

Marketing 24

Leader storyteller
ma con alti rischi
reputazionali

Colletti e Grattagliano — a pag. 17

Marketing 24

Leader sempre più storyteller ma i passi falsi ora costano caro

Reputazione. Le aziende che valorizzano l'esposizione di Ceo e prime linee registrano crescite elevate ma l'ipervisibilità può generare disorientamento e danni collaterali se non è gestita strategicamente

**Giampaolo Colletti
Fabio Grattagliano**

«Non si può vincere se non si prova». È uno dei passaggi più epici della pellicola F1 – Il film. Nella storia di leadership della giovane promessa della F1 Sonny Hayes, che abbandona la pista per poi tornarci a distanza di trent'anni impegnato a salvare la squadra di una scuderia in bancarotta, si legge la necessità di non arrendersi anche nei tornanti della vita, non solo in pista. Il film, che ha registrato finora un incasso al botteghino che ha superato i 600 milioni di dollari, si aggiunge alla lista delle pellicole girate con l'iPhone. Oltre ad Apple, decine di brand hanno pagato milioni di dollari in accordi di sponsorizzazione per l'auto da corsa che non esiste.

Narrazioni, non informazioni

Leader mai come oggi in primo piano, con rischi incalcolabili rispetto al passato. Pochi giorni fa Nestlé ha licenziato il Ceo Laurent Freixe reo di aver violato il codice di condotta aziendale per una relazione non dichiarata con una dipendente. Ad inizio estate la stessa sorta era toccata al Ceo di Astronomer Andy Byron, sorpreso abbracciato alla direttrice del personale da una kiss cam durante il con-

certo dei Coldplay. «Le persone amano le storie delle altre persone perché si immedesimano nei loro successi, nei loro fallimenti, nelle loro vite. Ecco perché la storia di una guida d'azienda è vincente». Lo ha scritto Joseph Sugarman, uno dei più noti copywriter al mondo. Durante l'estate Paypal ha lanciato la richiesta di una nuova figura da inserire in organico. Si tratta del primo head of Ceo content, profilo senior impegnato nello storytelling del capo aziendale. È la prima volta che accade tra le aziende Fortune 500. È il leadership storytelling, ossia la narrazione del Ceo e delle prime linee che diventa bussola per orientare i mercati e condizionare i consumi, rivolgendosi a pubblici interni ed esterni delle organizzazioni. Un posizionamento mirato per attrarre, ispirare, coinvolgere. Secondo un'indagine del Mit Sloan Management Review le aziende che investono in queste strategie di marketing registrano +21% di crescita. Il leadership storytelling è leva di empowerment: per l'Harvard Business Review le narrazioni guidate dai leader aumentano del +58% l'engagement interno e favoriscono una percezione esterna dell'impresa come luogo di senso e visione. «La narrazione è una leva strategica che trascende l'evoluzione tecnologica. Le narrazioni, non le informazioni, accelerano il cambiamento, rendono vibrante il purpose, spingono all'azione collettiva, coinvolgono. L'importanza di una

strategia narrativa non è una novità. Basti pensare a quanta attenzione venga posta nella scelta di ogni singola parola delle lettere agli azionisti di Larry Fink o a quante persone ricordino le parole di Steve Jobs. Oggi conta più un flusso continuo di messaggi sulla personalità dell'impresa e dei suoi leader rispetto alla comunicazione di cosa quella realtà sappia fare e di quali risultati abbia raggiunto», afferma Stefania Romenti, professoressa ordinaria di strategic communication all'Università Iulm.

A caccia di rassicurazione

Il Ceo diventa storyteller nell'incertezza, passando da mero manager dei risultati ad architetto strategico della narrazione. Per McKinsey in periodi turbolenti investitori e clienti cercano nei Ceo non solo analisi, ma contesto. Oltre un terzo delle persone ammette che le azioni delle guide influenzano la loro opinione sull'azienda: il 67% degli intervistati si fida del Ceo, molto più del 47% che dichiara fiducia verso i propri governanti. Per il World Economic Forum il 72% degli investitori tende a sostenere di più le aziende i cui leader sanno comunicare la propria storia. Il Financial Times ha studiato il podcast "In Good Company", realizzato da Nicolai Tangen, Ceo di Norges Bank Investment Management. Uno spazio narrativo percepito più rassicurante e più trasparente rispetto ai canali tradizionali. «Le persone vogliono capire come i leader ragionano e a cosa pensano quando si trovano di

fronte a momenti di crisi, di incertezza. Tre sono i principi che funzionano. La chiarezza, perché solo da visioni non ambigue partono azioni concrete. La sincerità, perché crea una connessione emotiva forte con i pubblici. La semplicità, perché rende le storie più memorabili», precisa Romenti. Leader protesi tra strategia e tattica, ossia tra pianificazione e improvvisazione. «Ciò che conta è mantenere la coerenza nel tempo, nei toni e nei modi in cui il leader si esprime, affinché azioni, valori e strategie siano sempre allineati e abbiano un senso nella testa di chi ascolta le sue storie», dice Romenti.

Maneggiare con cautela

Il leader che parla su LinkedIn, che registra un podcast o che fa un Reel sta

costruendo reputazione. I social permettono di disintermediare, ma per trasformare i CEO in media company occorre fare attenzione. «L'esposizione dei leader è un elemento di apertura, trasparenza e vicinanza che rende l'impresa più rilevante, credibile e familiare. I top manager difficilmente hanno il tempo, le competenze e la motivazione per fare tutto da soli, e per farlo bene. Serve qualcuno che li ascolti, li conosca, li formi, li coordini, li affianchi e li supporti con contenuti e relazioni di valore. C'è molto lavoro dietro, che richiede professionalità, partnership, tecnologie e programmi». Ne è convinto Stefano Chiarazzo, autore di "Social CEO" per FrancoAngeli. Se funziona diventa cassa di risonanza, ma se si sbaglia

l'eco è devastante. Non basta esserci, bisogna avere una strategia. Pochi giorni fa Thierry Guibert, già CEO di Lacoste e oggi a capo della casa madre del brand, prima del confronto tra Sinner e Shapovalov ha pubblicato su X un endorsement inequivocabile per l'avversario dell'italiano, salvo poi attirarsi uno stuolo di critiche. Joseph Badaracco dell'Harvard Business School e autore del bestseller "Questions of Character" mette in guardia: «Il leader è continuamente sotto i riflettori: ogni immagine, parola o gesto diventa simbolo». L'ipervisibilità richiede coerenza. Perché tra metterci la faccia e perderci la faccia il confine è sempre più labile.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

GLI ESEMPI



VIVVY YUSOF

Da blogger a CEO-storyteller. Nel 2010 fonda FashionValet, e-commerce di riferimento per il sud-est asiatico laboratorio di trend. Apre anche il blog Proudduck, calamita digitale da migliaia di visite al mese. Su YouTube non mostra solo outfit ma parole, emozioni, fragilità e sogni.



NICOLAI TANGEN

Uno tra gli imprenditori più influenti del nord-Europa è diventato tra i podcaster più seguiti al mondo. Così la guida del più grande fondo pensione si è trasformata in storyteller. Nicolai Tangen, numero uno del Norges Bank Investment Management, ha dato vita al podcast In Good Company.



NAOMI SIMSON

Fondatrice di RedBalloon, è su LinkedIn con 2,6 milioni di follower e ha il podcast Handpicked with Naomi Simson.



**PayPal
è la prima
azienda tra le
Fortune 500
alla ricerca
di un head
of CEO
content**

Leader.

Un allenatissimo Brad Pitt incarna il protagonista della pellicola campione di incassi al botteghino F1 - Il film. Al centro la storia di un campione d'altri tempi che decide di tornare in pista dopo un incidente per affermare la propria leadership. Si tratta di uno spettacolo immersivo nel mondo della Formula 1, realizzato con telecamere speciali in modo che i piloti potessero rimanere nelle auto durante le riprese

