

I rischi di reputazione aziendale

di Anna Claudia Pellicelli

La reputazione è un insieme di percezioni e convincimenti, maturati in passato o attuali, nella conoscenza degli stakeholder: clienti, fornitori, partner, investitori, analisti, comunità sociali, autorità di controllo, governi, gruppi di pressione. «Rischio di reputazione è ogni azione, evento o circostanza che potrebbe positivamente o negativamente avere un impatto sulla reputazione di un'impresa». La reputazione può essere rapidamente acquisita, ma altrettanto rapidamente perduta; su di essa agiscono i comportamenti di chiunque operi in un'organizzazione: chi produce, chi distribuisce, chi controlla. È soggetta a forti rischi.

Perché la reputazione aziendale è importante

In diversi campi la reputazione può agire positivamente per l'impresa. La decisione degli investitori di acquisire azioni; la propensione dei consumatori ad acquistare prodotti dell'impresa; l'interesse dei fornitori a stringere rapporti di partnership; la decisione di potenziali concorrenti d'entrare o meno nel mercato; la posizione dei media e dei gruppi di pressione; le decisioni delle autorità di controllo; il costo del capitale; la motivazione dei manager migliori a far parte dell'impresa e a restarvi; la propensione degli stakeholder a dare il beneficio del dubbio se emerge un problema. Vi sono molti esempi di come l'aver accumulato reputational capital con gli stakeholder possa aiutare l'impresa

a superare tempeste improvvise.

L'oscuramento della reputazione d'impresa può essere considerato o come un errore da riconoscere e da correggere (chi decide prima o poi sbaglia), oppure come un ulteriore segno della sua scarsa affidabilità. Se la reputazione è forte, gli stakeholder opteranno probabilmente per il primo orientamento.

Quattro sviluppi hanno esposto

la reputazione a nuovi rischi: il crescente potere degli stakeholder, la globalizzazione, lo sviluppo della tecnologia e il peso crescente degli intangibili.

Stakeholder.

Gli stakeholder hanno acquisito potere crescente sull'impresa attraverso un sistema di relazioni dirette e indirette, che dà l'opportunità per costruire un vantaggio competitivo. In un circolo virtuoso le loro azioni nei confronti dell'impresa aiutano a costruire la reputazione futura dell'impresa stessa.

Globalizzazione.

Se l'impresa opera in più aree geografiche è sottoposta allo scrutinio di più stakeholder, media e gruppi di pressione. Nei suoi confronti crescono le attese dell'opinione pubblica e dei clienti, soprattutto nei paesi emergenti. Spesso le è richiesto di sostituirsi al governo nel fronteggiare povertà, malattie, sfruttamento dei minori.

Tecnologia.

L'accessibilità di informazioni via Internet e tramite le telecomunicazioni comporta nuove minacce e opportunità. Una notizia, specie se contraria ai valori chiave dell'opinione pubblica, si propaga rapidamente. L'impresa deve mantenersi



Anna
Claudia
Pellicelli

Professore di Marketing Strategico
Direttore del Master in Global
Marketing & Retail Management (www.masterretail.eu)
Dipartimento di Management
Scuola di Management ed Economia
Sezione di Economia e Direzione delle
imprese
Università degli Studi di Torino

costantemente vigile ed essere pronta a comunicare tempestivamente con i media, i gruppi di pressione, persino coi singoli che consultano il sito via Internet. La reputazione si crea anche così.

Intangibili.

Fino agli scandali finanziari dei primi anni 2000, gli indicatori finanziari sono stati considerati lo specchio della salute dell'impresa.

Nella *knowledge economy* le attività intangibili hanno un peso rilevante. Mancando un riferimento preciso per valutare gli intangibili, gli analisti finanziari, i mercati azionari e le agenzie di rating tendono a sottovalutarli. Ma gran parte del capitale è rappresentato dalla reputazione dell'impresa. Wal-Mart e Nike hanno dovuto affrontare gravi crisi di reputazione per averne sottovalutato i rischi.

Quali rischi? Quali driver?

I sei driver della reputazione a loro volta individuano sei tipi di rischio.

Performance finanziarie.

Solide performance finanziarie, buona redditività e sicurezza dell'investimento sono il primo driver della reputazione.

- Il primo obiettivo di un'impresa è la creazione di valore per gli azionisti nel lungo termine. Ciò dovrebbe basarsi su corretti principi di gestione finanziaria e sui vantaggi competitivi, il tutto in una struttura economicamente, eticamente e socialmente responsabile e sostenibile.
- Bilanci trasparenti, accurati e veritieri. Gli investitori devono avere fiducia nelle comunicazioni fatte dall'impresa attraverso i bilanci di esercizio e le situazioni periodiche. Chiedono il rispetto delle leggi e dei principi contabili, ma anche integrità degli amministratori.

Nei primi anni 2000 sono stati molti gli esempi di comunicazioni false o non esaurienti che hanno impresso ai mercati azionari spinte verso l'alto poi destinate a tramutarsi in crolli quando le verità sono emerse: Enron negli Stati Uniti, Ahold in Europa, Parmalat in Italia.

Corporate governance e leadership. Una ricerca di McKinsey è pronta a riconoscere un premio alle imprese che dimostrano standard elevati di corporate governance. Gli investitori pensano che ciò sia importante quanto gli indicatori finanziari, se non di più: una solida corporate governance e una solida leadership devono avere un board con professionalità bilanciate; un sistema di incentivi adeguato; un'efficiente gestione dei rischi; comunicazioni verso l'esterno veritiere.

Rispetto delle regole.

Non rispettare le leggi o i regolamenti può causare liti, indagini delle autorità di controllo, censure e altre conseguenze dando origine a pubblicità negativa, calo del prezzo delle azioni, disimpegno degli stakeholder.

Mantenere le promesse ai clienti.

Attrarre i clienti è difficile, fare in modo che restino è ancor più difficile. Se preferiscono un altro fornitore la reputazione ne soffre. Qualità, prezzi ragionevoli, prodotti sicuri che rispettano l'ambiente, risposte rapide alle nuove esigenze sono soltanto alcune delle tante attese dei clienti.

Personale preparato e cultura organizzativa.

Prima di investire in un titolo azionario, o di acquistare un prodotto, molti si chiedono quale sia la reputazione dell'impresa riguardo a risorse umane, cultura dell'organizzazione, motivazione del personale.

I sondaggi su quali siano le migliori imprese in cui lavorare sono un veicolo efficace di questo aspetto della reputazione.

Incidono le condizioni di lavoro e il livello delle remunerazioni; poi i metodi di reclutamento, inserimento, formazione e progressi di carriera. In sintesi, i fattori che creano condizioni di lavoro tali da consentire ai collaboratori di dare il meglio delle proprie capacità. La cultura dell'organizzazione è determinante per il comportamento dei collaboratori: è l'insieme dei valori, tradizioni e principi consolidati che maturano con l'impresa.

Responsabilità sociale dell'impresa.

Esiste consenso sulle aree principali di responsabilità: l'ambiente, il mercato, il posto di lavoro e la sede. La gestione dei rischi di reputazione ha una prima difficoltà nell'individuare le potenziali minacce.

Una tecnica elementare consiste nel partire dalla scelta delle aree (per esempio le quattro prima indicate) e usare gli scenari per individuare minacce e opportunità. I rischi individuati vanno integrati nel sistema di reporting.

Comunicazioni verso l'esterno.

L'impresa, dopo aver individuato gli interessi degli stakeholder, dovrebbe fornire loro dati e notizie. La riluttanza a dare informazioni può seriamente minacciare la reputazione, soprattutto se vengono alla luce fatti che il management ha colpevolmente tenuto nascosti.

Una minoranza di imprese ha messo a punto piani di risposta a questo tipo di rischi. L'impresa dovrebbe avere un contingency plan, per ciascuno dei maggiori rischi. ■

