

# Investire sulla reputazione rende il 10%



*Una ricerca condotta da Mediobanca e Cineas ci dice che la tutela della reputazione aziendale ha ritorni non soltanto tangibili, ma anche misurabili e pesanti. L'analisi di Giovanni Landolfi e Giampietro Vecchiato.*

## **Gestire i rischi vale il 30% del Roi**

L'Osservatorio sul risk management, condotto da Mediobanca per il Cineas prende in considerazione 277 imprese familiari italiane in rappresentanza di 2.600 medie imprese manifatturiere, con fatturati tra 20 e 355 milioni di euro e da 50 a 499 dipendenti. L'analisi ha l'obiettivo di capire se e come queste aziende gestiscono i rischi, quali rischi prendono in considerazione, con quali priorità e con quali esiti in termini di risultati aziendali. La sorpresa sta qui: le imprese dotate di un sistema strutturato di risk management

ottengono profitti di oltre il 30% superiori rispetto alle altre. Quindi, la gestione dei rischi non ha soltanto un valore industriale, volto a salvaguardare gli investimenti e la continuità aziendale, ma può anche generare un ritorno finanziario significativo.

E quali sono i dieci rischi più temuti dalle medie imprese italiane? Al primo posto c'è la sicurezza sul lavoro. Subito dopo, il cyber risk, la difettosità dei prodotti, il rischio reputazionale e quello ambientale. Al sesto posto, le competenze professionali. Quindi, le interruzioni di fornitura, la compliance normativa (legge 231), l'imitazione del prodotto e, al decimo posto, le catastrofi naturali.

“Emerge una correlazione chiara tra la gestione dei rischi e la redditività aziendale”, ha spiegato, presentando i dati, Gabriele Barbaresco, autore della ricerca e direttore dell'Ufficio studi Mediobanca: “anche se non è provata la causalità tra la gestione dei rischi e una redditività migliore. Potrebbe anche essere che le imprese con una migliore redditività abbiano anche una maggiore attenzione alla gestione dei rischi”. Ciò non toglie che un differenziale del 31% in termini di Roi (dati 2017: nel 2016 il dato era addirittura del 38%) rappresenti un valore tutt'altro che trascurabile.

## **La reputazione come rischio da gestire**

Il caso della reputazione poi è peculiare perché non riguarda i processi aziendali né gli obblighi normativi su cui da sempre si concentra l'attenzione delle imprese, e appena due anni fa non rientrava nemmeno nelle prime 20 posizioni: era al 21° posto su 22 aree di rischio principali indicate dalle aziende del campione. “Naturalmente, la percezione del rischio da parte degli imprenditori varia sensibilmente in funzione della tipologia di attività dell'azienda”, prosegue Barbaresco. “Nell'alimentare ci si sente più esposti all'imitazione del prodotto, alla difettosità, al rischio reputazionale e alle calamità naturali. Per i beni per la

persona e la casa in cima alla lista dei pericoli ci sono le calamità naturali. Il chimico farmaceutico teme il rischio di disastro ambientale e si sente molto meno esposto al cyber risk e al rischio reputazionale. Per il meccanico, a contare di più sono le competenze professionali, mentre nel metallurgico la sicurezza sul lavoro". Ma è interessante questo secondo passaggio: "A mano a mano che ci si sposta verso la gestione di rischi che esulano dall'obbligatorietà legale, ma che attengono più propriamente all'attivazione di leve competitive, si amplia il differenziale in termini di redditività industriale a vantaggio delle imprese che dedicano a essi presidi efficaci. È il caso delle competenze professionali (+8%), degli aspetti reputazionali (+10%), della sicurezza informatica evoluta e protezione dall'hackeraggio (14%), fino al presidio della qualità del prodotto e quindi della sua non replicabilità (+21%)".

## **Cigni neri e conti in rosso**

Il punto chiave è che le imprese dotate di strumenti manageriali evoluti ricorrono a modelli di risk management che non si limitano ad analizzare dati probabilistici e serie storiche sugli accadimenti possibili ma si spingono a immaginare rischi non tradizionali o che possono nascere da situazioni non predeterminabili. Un modo per evocare i cosiddetti cigni neri, che Nassim Taleb ci ricorda essere eventi a bassissima probabilità ma con un impatto potenzialmente devastante. Guardiamo alla cosa in termini di esposizione: il 60% delle aziende analizzate da Mediobanca ha un sito aggiornato, ottimizzato e utilizza il web ai fini commerciali. Vuol dire che il nome di queste imprese arriva a un numero di contatti inimmaginabile soltanto dieci anni fa e, in caso di situazioni o incidenti che compromettano la credibilità dell'azienda, tutti questi contatti rischiano di diventare nostri nemici o giudici, di prendere le distanze da noi o di diventare addirittura attivisti per la messa al bando del nostro brand. È possibile difendersi? Certamente, ma non a

prezzo di saldo. Il rapporto Aon 2017 sulla gestione del rischio nelle aziende, stima che una società quotata in borsa possa perdere almeno il 20% del proprio valore azionario in caso di danni di immagine consistenti, come scandali, incidenti, cause legali. Mentre la rivista specializzata Reputation Management rileva che l'80% degli utenti di e-commerce dichiara di non fare acquisti presso esercenti con recensioni negative. Se questo è il conto da pagare, è indubbiamente preferibile agire d'anticipo, affrontare quest'area di rischio in ottica strategica e adottare una politica di prevenzione dei rischi reputazionali. Anche perché si tratta di un investimento sicuro. Mediobanca docet.