore economico misurabile.

«Assolutamente sì. La reputazione non è un tema astratto. Quando una reputazione crolla, crolla anche il valore economico. Basta guardare cosa succede quando viene meno la fiducia: cambiano i comportamenti di acquisto, cambiano i rapporti con investitori, banche, stakeholder. La reputazione incide direttamente sul fatturato e sulla sopravvivenza dell'impresa».

Quali sono i pilastri su cui costruire una buona reputazione?

«Il primo pilastro, sorprendentemente per molti, è la qualità del prodotto e del servizio. Fare un prodotto che funzioni meglio di quello del concorrente, a un prezzo adeguato. Il secondo pilastro è l'autenticità: non nascondere le cose, non rappresentarsi per quello che non si è. Il terzo pilastro è l'ascolto, che viene fatto troppo poco. I pubblici non sono solo i clienti, ma anche dipendenti, investitori, banche, giornalisti, istituzioni: bisogna capire cosa è realmente desiderato da questi gruppi di interesse».

Perché l'ascolto è così centrale?

«Perché se non ascolto non capisco neanche come posso fare meglio. Molte aziende danno per scontato di conoscere la realtà che le circonda, ma è come in montagna: senza una mappa fatta bene ci si perde. Senza ascolto non si costruisce fiducia».

Lei ha insistito molto sull'importanza di ammettere gli errori.

«Sì, perché è controintuitivo, ma funziona. Le persone non cercano la perfezione, non esistono aziende perfette. Il tema è costruire un rapporto di fiducia. L'autodenuncia delle non conformità, degli obiettivi non raggiunti, delle cose che non funzionano, sorprendentemente aumenta la fiducia. È come nei rapporti personali: preferiamo qualcuno che ci guarda schiettamente negli occhi e ammette di aver sbagliato, piuttosto di qualcuno che mente e nasconde tutto sotto il tappeto».

Questo vale anche nella gestione delle crisi reputazionali?

«Sì. Quando c'è una crisi reputazionale non basta chiamare il miglior studio di avvocati. Bisogna tenere la schiena dritta e saper chiedere scusa. Dire: "ho fatto un errore, mi dispiace, capiamo insieme come evitare che succeda di nuovo". È così che si limita la distruzione di valore».

Che ruolo ha l'etica nella costruzione della reputazione?

«L'etica non è solo un tema morale, è un tema economico. Fare le cose bene fa guadagnare più soldi. Esiste una quantità enorme di studi che dimostrano che le aziende che introducono preoccupazioni etiche nel business a livello strategico performano meglio nel medio e lungo periodo. Non parliamo di zero virgola, ma di differenze molto significative».

Negli ultimi anni il tema Esg è diventato centrale. Lei ha però evidenziato alcune distorsioni.

«C'è modo e modo di fare le cose. In una ricerca finanziata dal Parlamento Europeo abbiamo dimostrato che il 71% dei rating Esg rilasciati in Italia è frutto della mera validazione di autocertificazioni rilasciate dalle aziende sotto analisi: io ti pago, ti dico quello che voglio, e tu mi devi credere senza verificare e darmi il bollino. Questa non è

sostenibilità, è una violazione del principio di autenticità e crea i presupposti per future crisi reputazionali».

È possibile prevenire il rischio reputazionale?

«I rischi reputazionali si possono prevedere e mitigare. Esistono strumenti per farlo, io stesso ho collaborato alla costruzione del primo – e attualmente unico – assessment sul rischio reputazionale, uno strumento a disposizione delle aziende per dotarsi di anticorpi efficaci. Il problema è culturale: spesso si pensa che “tanto a me non succede”. Ma il rischio reputazionale può distruggere un’azienda, quindi va governato prima, non dopo».

Qual è l’orizzonte corretto per costruire reputazione?

«Il medio e lungo periodo con pazienza, concretezza, qualità, autenticità e capacità di ascolto. Sorprendentemente, non è piu complicato di così».