

# Prefazione

## CEO: una nuova generazione

di *Charles Fombrun*\*

Il capitalismo è a un punto di svolta. Per decenni il suo principio fondante è stato che le aziende esistono esclusivamente per servire gli interessi finanziari dei loro proprietari. Lo scopo principale dei livelli executive nelle società era quello di concentrarsi sulla massimizzazione della redditività e dei profitti e, quindi, di massimizzare il valore per gli azionisti.

Questo paradigma è stato messo in discussione dalla crescente preoccupazione per le palesemente trascurate «externality», che le aziende producono a causa del loro focus esclusivamente finanziario, visibile nella pletora di effetti negativi indiretti che spesso hanno gravi ricadute sui lavoratori, sulle comunità e sull'ambiente. Tutto ciò ha provocato una forte revisione dei principi guida portando alla nuova definizione di *stakeholder capitalism*<sup>1</sup>.

Questi principi richiedono una nuova generazione di leader che comprendano la molteplicità delle richieste che le parti interessate fanno e che siano abili nell'arte di destreggiarsi tra le loro aspettative spesso contrastanti. Il momento rende, dunque, questo libro particolarmente attuale e tempestivo per portare l'attenzione verso la costruzione di asset immateriali e marchi aziendali e in particolare sul ruolo dei senior executive nella difesa del loro valore.

Pochi anni fa, *Harvard Business Review* ha analizzato gli amministratori delegati con le migliori performance nel far crescere il valore finanziario delle loro aziende globali durante il loro mandato. Degli 832 CEO

---

\* Charles J. Fombrun è Professore Emerito di Management alla Stern Scholl (NYU) e alla Wharton School (University of Pennsylvania). È anche il fondatore e Chairman Emerito di The RepTrak® Company.

<sup>1</sup> Rebecca Henderson, *Reimagining Capitalism in a World Under Fire*, Public Affairs/Hachette Book Group, 2020.

esaminati, i primi 50 avevano generato rendimenti annuali eccezionali nell'ordine del 26% di media. In cima alla lista c'erano Jeff Bezos (Amazon), John Martin (Gilead Sciences) e John Chambers (Cisco). La lista della rivista, tuttavia, includeva anche CEO quali Hugh Grant (Monsanto) – un CEO fortemente criticato per aver spinto le prestazioni finanziarie della sua azienda a scapito dell'ambiente<sup>2</sup>.

Per affrontare questa apparente contraddizione, *Harvard Business Review* mi ha invitato a esaminare la loro lista e a proporre come poter riconoscere le prestazioni non finanziarie di queste aziende e dei loro amministratori delegati<sup>3</sup>. Lo abbiamo fatto esaminando i punteggi delle stesse società e amministratori delegati sulle componenti non finanziarie della nostra scorecard RepTrak® calcolata dai sondaggi pubblici. Abbiamo combinato i loro rating finanziari con i nostri, ponderando il contributo relativo dato da ciascuno alla previsione di quanto le persone raccomandano queste aziende: un giudizio pubblico che raccogliamo ogni anno nei nostri studi proprietari. La nostra analisi statistica ha mostrato che il vero impatto di un CEO sulla costruzione del sostegno da parte degli stakeholder – e in ultima analisi questa è la loro vera eredità per l'azienda – può essere spiegato da una combinazione di entrambi i criteri: finanziari (circa il 35%) e non finanziari (circa il 65%).

La nostra analisi ha corretto il fatto che, nonostante la forte performance finanziaria, una società come Monsanto si fosse comportata così male, in base a criteri non finanziari, che il suo CEO Hugh Grant era sceso dal 7° al 100° posto nella classifica. Ha anche dimostrato che il numero 1 della classifica, Jeff Bezos, Amazon, aveva avuto successo non solo nel fornire risultati finanziari, ma anche nel soddisfare le preoccupazioni più ampie degli stakeholder: Bezos è rimasto il CEO più quotato nella nostra classifica combinata.

Prevediamo che il capitalismo degli stakeholder sia qui per rimanere: per guadagnarsi i rating migliori in questo nuovo mondo non sarà più sufficiente per i top executive fornire prestazioni finanziarie eccellenti. Questo è già stato riconosciuto in tutto il mondo dalla nuova generazione di CEO che:

---

<sup>2</sup> «The Best-Performing CEOs in the World», *Harvard Business Review*, November 2014.

<sup>3</sup> Charles Fombrun, «How do you rank the world's Best CEOs», *Harvard Business Review*, February 2015.

- riconoscono il fattore critico dell'equilibrio tra le aspettative finanziarie dei *proprietari-investitori* e dei *creditori*;
- sanno che le aziende devono attirare i *clienti* alle loro offerte e devono quindi fornire prodotti e servizi competitivi e innovativi;
- sono sensibili alla fidelizzazione dei *dipendenti* e considerano le questioni di equità e correttezza centrali nell'attuazione di programmi e iniziative per attrarli e mantenerli;
- comprendono l'impatto che le loro azioni hanno sul *pianeta* e lavorano per ridurre l'impatto ambientale e aumentare la loro sostenibilità.

Questi sono i pilastri del modello RepTrak®. Esso esprime una valutazione equilibrata di quanto un'azienda sta realizzando su sette aspetti della performance: Finanza, Prodotti, Leadership, Governance, Luogo di lavoro, Cittadinanza, Innovazione. Queste sette dimensioni sono la spina dorsale del giudizio degli stakeholder sulla performance aziendale.

Sotto il capitalismo degli stakeholder, la performance del CEO non è più unidimensionale come un libro mastro finanziario. Le aziende e i loro amministratori delegati sono sempre più sotto pressione da parte dei dipendenti, dei consumatori e persino degli investitori per dimostrare il loro contributo positivo alla società. Essi incarnano anche una nuova razza di CEO che si sente fortemente impegnata nel guidare il cambiamento sociale.

Il modo più olistico per misurare il contributo presente di un CEO e il suo lascito effettivo consiste nel rispondere a una semplice domanda: quanto ha migliorato la reputazione dell'azienda durante il suo mandato? Migliorare la reputazione significa migliorare il sostegno pubblico all'azienda. Rispondere a questa domanda richiede di comprendere quanti progressi il CEO ha fatto su tutte e sette le dimensioni sulle quali si basa la reputazione dell'azienda. Non ho dubbi che la nuova generazione di aspiranti dirigenti beneficerà della lettura dei saggi consigli forniti dai CEO di aziende italiane di alto livello evidenziate in questo libro.



# Introduzione

di *Raffaele Jerusalmi\**

Borsa Italiana è un osservatore attento e interessato alla riflessione in atto sulla reputazione d'impresa, intesa come asset economico finanziario dato dal patrimonio di brand, know how, comportamenti e attenzione al contesto in cui la società opera. Un indicatore sintetico, importante come gli indicatori di performance o di patrimonializzazione.

Il presente volume a cura di Alessandro Detto, Gabriele Ghini e Stefania Vitulli raccoglie una serie di importanti testimonianze sul tema, giungendo in tal modo a un'interessante sintesi tra teoria ed «esperienza sul campo». Anche la scelta delle esperienze è frutto di un attento mix tra aziende piccole, medie e grandi, quotate e non quotate, e personalità manageriali e imprenditoriali molto diverse tra loro per storia, settore, stile personale e di leadership. Un contributo utile a quanti desiderino approfondire, per ragioni accademiche o professionali, il modo di interpretare l'approccio ai temi reputazionali in ambito aziendale.

L'elemento dimensionale è probabilmente il primo discriminante nell'approccio al tema. Se le grandi aziende hanno compreso e implementato strategie di «reputation building», la gestione è tuttavia ancora sporadica e di maggiore complessità per le PMI, dove pure non mancano alcuni ottimi esempi di «reputation management».

La stessa confrontabilità delle esperienze è ancora oggi problematica. La discussione sui parametri attraverso cui valutare la reputazione è un tema importante per la community finanziaria ed è necessario arrivare a identificare alcuni punti condivisi su cui misurare la performance aziendale e la gestione dei rischi.

In questa direzione va l'approvazione da parte del Parlamento Europeo del regolamento sulla tassonomia delle attività ecocompatibili, un impor-

---

\* CEO Borsa Italiana.

tante passo per una definizione condivisa delle attività economiche che possono essere considerate sostenibili.

Un'altra evidenza che emerge dal libro, e dalla nostra esperienza, è il contributo della quotazione alla reputazione aziendale. Il rafforzamento dei processi aziendali e dei controlli interni necessari alla quotazione e la maggiore trasparenza richiesta dai mercati, contribuiscono al rafforzamento, in alcuni casi alla nascita, di una vera e propria cultura di stakeholder management. Il confronto continuo con gli investitori aiuta l'azienda a migliorarsi sotto il profilo del business e quello reputazionale.

Di particolare interesse per i mercati, il contributo dei temi ESG – Environment, Social e Governance – alla costituzione del patrimonio di reputazione di un'azienda: stiamo parlando di un orizzonte strategico. La reputazione per le aziende è un asset che garantisce loro di attrarre maggiori capitali. Allargando ulteriormente l'orizzonte, il Green Deal europeo, con l'obiettivo di raggiungere la neutralità climatica nel 2050, può essere una formidabile piattaforma comune da cui far ripartire l'economia nel post Covid. Si tratta di un insieme di iniziative che, per avere successo, dovranno vedere le imprese in un ruolo di protagoniste.

Borsa Italiana è impegnata a garantire che le aziende siano sempre di più guidate dalle aspettative di tutti gli stakeholder, non solo gli azionisti, ma anche la società più ampia, come per esempio la comunità in cui operano: questo libro parte dalla medesima premessa e ci auguriamo stimoli ulteriormente l'attenzione che ogni azienda deve porre al tema reputazionale. Lavorare sulla reputazione dell'azienda, infatti, è fondamentale nel rapporto con tutti gli stakeholder e, di conseguenza, consente anche di essere un player attrattivo nel mercato dei capitali.