

COMUNICAZIONE ■ Secondo un'indagine Burson-Marsteller la fama dei Chief executive officer favorisce le performance dell'impresa

Top manager, l'immagine crea valore

I dirigenti americani sono i più bravi a mettersi in mostra - I numeri uno europei quasi sconosciuti oltreoceano

IL COMMENTO

La reputazione non è un optional

DI RICCARDO E MARIA LUDOVICA VARVELLI

Cuccia non aveva bisogno dei mass-media per essere ascoltato, riverito, temuto. Anche il Re dell'Arabia Saudita (sconosciuto ai più) non ha bisogno dei mass-media per convincere il mondo della sua potenza e della sua capacità contrattuale.

Che cosa accomunava Cuccia con il Re dell'Arabia Saudita? Entrambi possedevano (e il Re saudita possiede tuttora) alcune leve che davano loro effettivo potere (finanziario, il primo; petrolifero, il secondo) senza bisogno di andarlo a mendicare giorno per giorno o di farselo confermare da un processo elettivo democratico che obbliga ad avere visibilità, assertività, simpatia o da formalità istituzionali che danno potere per anzianità, censo, appartenenza.

Non c'è dubbio che, male usate, quelle leve avrebbero vanificato e distrutto l'immagine personale dei personaggi in questione, ma senza di esse, in un'isola deserta, Cuccia e il Re dell'Arabia Saudita sarebbero stati e sarebbero, nessuno. A loro va il merito di averle usate bene e con discrezione, conoscendone la durata, la potenza e le finalità e, potendo, non avendole delegate ad altri.

Per i normali "numeri uno" d'impresa c'è poco da imparare da questi esempi perché le condizioni in cui essi hanno operato od operano sono eccezionali e, forse, irripetibili. Per i normali "numeri uno" d'impresa se non sanno costruirsi, grazie ai mass-media, una forte e credibile immagine pubblica e privata è meglio che desistano dai loro sforzi di gestire il potere. I tempi del "basso profilo" che tanto piacevano a Valletta, sono terminati. «O ben visti o ignorati del tutto» ha scritto Michael Porter, e Philip Kotler nel suo "Alta visibilità" afferma: «Senza immagine non si può governare nelle organizzazioni complesse».

A parziale smentita di quanto riportato, vogliamo ricordare un numero uno che fa, finora, eccezione. Si tratta di Michele Ferrero (un imprenditore, in realtà, non un top manager), creatore della Nutella, ma anche del Pocket Coffee, del Rocher e del Pingui. Pochi lo conoscono di faccia; rarissime sono le sue apparizioni pubbliche; ricercatissime le sue foto; inesistenti i suoi scritti. Visibilità: zero.

Eppure nel campo alimentare Ferrero è molto potente. Ma Ferrero è uguale a Nutella; il suo grande merito nel passato, la sua attuale forza (insieme a Pocket Coffee, Rocher, Pingui). Ma l'eccezione non può fare la regola e a chi preme contribuire al successo della propria azienda e nel frattempo non è stato capace di creare un prodotto come la Nutella, consigliamo una attenta gestione della propria immagine applicando la regola delle "Cinque V" del marketing di se stesso; curare la visibilità, la verbalità, la vestibilità, la vivibilità e la vitalità personale.

Visibilità è cogliere o costruirsi le occasioni che servono; verbalità è saper parlare per farsi capire e convincere; vestibilità è essere consoni con l'ambiente che si frequenta; vivibilità è avere un equilibrato modo di vivere; vitalità, la qualità più importante delle cinque, è avere forza d'animo costante, buon governo dello stress e dell'ansia; alta energia intellettuale; senso dell'umor.

La costruzione della propria immagine non è un "optional"; è un dovere del manager perché essere un "marchio forte personale" va a tutto vantaggio dell'azienda di appartenenza.

LUCA VITALE

LE QUALITÀ DEL LEADER

Le azioni che aiutano a costruire la reputazione

Essere credibili. Gli azionisti hanno memoria lunga ed è fondamentale per il Ceo parlare chiaramente e mantenere le sue promesse	Amare i propri clienti. Sono la risorsa più importante. Mettere i clienti al centro della strategia aziendale e fare tutto in loro funzione
Avere una visione. La "business idea" è il cuore di un'azienda e il Ceo deve avere un chiaro percorso sul futuro della "business idea"	Abbracciare il cambiamento. In un'era di mercati che convergono, e si scontrano, un Ceo che sappia muovere la sua organizzazione rapidamente sarà messo in luce favorevole dai media e temuto dai concorrenti
Costruire e guidare una squadra di top manager. È l'aspetto ritenuto più critico da molti. Essere capaci di costruire un team di talenti che sappiano lavorare bene insieme	Comunicare, comunicare. La responsabilità ultima di far conoscere la strategia aziendale agli interlocutori interni ed esterni è del Ceo. Una comunicazione semplice e concreta è la più efficace per tenere una organizzazione focalizzata e motivata sui propri obiettivi. Gli interlocutori esterni non possono che beneficiare di un trattamento simile
Capire il mercato globale. Applicare e vivere la filosofia del «pensare globalmente e agire localmente» è chiave per il successo	

Fonte: Burson-Marsteller

IL CONTRIBUTO ALL' AZIENDA

Quanto pesa il Ceo nella reputazione della società (in %) per cinque categorie diverse

Anno	Ceo	Senior executive	Analisti	Giornalisti	Politici
1997	38	40	39	46	35
1998	43	42	44	41	36
1999	46	44	47	52	46

Fonte: Burson-Marsteller

GLI EFFETTI

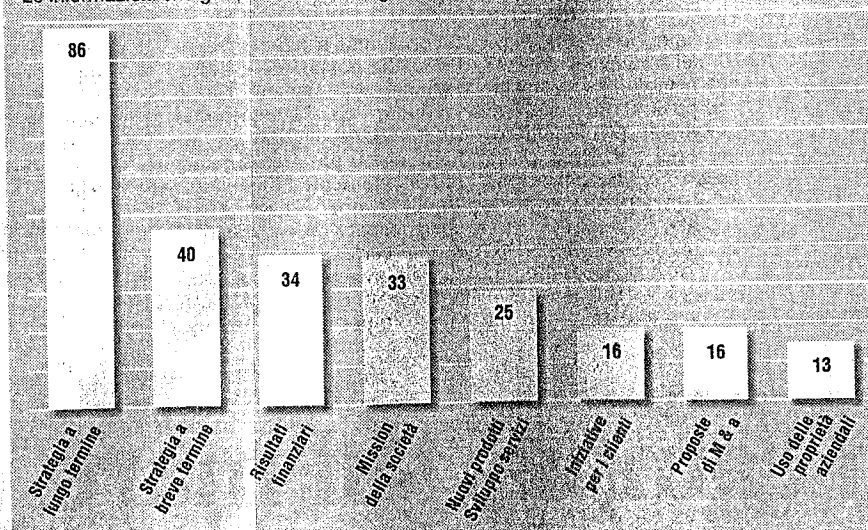
Cosa farebbero gli intervistati in caso di Ceo conosciuto (in %)

	1997	1999
Comprano azioni della società	77	88
Consigliano la società come buon partner in joint venture	80	87
Consigliano le azioni della società	—	84
Credono in una società oggetto delle attenzioni dei media	78	81
Consigliano la società come buon posto di lavoro	73	80
Seguono la società sui media	68	75

Fonte: Burson-Marsteller

LA RISPOSTA DEL MERCATO

Le informazioni che gli opinion leader vogliono dal Ceo (in %)



Fonte: Burson-Marsteller

Opinion leader e investitori d'oltreoceano non conoscono i nomi dei Ceo delle più grandi aziende europee. Poco conosciuti quindi negli Stati Uniti i capitani d'industria, tanto per fare qualche esempio, di Abb, Airbus, Nestlé, Barilla e Pirelli. La lacuna ha delle ricadute finanziarie importanti: il 95% degli analisti, infatti, sostiene che la fama di un Ceo influenza le scelte di investimento (percentuale cresciuta dell'11% rispetto alla prima edizione dello studio nel '97), mentre il 94% dichiara che consiglierebbe di acquistare le azioni di una azienda timonata da un Chief executive che gode di buona reputazione. La notorietà del numero uno in un mercato globale è un fattore strategico per lo sviluppo dell'azienda, tanto che la reputazione di un Ceo contribuisce per il 45% a formare la reputazione dell'intera impresa.

Le indicazioni emergono dall'analisi sulla *Ceo reputation*, condotta da Burson-Marsteller su un campione significativo di personaggi protagonisti del mondo degli affari e della politica degli Stati Uniti (Ceo, senior executive, analisti finanziari, funzionari governativi e giornalisti economici le categorie coinvolte nel sondaggio).

La ricerca mette in risalto come, a differenza di quanto accade in Europa, i Ceo americani siano ottimi comunicatori, basta pensare a personaggi come Bill Gates, Steve Case e Ted Turner, abili e attenti nel curare la propria immagine. I Ceo delle dieci prime aziende europee per entità di ricavi hanno un livello di notorietà decisamente più basso rispetto ai colleghi americani. Il 41% degli intervistati non è in grado di esprimere un giudizio sul 50% dei top manager delle più grandi aziende europee, tutti nomi più che noti nei mercati nazionali, mentre solo il 14% dice di non conoscere i Ceo delle dieci più importanti aziende statunitensi.

Le qualità di un Ceo sono numerose, ma tra queste ac-

hanno segnato un calo del 28 per cento.

«In un mercato globale sempre più competitivo — dice Eric Gerritsen, amministratore delegato Burson-Marsteller Italia — la reputazione dei moderni Ceo è diventata un elemento strategico, soprattutto nei confronti degli azionisti. Se ben gestita, la reputazione di un Ceo può essere una delle più potenti leve per incentivare lo sviluppo dell'azienda, incrementare il valore delle azioni e contribuire a reclutare e fidelizzare le migliori risorse sul mercato».

Le caratteristiche dei nuo-

vi mercati e dei nuovi business penalizzano i manager "meno globali" delle società del vecchio continente. «Le aziende europee — continua Gerritsen — devono prendere coscienza della situazione ed esaminare i comportamenti dei leader americani. Esse, sconosciute e apprezzate nel proprio Paese non è più sufficiente in un mercato dei capitali che assume sempre più dimensioni globali».

Al timone della svolta esiste però anche in Italia un nutrito gruppo di manager che godono di ottima reputazione e possono essere citati come esempio. I nomi li fa-

Gerritsen: «Tra i Ceo da ricordare, Renato Soru si distingue sicuramente per visone globale, mentre tra quelli che sono stati in grado di costruire un team vincente penso — dice Gerritsen — a Silvio Scaglia in e.Biscom e a Vittorio Colao in Omnitel. Tra i migliori comunicatori spiccano Roberto Colaninno e Franco Bernabè all'epoca però — precisa Gerritsen — dell'Eni».

La reputazione del Ceo si costruisce anche con l'amore verso i clienti, creando le strategie aziendali sulla base delle esigenze dei consumatori. «Tra le aziende che mettono

al centro dell'impresa il cliente — afferma Gerritsen — quelle della ristorazione e delle telecomunicazioni sono le più avanti». E a guadagnarci, oltre al cliente, è la reputazione dei Ceo: «Paolo Prota Giurleo di Autogrill e Vittorio Colao di Omnitel sono riusciti a costruire servizi sempre più vicini alle esigenze dei singoli consumatori», dice Gerritsen.

I risultati del sondaggio evidenziano anche altri aspetti positivi della *Ceo reputation*: l'88% degli opinion leader intervistati dice di credere in una società oggetto delle attenzioni dei mass media,

gli opinion leader ne tiene conto come fonte di informazione, la televisione (57%) e Internet (17%), tutti in crescita rispetto al '97. Il 22% dei partecipanti al sondaggio si documenta su libri scritti da Ceo o su di loro.

Poiché la capacità di comunicazione è una delle qualità che più contribuiscono alla costruzione della reputazione, lo studio analizza anche

la tipologia di informazioni che il mercato desidera ricevere da un Ceo. La strategia aziendale, sia di lungo termine (86%) che di breve termine (40%), e i risultati finanziari (35%) sono gli argomenti che un capo azienda dovrebbe comunicare chiaramente. Oltre a strategia e risultati aziendali un Ceo di qualità dovrebbe unire a queste informazioni comunicazioni sulla mission e i valori dell'impresa (33%) e notizie sui nuovi prodotti o servizi