



# La vita pericolosa del Ceo superstar ma la via social resta vincente

**Comunicare da leader.** Meno del 6% delle persone sa chi guida un'azienda. Tra chi ne è a conoscenza la reputazione del brand cresce del 10,5 per cento

**Giampaolo Colletti  
Fabio Grattagliano**

**D**a Occidente a Oriente c'è un destino differente per due degli uomini più ricchi al mondo. Elon Musk, che ha compiuto 50 anni e che nel 2020 è balzato al secondo posto della classifica Forbes con un patrimonio netto di 70 miliardi di dollari, ha scelto di vivere in una casa di 37 metri quadrati. Siamo a poca distanza dal headquarter del suo SpaceX in località Boca Chica, paesino costiero del Texas da dove prendono forma le sue navicelle spaziali. Musk ha venduto sette delle sue ville a Los Angeles per traslocare in questo prefabbricato per concentrarsi sulla missione su Marte provando a vivere al di sotto delle proprie possibilità, ma alcuni analisti ci leggono anche una risposta indiretta al dilagante smartworking, che in America sta dividendo colletti bianchi e classe dirigente. In Cina, invece, si è consumata la fine della carriera per Jack Ma, fondatore del colosso Alibaba, patrimonio di oltre 76 miliardi di dollari congelato dopo le esternazioni pubbliche. Maha attaccato i sistemi di regolazione, attirando gli strali del presidente Xi Jinping. Tra Musk e Ma c'è una generazione di leader che provano a metterci la faccia, con successi però alterni. «Quando parliamo di "Ceo branding" riferiamo ad uno strumento attraverso il quale viene gestito al livello di strategia di comunicazione il ruolo del Ceo per proiettare l'identità dell'azienda anche all'esterno. Il Ceo di ultima generazione diventa così un pioniere che non agisce da un mondo altro rispetto ai propri stakeholders e potremmo per raggiungerli, ma un soggetto immerso nella complessità e spirito da motivazioni etiche, una guida che interpreta la contemporaneità», afferma Stefania Micale Vitulli, docente di Corporate Communication all'Università Cattolica e co-autrice di "Ceo Branding", volume scritto insieme a Gabriele Ghinè e Alessandro Detto per Egea.

**Ceo changemaker**  
«Vuoi vendere acqua zuccherata per il resto della tua vita o vuoi venire con te a scambiare il mondo?», Corvè l'anno 1982 e con questa frase pronunciata a Capertino Steve Jobs provava a sedurre (con successo) John Sculley, colui che aveva portato PepsiCo nell'Olimpo dei soft drinks fidando il colosso Coca-Cola.

la. Pochi mesi dopo Sculley accettò la guida di quello che sarebbe diventato di lì a poco il colosso hi-tech più grande al mondo. «Gli executive possono contribuire a creare valore per l'azienda e c'è un grande spazio di crescita intelligente e professionale. Oggi si è in piena evoluzione e pochi Ceo ne hanno compresa la potenza. Ma attenzione: i Ceo superstar stanno passando di moda e si va verso uno stile più sobrio e basato sui fatti con una gestione chiara, reale e coerente. Si tratta di un fenomeno da monitorare con attenzione e soprattutto da gestire: se opportunamente comunicato il Ceo è un moltiplicatore della reputazione aziendale. Questo non vuol dire essere presenti su tutti i media tanto per esserci, ma trasmettere i messaggi nelle sedi e nelle forme opportune», precisa Vitulli. È un tema di governance, di processi, di analisi che lascia poco spazio all'improvvisazione. Ecco perché tutto ciò comporta una costruzione della futura classe dirigente rispetto ad un Ceo changemaker che ha vissuto varie evoluzioni. «Si è partiti da una fase di seduzione nella prima metà del Novecento con le figure muscolari. Poi sono arrivati i primi Ceo del comparto hi-tech con una comunicazione consapevole. Si è passati poi ad una figura più dimessa negli anni della crisi 2008-2010: in fondo meno ci si faceva vedere in giro, meglio era perché l'esposizione costituiva un potenziale rischio. Oggi il Ceo vive in un ambiente sociale, attento a quei temi etici che gli permettono di incarnare una figura carismatica e valoriale», ricorda Vitulli.

**Ceo a rischio bolle**  
Però nel tempo fragile del personalismo il rischio è autoreferenzialità, con un leader iperprotetto che cannibalizza il racconto dell'azienda. Attenzione però: astrazione e una logica da superstar, anche perché il Ceo senza l'azienda non può esistere. «Esserci per esserci non ha senso perché comporta basalmente che si possa essere attaccati. Bisogna uscire dall'effetto polarizzazione, che è una trappola e si trasforma in una bolla. Meglio comunicare meno, se non si hanno cose da dire», dice Vitulli. Così la personalità diventa funzionale all'azienda. «Metterci la faccia è essenziale perché risulta credibile, anche perché non considerate la leadership con un nome cognome sarebbe un errore. Ma nel momento in cui lo fabisogna avere una strategia. Con la pandemia emerge un nuovo approccio nella gestione dell'risorse, definita leadership bidimensionale: empatia e supporto, ma anche assertività e autorevolezza. I Ceo devono trasformarsi da seduttori a pionieri per guidare i clienti e cittadini in un mondo post-pandemico».

Dal Ceo alla reputazione oggi meno del 6% delle persone sa chi sia la guida di un'azienda, ma tra coloro che lo sanno la reputazione aziendale cresce del +10,5%. Lo ha sottolineato Luca De Meo, Ad di Renault e tra i Ceo intervistati sui rettilini siamo tutti bravi a guidare, basta tenerne saldo il volante. L'adifferenza tra i più titolati nella capacità di gestire la macchina in curva.



**La parabola del leader.** È intervenuto nel dibattito politico criticando le regole del sistema cinese ed è stato costretto al ritiro. Gli ultimi mesi hanno segnato la parabola discendente di Jack Ma, propensionato dopo alcune prese di posizione. Oggi si dedica alla pittura, ha svelato pochi giorni fa il Wall Street Journal

## Le testimonianze dei leader

**Essere credibili e agire con coerenza**

**Brunello Cucinelli  
Cucinelli**



**F**ino a qualche tempo fa tu presentavi il prodotto, adesso devi presentare l'azienda. È chiaro che presentata l'azienda devi anche avere un prodotto all'altezza delle aspettative. Quindi mai sottovalutare il prodotto, ma prima c'è l'azienda! Perché prima di comperare io mi informo: chi sei, come produci, come ti comporti con l'umanità? Quanti profitti fai? Voi comprereste qualcosa da qualcuno che ha profitti troppo alti? Tu ci stai vendendo un prodotto, lo hai fatto nel rispetto del creato? Hai dato i gustosi conati a coloro che lavorano? E questo è totalmente diverso rispetto a quindici anni fa perché ora c'è la possibilità di documentare la coerenza tra ciò che dici e ciò che fai. Se mi fai lavorare in un luogo malsano, lo fotografo, lo pubblico e dico: "Guardate in che luogo lavoro". Qual è l'imprenditore che se la sente di dire: "Cerco di portare avanti il rispetto e la dignità morale ed economica dell'essere umano"? È un grosso cambiamento dell'umanità. Quando facevamo i contadini mio nono la prima bialla di grano la donava alla comunità, non l'ultima. Quindi equilibrio tra profitto e dono. Fai il giusto profitto? Di questo profitto c'è una parte che va come dono all'umanità? Per Aristotele l'etica era la parte più alta della filosofia. Allora ecco perché dico che prima di tutto devi essere credibile e agire di conseguenza.

**L'impegno a leggere e raccontare il futuro**

**Luca De Meo  
Renault**



**L**a necessità dei consumatori di identificare un brand con una persona, attraverso l'immagine pubblica del Ceo, è diventata essenziale. Io non potrei ottenere nessun risultato se non avessi una squadra di eccellenza, a partire dagli operai in fabbrica, ma sono consapevole che nel mio ruolo devo dare l'immagine dell'azienda. E allora quando sono arrivato a Barcellona come Ceo della Seat mi sono immediatamente integrato nella città imparando la lingua e vivendo il contesto. Sono rimasto sorpreso dalle manifestazioni d'affetto che ho ricevuto, anche perché era la prima volta che vedevo un Ceo così impegnato nel rilancio di un brand nazionale. Certo è che vedo elementi di grande pericolosità nell'eroizzazione del ruolo del Ceo. Ma ritengo che il mio compito sia l'essere in prima linea per dare alle mie persone il coraggio di affrontare il futuro, di far capire loro dove va il mercato e di farlo in maniera semplice perché lo possano apprezzare tutti quanti. Il ruolo più importante di un Ceo è avere la capacità di leggere il futuro ad alta voce, di scriverlo, di spiegarlo a tutti e di essere vicino alle sue persone. E i risultati sono stati superiori alle previsioni. Mi hanno percepito come uno di loro sia all'interno dell'azienda sia in Spagna e ho suscitato un attaccamento all'azienda che ha portato risultati importanti a tutti i livelli.

**Metterci la faccia per accrescere la reputazione**

**Raffaele Jerusalem  
Borsa Italiana**



**B**orsa 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 strategico, importante come gli indicatori di performance o di patrimonializzazione. Se le grandi aziende hanno compreso e implementato strategie di reputation building, la gestione è tuttora ancora sporadica e di maggiore complessità per le Pmi, dove pure non mancano alcuni ottimi esempi di reputation management. 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. Un altro elemento è il contributo della quotazione alla reputazione aziendale. Il rafforzamento dei processi aziendali e dei controlli interni necessari alla quotazione è 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. La reputazione per le aziende è un asset che garantisce loro di attrarre maggiori capitali.

**Lavorare per lasciare un segno positivo**

**Fabio Pompei  
Deloitte**



**C**ome Deloitte già da tempo mettiamo al centro dei nostri obiettivi strategici non più solo i risultati economici, ma un'ambizione più ampia. Un purpose che ci unisce come appartenenti a Deloitte e che significa voler lasciare un segno positivo e concreto non solo sui nostri clienti, ma su tutti gli stakeholder che hanno a che fare con noi, in primis le nostre persone e le comunità presso le quali operiamo. Le nostre persone sono il nostro principale asset e siamo consapevoli, alla luce del fatto che oltre il 50% di loro ha meno di trent'anni, che tutti loro hanno oggi sensibilità decisamente diverse da quelle delle generazioni passate, soprattutto sul fronte dei temi legati al climate change e alla sostenibilità intesa nel senso più esteso possibile. Un ruolo fondamentale lo rivestono anche le iniziative per i ragazzi e che hanno obiettivi di impatto sociale sia nei loro confronti, sia nei confronti delle comunità in cui operiamo. Cerchiamo di fare in modo che siano ben chiari i valori sui quali fondiamo il nostro operato e la coerenza dei comportamenti rispetto a questi valori. Indubbiamente, oggi più di ieri, c'è anche un tema di comunicazione e quindi lo sforzo che stiamo facendo da questo punto di vista è anche di avere una comunicazione molto più efficace, più allineata a quelle che sono le aspettative e i modi di interagire dei ragazzi.

**IL LIBRO**  
**CEO BRANDING nella REPUTATION ECONOMY**  
Di Stefania Micale Vitulli, Gabriele Ghinè e Alessandro Detto edito da Egea

