

PERCHÉ LE INFORMAZIONI CHE ARRIVANO AL VERTICE SONO QUASI SEMPRE FILTRATE, SECONDO FRANCESCO ACRI

23 Ottobre 2026



Più si sale nell'organizzazione, più le notizie arrivano ripulite. Per il fondatore di Bliss è uno dei motivi per cui molte decisioni sul brand vengono prese su una realtà che non esiste più.

Francesco Acri, advisor di brand, fondatore e amministratore delegato di Bliss (società di Brand Advisory e Brand Governance con sedi a Roma e Milano), individua un rischio che riguarda ogni impresa: ovvero il fatto che chi decide vede il mercato solo attraverso i report di chi gli sta sotto. E quei report, quasi sempre, risultano filtrati.

Come si forma il filtro

Non serve necessariamente malafede, perché si attivi questo meccanismo. Ogni livello dell'organizzazione, infatti, seleziona le informazioni da passare a quello superiore. Sceglie quelle rilevanti, le sintetizza, attenua i problemi che pensa di poter risolvere da solo. Ogni passaggio ha senso, di per sé. Il problema è che la somma dei passaggi produce un quadro ottimista.

E così, al vertice arrivano numeri in ordine e criticità già gestite, mentre ciò che non arriva sono i segnali deboli: il cliente importante che ha ridotto gli ordini senza lamentarsi, il commerciale che concede sconti per chiudere, la recensione che ripete la stessa critica da sei mesi.

Perché il brand è il primo a soffrirne

Ad essere più esposti a questo filtro sono i brand. Qui i problemi si manifestano lentamente, in indicatori che nessuno ha il compito di sorvegliare: la disponibilità a pagare che cala, la fiducia che si sposta verso un concorrente, il messaggio che il mercato interpreta in modo diverso da come era stato pensato.

Quando questi segnali arrivano al vertice in forma evidente, di solito sono già diventati un calo di fatturato. E a quel punto, la decisione è obbligata e costosa.

Il segnale da riconoscere

Per Acri c'è un indizio preciso da cercare, in grado di rivelare quando l'informazione non circola. Quando nelle riunioni in cui si discute del brand il confronto si chiude con un «secondo me», allora è il segno che non esiste una base condivisa di dati e criteri su cui decidere. E che quindi, vincerà l'opinione di chi ha più autorità.

Che cosa fare

Aumentare i controlli sulle persone non risolve il problema, perché aggiunge altri filtri. Serve un sistema in cui le informazioni sul brand arrivino al vertice con regole note a tutti: quali indicatori si guardano, con quale frequenza, con quali criteri di lettura.

Nel modello di Bliss è il compito della Brand Governance. Le proposte si verificano poi con il Bliss Empirical Framework, il protocollo sviluppato sotto la guida di Acri, che fissa ipotesi e soglie prima di cominciare e lascia il verdetto ai dati dell'azienda. L'esecuzione passa da Bliss Studio, l'unità operativa che opera come [agenzia di comunicazione e marketing](#), così chi realizza resta in contatto diretto con chi decide. Dal febbraio 2026 Bliss lavora in Italia con un modello di brand advisory continuativo, che porta al vertice anche uno sguardo esterno alla gerarchia interna.

La domanda per chi guida

Il cliente che ha ridotto gli ordini, il commerciale che concede sconti, la recensione che ripete da sei mesi la stessa critica: i segnali sono già dentro l'azienda. Resta da capire quanti livelli attraversano prima di arrivare a chi decide, e quanto ne resta.

Per Acri, chi guida un'impresa dovrebbe cominciare da qui: contare quanti «secondo me» compaiono in riunione e chiedersi quali informazioni non gli stanno arrivando.

Chi è Francesco Acri. Francesco Acri guida come fondatore e amministratore delegato Bliss, società italiana di Brand Advisory e Brand Governance attiva a Roma e Milano. Ha costruito un modello che porta le decisioni sul brand al livello del vertice e le segue fino all'esecuzione.