

Compromís, reputació i èxit

En les últimes dècades, i en termes de creació de valor, s'ha produït una autèntica revolució. El valor dels actius intangibles –llegiu-hi marca, reputació o talent– pesen més que els actius físics. Estem davant d'un nou paradigma socioeconòmic, i en aquest escenari les empreses compromeses brillaran més.

Si examinem el valor de mercat de les 500 principals companyies de l'Índex S&P durant els últims 40 anys, observem una tendència molt significativa. Mentre el 1975 el 83% del valor d'aquestes empreses provenia dels seus actius tangibles (és a dir, físics: terrenys, fàbriques, instal·lacions, mercaderies, etc.) i només el 17% era degut als actius intangibles, quatre dècades més tard la proporció és exactament la inversa: el 84% correspon al valor dels actius intangibles (marca, reputació, confiança, talent, R+D+I, etc.), i tan sols un 16% al dels actius tangibles. S'ha produït una autèntica revolució en termes de creació de valor.

¿Quines conseqüències i quines implicacions té aquest fenomen? ¿Què suposa realment l'eclosió dels intangibles? Segurament encara ens falta perspectiva temporal per poder captar la magnitud d'aquesta transformació. No obstant, des del punt de vista de la gestió empresarial, el canvi no ha passat desapercbut. Les empreses, i les organitzacions en general, cada vegada són més conscients de la nova realitat. Segons el Reputation Institute, el 83% de les empreses creu que ja estem «plenament immersos en l'economia dels in-

La gestió estratègica de la reputació és un instrument bàsic per aconseguir un avantatge competitiu sostingut en el temps

tangibles i la reputació», encara que menys de la meitat considera que «té les eines necessàries i està prou preparada per poder competir en aquest nou entorn».

Angel Alloza, CEO de Corporate Excellence, ha estudiat a fons el potencial de la reputació com a font de legitimitat i confiança de les organitzacions, i també com a element de diferenciació empresarial. I ha arribat a la conclusió que, avui dia, la gestió estratègica de la reputació és el principal, gairebé únic, instrument per aconseguir un avantatge competitiu sostingut en el temps.

Durant els últims anys, diversos investigadors han estudiat els processos de construcció i gestió de la marca (*brand management*), fent èmfasi en el desenvolupament de la identitat corporativa. ¿Quin és el propòsit de l'organització? ¿Quins valors té? ¿De quina manera els cultiva i els implementa mitjançant les seves decisions estratègiques? ¿Com són la seva cultura i el seu estil de lideratge? Són alguns dels aspectes fonamentals a l'hora de construir i gestionar una marca creïble, compromesa i amb una elevada capacitat d'impacte. En aquest sentit, el lideratge de Paul Polson, CEO d'Unilever, impulsant la transformació del gegant anglohollandès de l'alimentació, constitueix un exemple paradigmàtic: «El nostre propòsit és aconseguir una vida sostenible arreu del món, i pensem que aquesta és la millor manera de fer créixer la nostra empresa a llarg termini». Oriol Iglesias, professor d'ESADE, parla sovint de «marques amb consciència». És una altra manera d'alludir a les empreses que es proposen, deliberadament, anar més enllà dels simples objectius de negoci i generar un impacte social transformador.

Què, com i per què

El plantejament anterior encaixa perfectament amb la teoria del Golden Circle formulada per Simon Sinek, autor del llibre *Start with Why*, que es pot resumir en tres punts. Primer, el què. Totes les empreses del món saben el que fan. És a dir: els productes que venen o els serveis que ofereixen als seus clients. Segon, el com. Algunes organitzacions també són conscients de com ho fan. És a dir: d'aquelles coses que els fan ser especials o diferents dels seus competidors. I tercer, el per què. Molt poques organitzacions saben per què fan el que fan. El per què no té res a veure amb fer diners. És un resultat. És un propòsit, una causa o una creença. És la verdadera raó de l'existència d'aquesta organització.

Des de l'Institut Cerdà no solament compartim els plantejaments anteriors, sinó que, al llarg dels anys, hem anat desenvolupant una metodologia i un enfocament propis, eminentment pràctics i de naturalesa col·laborativa, amb l'objectiu d'ajudar les organitzacions a donar resposta als reptes de la nostra societat. La nostra tasca és facilitar i promoure la col·laboració entre les empreses, els governs i les entitats socials, de manera que recentment hem creat l'àrea d'Innovació Social, amb l'objectiu de promoure la creació de valor social. Cada vegada hi ha més empreses interessades a desenvolupar el seu compromís social, com per exemple Calidad Pascual (desenvolupant una visió responsable i inclusiva de la cadena de valor), Gas Natural (consolidant any rere any la seva posició de lideratge al Dow Jones Sustainability Index) o CLH (incrementant l'arrelament i la col·laboració activa amb les comunitats locals). Cada vegada també hi ha més governs que fomenten les sinergies amb empreses i oenagés. I cada vegada més entitats socials que no solament busquen finançadors, sinó veritables *partners* per teixir col·laboracions i aliances.

En suma, el diàleg amb els *stakeholders* i la creació de valor compartit, la gestió estratègica dels actius intangibles, l'economia col·laborativa o l'apoderament ciutadà, no són una moda passatgera. Són el principi d'un nou paradigma socioeconòmic. I, malgrat totes les incerteses, estem segurs d'una cosa: les marques compromeses brillen més.



RICARD CUGAT

Daniel
ORTIZ



Director de l'Àrea d'Innovació Social de l'Institut Cerdà.
Llicenciat en Ciències Empresarials i MBA per Esade i Llicenciat en Filosofia per la UB. Professor associat del Departament de Ciències Socials d'ESADE.