



COMUNICARE SOLO QUANDO CONVIENE COSTA ALLA TUA REPUTAZIONE

di Valentina Gherardi

Nell'ultimo triennio, imprenditori, professionisti e figure apicali sono diventati sempre più presenti sui canali digitali. La logica che spesso però alimenta questo fenomeno non è del tutto corretta, infatti si traduce nel comunicare quando conviene e tacere quando costa qualcosa. Questo articolo analizza le conseguenze reputazionali di questo approccio per chi comunica e per l'impresa o lo studio professionale che rappresenta.

1. Una premessa capovolta

Osservando la comunicazione pubblica di imprenditori e professionisti negli ultimi anni, emerge che la presenza si intensifica in corrispondenza del raggiungimento di risultati positivi, riconoscimenti, nuove cariche o il lancio di un prodotto o servizio. Poi il tutto si interrompe, per riprendere alla prossima occasione favorevole.

Una scelta comprensibile, d'altronde. Il tempo è scarso, l'esposizione pubblica comporta rischi, e comunicare solo quando c'è qualcosa da dire appare una forma di serietà. In realtà, produce un effetto opposto a quello ricercato.

L'idea che la reputazione si costruisca attraverso la comunicazione, invece che quest'ultima rifletta una reputazione già costruita attraverso le scelte è una premessa distorta. Questa inversione è il punto di partenza di tutto ciò che segue.

2. Perché comunicare solo quando serve non è una strategia

Nelle piccole imprese e negli studi professionali, quando persona e attività sono la stessa cosa, la comunicazione personale diventa un elemento strategico a tutti gli effetti. Chi sceglie un avvocato, un commercialista, un artigiano o un piccolo imprenditore **sceglie quella persona prima ancora di scegliere la struttura**.

Il brand, in questi contesti, è la persona stessa.

Vale la pena osservare i due scenari per le conseguenze che producono concretamente. Chi comunica solo in occasione di risultati o riconoscimenti finisce per comunicare esclusivamente quando ha qualcosa di positivo da mostrare. Pertanto la comunicazione esiste, ma il pubblico impara in fretta a interpretarla come tale. Chi invece reagisce a tutto, ad esempio commentando qualsiasi tema, si allinea a ogni agenda. All'atto pratico è vero che ottiene visibilità nel breve periodo, ma costruisce un profilo che fatica a essere definito e posizionato con precisione nel tempo.



Tre situazioni che si incontrano con regolarità:

- **L'imprenditore che appare solo per i premi.** Ogni post è un traguardo, che sia un riconoscimento di categoria, una classifica o un anniversario aziendale. Sono contenuti legittimi, ma quando costituiscono l'intera comunicazione social, il profilo che ne emerge non racconta affatto come quei risultati siano stati ottenuti, quali scelte li hanno preceduti, quale visione li ha orientati. C'è una bella vetrina che però non fornisce per chi valuta una collaborazione o un fornitore, segnali effettivi di come si pensa e si lavora.
- **Il professionista che annuncia solo i nuovi clienti.** Nuovo mandato, nuova collaborazione o un progetto concluso con ovvio successo. Dimostrare che si lavora e che si viene scelti ha molto senso, ma questo tipo di contenuto dice molto su quanto si è richiesti, comunica quasi nulla sul perché. Chi, ad esempio, intende scegliere un professionista per incarichi ad alta responsabilità non cerca solo la prova che altri lo hanno scelto bensì un modo di ragionare, una posizione o una voce riconoscibile nel settore.



- **L'azienda che comunica solo in promozione.** I canali si attivano esclusivamente in prossimità di offerte, eventi o scadenze commerciali. Una presenza costruita su questo modello implica una comunicazione basata sull'urgenza che punta a spingere qualcosa e non a costruire qualcosa. Il pubblico lo riconosce presto, e quando arriva il prossimo post promozionale, ha già smesso di aspettarsi altro.

Il minimo comune denominatore di tutti e tre i casi è il medesimo meccanismo che conduce a una comunicazione prevedibile, capace di erodere quella credibilità che tanto si cercava di costruire.

3. Cosa vede realmente chi guarda

Chi legge una presenza pubblica nel tempo sviluppa una capacità di riconoscimento che spesso supera quella di chi comunica. Il modello *presente sui temi favorevoli e assente su quelli che richiederebbero una presa di posizione*, diventa identificabile rapidamente. Una volta identificato, ogni intervento successivo viene letto attraverso quella chiave, indipendentemente dalla qualità del contenuto.

Anche i dati confermano questa dinamica. Un'analisi recente condotta dalla *London School of Economics* su oltre mille post LinkedIn di dirigenti e imprenditori mostra un **tasso mediano di engagement dello 0,19% - 19 interazioni ogni 10.000 follower!**

La conclusione dei ricercatori è che il problema non è la mancanza di personalità, bensì una mancanza di credibilità. I segnali di autenticità stilistica come tono informale e contenuti spontanei, hanno addirittura correlazione negativa con l'engagement quando non sono accompagnati da contenuti che dimostrano competenza reale.

Ma andando a leggere ulteriori analisi anche i dati *RepTrak 2025-2026* confermano la stessa dinamica, dal lato di chi osserva dall'esterno: il 48% degli stakeholder indica **il titolare o il vertice come la voce più appropriata per comunicare la vision dell'organizzazione**. Quando quella voce non compare affatto o solo in momenti selezionati, il segnale che viene percepito è di esclusiva convenienza.

4. Il peso della persona sulla reputazione dell'impresa

La questione non riguarda solo chi comunica, ma l'attività che quella persona rappresenta.

The CEO Reputation Premium, una ricerca condotta su un campione internazionale di figure di vertice, documenta che il 45% della reputazione aziendale è attribuito direttamente alla reputazione di chi la guida, con una percentuale analoga sul valore percepito dall'esterno. Nelle grandi imprese questo dato è già significativo. Nelle piccole e medie imprese e negli studi professionali, dove persona e attività sono la stessa cosa, il peso è maggiore.



La comunicazione di chi guida un'azienda raggiunge contemporaneamente clienti, partner, potenziali collaboratori e le persone che già lavorano all'interno. Chi è capace di raccontare con chiarezza dove sta andando e perché fa ciò che fa non sta solo costruendo visibilità ma sta definendo un perimetro di leadership e credibilità che orienta le scelte di chi gli sta intorno, dentro e fuori l'organizzazione.

Una presenza pubblica incoerente inverte questo meccanismo, indebolendo non solo il profilo individuale, ma anche la percezione complessiva dell'attività rappresentata anche agli occhi di chi osserva come il proprio riferimento si presenta pubblicamente.

5. Cosa significa in pratica

Per chi intende lavorare sulla propria comunicazione il punto di partenza non deve essere “quanto comunicare” ma “**su cosa avere una posizione chiara**”.

Nel tempo ciò che può funzionare e portare effettivi risultati, in termini di awareness e riconoscibilità, è una comunicazione portata avanti con costanza rispetto a temi su cui si ha esperienza reale, responsabilità concreta, qualcosa di interessante da dire, indipendentemente dal momento. Non basta pertanto pubblicare qualche post, bisogna che questi siano riconoscibili come espressione di una posizione.

Un esempio pratico

Un caso interessante è quello dell'avvocato [Marta Volpi](#), che ha costruito nel tempo una presenza coerente su LinkedIn (piattaforma in cui la costruzione dell'autorevolezza passa in modo diretto dai contenuti) non legata a momenti celebrativi, ma alla condivisione del proprio modo di lavorare.

Operando in un ambito particolarmente specifico come quello delle utilities e del recupero crediti - settori tecnici e non sempre immediati da rendere accessibili - la sua comunicazione non si limita a riportare incarichi o risultati, ma entra nel merito delle scelte operative, dei dubbi interpretativi e delle implicazioni pratiche del lavoro.

Questo consente a chi la segue di comprendere non solo cosa fa, ma come ragiona. In questo modo, la comunicazione diventa uno strumento di posizionamento non perché amplifica i risultati, ma perché rende visibile il processo che li genera.



Tre domande per fare il punto sulla propria comunicazione:

- Su quali temi ho davvero qualcosa da dire che non potrebbe dire chiunque altro nel mio settore? Questi sono i temi da portare avanti.
- La mia comunicazione degli ultimi dodici mesi racconta chi sono e cosa faccio, o racconta solo i momenti in cui ho avuto qualcosa da celebrare?
- Se un potenziale cliente o partner leggesse la mia presenza pubblica degli ultimi due anni, capirebbe con precisione cosa faccio, per chi e con quale approccio?

Tre azioni utili da cui partire:

- Definire due o tre punti di vista specifici su cui si ha esperienza diretta e un modo riconoscibile di ragionare. Non temi generici del settore, ma angolazioni che riflettono il proprio modo di lavorare e le scelte fatte nel tempo.
- Stabilire una frequenza sostenibile e mantenerla. Una presenza semplice e regolare vale 100 volte di più rispetto ai picchi di attività seguiti da lunghi silenzi. La regolarità è già, di per sé, un segnale di solidità.
- Separare la comunicazione dagli eventi commerciali. I risultati e i riconoscimenti possono e devono essere comunicati, ma non possono essere l'unica occasione in cui si prende la parola. Se lo sono, il pubblico lo nota e lo interpreta.

La reputazione non è un bene intangibile soggetto al capriccio del mercato, bensì il risultato cumulativo delle scelte fatte nel tempo: come si gestiscono i momenti difficili, come si comunica quando non c'è nulla da celebrare, se c'è coerenza tra quello che si dichiara e quello che si fa. **Non la si costruisce attraverso la comunicazione ma la si rivela attraverso di essa.**

Il contesto odierno che vede gli interlocutori accedere a più informazioni e che hanno meno pazienza nei confronti delle incoerenze, **il silenzio viene letto come disinteresse, la selettività come calcolo e l'assenza come segnale.** Non necessariamente in modo consapevole.

Per un imprenditore o un professionista, significa quindi che la reputazione non si può gestire solo quando è sotto pressione. Si costruisce e si migliora nei periodi ordinari, nelle scelte di campo, nella disponibilità a prendere posizione anche quando non conviene.

Quello che il mercato vede, alla fine, sarà la coerenza tra chi si dice di essere e come si agisce quotidianamente, non solo quando c'è qualcosa da annunciare.



Fonti:

LSE Business Review — “Lessons for chief executives using LinkedIn”, dicembre 2025
blogs.lse.ac.uk/businessreview

RepTrak — Reputation shifts 2026 - reptrak.com

The CEO Reputation Premium — Weber Shandwick
<https://cms.webershandwick.com/wp-content/uploads/2023/02/ceo-reputation-premium-executive-summary-3.pdf>

Fonti per le immagini:

[shutterstock.com](https://www.shutterstock.com)

SCOPRI DI PIÙ



Questo articolo fa riferimento al Focus delle Bussole [Branding_per piccole imprese](#), scritto da Confcommercio, Febbraio 2023.

Collana Le Bussole

Una linea di pubblicazioni pratiche, operative, scritte con un linguaggio concreto, in formato di manuale e focalizzate sul core business delle imprese associate.

