



**Dipartimento di Impresa e Management**  
Cattedra di Management delle Operations e della Supply Chain

# **Il Rischio di Reputazione e la Supply Chain**

**Relatore:**

Prof.ssa Nenni Maria Elena

**Candidata:**

Trimarchi Giorgia

Matricola: 657591

**Correlatore:**

Prof. Cassetta Ernesto

**Anno Accademico 2015/2016**

## IL RISCHIO DI REPUTAZIONE E LA SUPPLY CHAIN

# INDICE

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <i>Introduzione</i> ..... | 5 |
|---------------------------|---|

## ***Capitolo 1: Il Rischio economico***

|  |    |
|--|----|
| 1. Il Dinamismo Ambientale: La Certezza Economica non Esiste ..... | 9  |
| 2. Classificazione Dei Rischi .....                                | 10 |
| 3. La Classificazione Dei Rischi Secondo Basilea 2 .....           | 15 |
| 4. Il Rischio D'impresa nell'attuale Ambiente Economico. ....      | 17 |
| 5. L'ERM e l'ambiente di Valore. ....                              | 19 |

## ***Capitolo 2: La vulnerabilità della attuali Supply Chain***

|   |    |
|---|----|
| 1. L'incertezza governa la Supply Chain .....                   | 26 |
| 2. Lo scandalo che ha coinvolto la supply chain di Apple.....   | 30 |
| 3. Perché le supply chain sono divenute così vulnerabili? ..... | 32 |
| 4. Mappare il profilo di rischio. ....                          | 35 |
| 5. La gestione dei rischi nella SC. ....                        | 37 |
| 6. SCM e SCRM .....   | 41 |
| 7. Il Supply Chain Risk Management .....                        | 44 |
| 8. I casi Ericsson e Nokia.....                                 | 49 |

## ***Capitolo 3: The Reputation Risk***

|  |    |
|--|----|
| 1. La Corporate Reputation .....                 | 54 |
| 2. Il ruolo strategico degli stakeholder .....   | 61 |
| 3. Modelli di misurazione della Reputazione..... | 64 |
| 4. Reputational Risk.....                        | 71 |

|  |    |
|--|----|
| 5. Il caso Mattel.....                               | 74 |
| 6. Il caso Benetton e il crollo del Rana Plaza. .... | 75 |
| 7. Responsible Supply Chain Management .....         | 77 |

#### ***Capitolo 4: Caso studio***

|  |     |
|--|-----|
| 1. Metodologia .....   | 81  |
| 2. Analisi dei dati .....  | 88  |
| 3. La complessità di gestire la reputazione nella SC.....                    | 102 |
| 4. Analisi dei quesiti n.11, 12, 13.....                                     | 105 |
| 5. E se il rischio di reputazione si concretizzasse? Come affrontarlo? ..... | 108 |

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| <b><i>Conclusioni</i></b> ..... | 110 |
|---------------------------------|-----|

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| <b><i>Bibliografia</i></b> ..... | 112 |
|----------------------------------|-----|

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| <b><i>Sitografia</i></b> ..... | 118 |
|--------------------------------|-----|

## Introduzione

Il seguente elaborato ha ad oggetto il rischio reputazionale nella Supply Chain.

La scelta è ricaduta sul rischio poiché è elemento intrinseco di ogni realtà imprenditoriale e la capacità di identificazione, valutazione e controllo dello stesso è alla base del successo aziendale<sup>1</sup>. Tale aspetto sta assumendo un significato rilevante all'interno della filiera produttiva, se si considera che, fino al secolo scorso, rappresentava un aspetto inesplorato. Lo scenario economico è drasticamente cambiato: si è passati da una situazione di costante conflitto e competizione tra i vari attori della catena di fornitura, ad un sistema integrato, fatto di aziende interconnesse, il cui unico obiettivo si identifica nella soddisfazione del cliente.

Poiché la supply chain è costituita da più attori e rappresenta una realtà più estesa, più o meno integrata, e che tende ad ampliarsi, qualsiasi problema creato, ad esempio, da un fornitore (dai ritardi nelle tempistiche di fornitura alla scarsa qualità dei prodotti) amplia l'esposizione di tutti i componenti della filiera, coinvolti nella catena, a rischi di sorta.

Il contesto in cui gli attori economici si trovano ad agire è turbolento e in continuo cambiamento. Si assiste ad un aumento della complessità generale che espone sempre più l'azienda a circostanze incerte, nuove e complicate da gestire. Un tempo, l'informazione, la comunicazione, la coltivazione dei campi, il governo degli affari erano situazioni semplici da affrontare. Gli oggetti si guastavano frequentemente, ma le riparazioni erano possibili senza la necessità di dover ricorrere alla figura del tecnico specializzato o al consulente finanziario.

Le precarie conseguenze di una data situazione gestita male, non necessariamente avevano un impatto sulle situazioni correlate al malgoverno della prima. Oggi tutto è diverso, tutto è più complesso, le conseguenze avverse derivanti da una circostanza possono rivelarsi catastrofiche e generare effetti negativi su altre situazioni. In un

---

<sup>1</sup> S. Beretta, "Valutazione dei rischi e controllo interno", Università Bocconi Editore, Milano 2004, p. 1.

contesto divenuto così lontano da quello passato, così mutevole e precario, gestire correttamente il rischio aiuta a comprendere ciò che accadrà in futuro e rende capaci di scegliere tra più opzioni.<sup>2</sup>

Da recentissimi studi è emerso che quello reputazionale è tra i rischi più complessi da prevedere e da gestire per un'azienda. Ed invero, un'indagine internazionale condotta da AON- il primo gruppo in Italia e nel mondo nella consulenza dei rischi e delle risorse umane, nell'intermediazione assicurativa e riassicurativa, quotata al NYSE, con il suo quartier generale a Londra, presente in 120 paesi con più di 65.000 dipendenti<sup>3</sup> - ha dimostrato che il rischio più temuto da grandi realtà aziendali è quello relativo alla reputazione e all'immagine aziendale. La reputazione, è noto, è un valore che si costruisce nel tempo attraverso l'interazione di agenti chiave nell'ambito del funzionamento dell'organizzazione medesima<sup>4</sup>.

La genesi dei dissesti che ha riguardato colossi economici quali Nike, Nestlé, Ikea, Jhonson & Jhonson, Abercrombie & Fitch, Moncler, Volkswagen, ecc. è da ricercare nelle errate valutazioni e negli inefficaci controlli dei rischi affrontati dal management nel processo di creazione di valore<sup>5</sup>, l'impatto mediatico che ne è derivato è stato sconvolgente.

Nel primo capitolo del seguente elaborato si procederà ad una chiara e puntuale esposizione del concetto di rischio. Si passeranno in rassegna le varie tipologie di rischio che ogni realtà imprenditoriale deve tenere, a proprio modo, presente.

Nel secondo capitolo verrà affrontato il tema della vulnerabilità delle attuali catene di fornitura. Si ricercheranno le cause e si approfondiranno le metodologie volte ad amministrare i rischi. Si analizzerà, inevitabilmente, il tema del Supply Chain Risk Management. Inoltre, si riporteranno due casi studio emblematici ai fini del tema trattato.

---

<sup>2</sup> Op.loc. cit.

<sup>3</sup> [www.aon.com](http://www.aon.com)

<sup>4</sup> F. Lotti Oliva, "A maturity model for enterprise risk management", University of São Paulo Business Administration, p.66, 2015.

<sup>5</sup> S. Beretta, "Valutazione dei rischi e controllo interno", Università Bocconi Editore, Milano 2004, p. 9.

Nel terzo capitolo si approfondirà il tema della *corporate reputation*, scarsamente preso in considerazione nel passato, è oggi divenuto uno degli ingredienti essenziali del valore aziendale.

Dopo questa fase teorica -con una precisa esposizione delle metodologie applicate al reperimento delle informazioni e dei dati che costituiranno il fulcro dell'analisi condotta- si procederà alla trattazione del quarto e ultimo capitolo, il quale avrà ad oggetto un questionario sottoposto ad un campione di imprese operanti in settori differenti. L'obiettivo del questionario è volto a fare emergere (come sostenuto durante tutto l'elaborato) che, tra i rischi più temuti (ai quali le imprese sono esposte) e difficili da prevedere, quello di reputazione occupa una posizione fortemente significativa.

## Capitolo 1

### *Il rischio economico*



## 1. Il dinamismo ambientale: la certezza economica non esiste

Appare quasi superfluo asserire che l'ambiente economico sia un continuo divenire. Il mercato è in perpetua trasformazione, la concorrenza si acuisce a ritmo continuo, la regolamentazione è soggetta a perenni adeguamenti, i consumatori- ultimo anello della catena, alla cui soddisfazione ogni realtà economica tende- cambiano le modalità di fruizione di prodotti e servizi con rapidità "critica". Solo conformandosi repentinamente al cambiamento è possibile continuare ad esistere e a essere competitivi nel mercato.

Per adeguarsi alla mutevole evoluzione economica, l'azienda deve assumere delle decisioni il cui esito è- quanto meno in prima battuta- sconosciuto. Aumentare o diminuire la produzione, accrescere o ridurre gli investimenti, incrementare o meno i finanziamenti, sono operazioni che vengono poste in essere dall'impresa, spesso, nell'assoluta incertezza.

In ambito economico la certezza è una realtà praticamente inesistente. Ciò che resta da fare è conoscere per quanto più possibile l'ambiente esterno e interno, in cui si opera e si compete. Ferrero osserva che *«l'azienda [...] deve essere intesa non tanto in quanto essa è, bensì soprattutto in quanto incessantemente si trasforma»*<sup>6</sup>. Perciò il dinamismo del contesto economico è certamente fonte di perplessità, indeterminatezza non controllabile, ma è altresì principio di vantaggio, opportunità, difficilmente auspicabili in situazioni di eccellente ed esaustiva conoscenza.

La genesi e la fine del rischio sono connesse e strettamente dipendenti rispetto alle operazioni aziendali. Ognuna di esse nasce, si sviluppa e si estingue in un arco temporale più o meno breve, dall'istante a tutta la vita dell'azienda. Il rischio segue la loro stessa durata. Le scelte aziendali sono, come si è detto più volte, attuate in condizioni di

---

<sup>6</sup> G. Ferrero, "Istituzioni di Economia d'azienda", Giuffrè Editore, Milano, 1968, p. 3.

incertezza e dunque da esse possono scaturire vere e proprie situazioni dannose per la salute aziendale.

Sulla base di quanto finora espresso, qualsiasi circostanza, verificatasi in qualunque momento, è principio di rischio. Esso però, nell'arco della sua esistenza, breve o lunga che sia, non resta immutato. Come la genesi, anche la variazione è funzione delle congetture, più precisamente la trasformazione del rischio dipende dai vari aggiustamenti a cui le stesse ipotesi sono soggette. Essendo direttamente collegato con le operazioni aziendali dalle quali scaturisce, il rischio smette di esistere dall'istante in cui viene meno la causa che lo ha prodotto.

## 2. Classificazione dei rischi

Il rischio è una realtà complessa, ricca di sfaccettature che -a seconda della prospettiva da cui si osserva- si manifesta in vesti differenti.

Nell'impostazione economico-aziendale, si ritiene che, nonostante la moltitudine di interessi, l'impresa debba orientarsi alla soddisfazione di chi apporta capitale. I soggetti apportatori di capitali, effettuano una scelta alternativa rispetto ad altre imprese e ad altre forme di investimento. Dalla preferenza essi dunque attendono un rendimento. Il rischio si impone dal momento in cui viene restituito un rendimento inferiore a quello che gli apportatori di capitale avrebbero ricevuto da investimenti alternativi.

Si è appena definito il rischio economico generale. A sua volta il rischio economico generale è la combinazione di una pluralità di rischi particolari. Una prima distinzione può essere effettuata tra<sup>7</sup>:

- Rischio puro;
- Rischio speculativo.

---

<sup>7</sup> “Risk management: mappatura e valutazione dei rischi aziendali. Un costo o un’opportunità?”, Corporate Consulting Services, Ufficio studi Milano, 2008.

Alla prima categoria appartengono i rischi dai quali scaturiscono solo occasioni di perdita. Alla seconda, invece, quelli dai quali si può attendere la possibilità di perdita, ma anche opportunità di guadagno. Si osserva che, di regola, i rischi puri hanno natura accidentale o dolosa. Ne sono esempi un incendio, un infortunio, un caso di responsabilità civile. Le variazioni dei prezzi delle materie prime, i mutamenti tecnologici, le oscillazioni dei gusti dei consumatori sono esempi di rischi speculativi.

Un'importante distinzione tra le due tipologie di rischi appena richiamati è rappresentata dal fatto che i rischi speculativi possono generare profitto attraverso un'abile gestione. Nel dettaglio, essi si distinguono in:

- Rischi di business (derivanti dall'attività tipica d'impresa), nella cui categoria rientrano il rischio strategico, operativo e finanziario<sup>8</sup>;
- Rischi derivati, causati dalle attività finanziarie. Specificamente, si distinguono i rischi di struttura finanziaria legati al procacciamento di strumenti finanziari per le imprese in deficit, rischi d'investimento provocati dall'attività di impiego dei mezzi finanziari per le imprese in *surplus*, rischio di *asset-liability* originati dallo svolgimento congiunto dell'attività di impiego tipica di impiego dei mezzi finanziari in deficit o in eccesso<sup>9</sup>.

I rischi puri rappresentano una sorta di fastidio per l'impresa<sup>10</sup>: la soluzione ideale sarebbe riuscire ad eliminarli del tutto ma, per raggiungere tale obiettivo, l'impresa è costretta ad affrontare dei costi che non necessariamente bilanciano il beneficio apportato da una maggiore sicurezza<sup>11</sup>. È utile sottolineare che i rischi puri, talvolta, sono direttamente connessi con operazioni dirette al conseguimento di reddito; spesso l'eliminazione degli stessi è possibile solo attraverso la completa soppressione delle medesime operazioni.<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> [www.centrostudifinanza.it](http://www.centrostudifinanza.it)

<sup>9</sup> [www.centrostudifinanza.it](http://www.centrostudifinanza.it)

<sup>10</sup> N. Misani, "Introduzione al risk management", EGEA, Milano, 1994, p.8.

<sup>11</sup> Op. loc. cit.

<sup>12</sup> Op. loc. cit.

Di seguito si riporta una tabella in cui vengono elencate le possibili cause di rischio puro e di rischio speculativo.

Tabella 1.1 rischi puri e speculativi<sup>13</sup>

| RISCHIO         | SPECULATIVO  | PURO  |
|-----------------|--|---|
| FENOMENI        |  |   |
| NATURALI        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effetti del clima sui prezzi dei prodotti agricoli</li> <li>• Effetti sul clima sulla domanda di servizi turistici</li> <li>• Effetti del clima sulla domanda di beni alimentari (bevande, gelati, ecc.)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alluvioni</li> <li>• Terremoti</li> <li>• Uragani, Tempeste</li> </ul>         |
| SOCIALI         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moda</li> <li>• Clima sindacale</li> <li>• Variazione dei modelli di consumo</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criminalità comune</li> <li>• White collar crime</li> <li>• Hacking</li> </ul> |
| POLITICI        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nazionalizzazioni/pri<br/>vatizzazioni</li> <li>• Normativa sulle<br/>attività di impresa</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attentati terroristici</li> <li>• Arresto di dirigenti</li> </ul>              |
| MACRO-ECONOMICI | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variazioni dei tassi di<br/>consumo</li> <li>• Oscillazioni del<br/>cambio</li> </ul>   | Nessuno   |

<sup>13</sup> N. Misani, Introduzione al risk management, EGEA, Milano, 1994, p. 7.

|             |   |   |
|-------------|---|---|
|             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oscillazioni dei tassi di interesse</li> </ul>   |   |
| TECNICI     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduzione di nuove tecnologie di prodotto</li> <li>• Introduzione di nuovi processi produttivi</li> <li>• Esito dei progetti aziendali di R&amp;S</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidenti sul lavoro</li> <li>• Malfunzionamento dei prodotti</li> <li>• Disastri tecnologici</li> </ul> |
| FINANZIARI  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variazioni delle condizioni praticate dagli istituti di credito</li> <li>• Andamento del mercato dei capitali</li> <li>• Variazione delle condizioni praticate da clienti e fornitori</li> </ul> | Nessuno   |
| COMPETITIVI | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancio di prodotti sostitutivi</li> <li>• Emergere di nuovi canali distributivi</li> <li>• Politiche di prezzo dei concorrenti</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spionaggio industriale</li> <li>• Contraffazione del prodotto</li> <li>• Sabotaggio</li> </ul>           |

Proseguendo con l'indagine, una seconda distinzione ha ad oggetto il rischio sistematico e il rischio specifico, la cui somma genera il rischio complessivo. Due attività sono considerate in equilibrio non solo se da esse ci si attende lo stesso rendimento, ma se le due presentano anche il medesimo livello di rischio sistematico, sebbene abbiano un livello di rischio complessivo differente<sup>14</sup>. Il peso di tale distinzione è notevole, in quanto

---

<sup>14</sup> [www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)

una parte del rischio complessivo è eliminabile attraverso la diversificazione. Detta porzione è definita rischio specifico e delinea il rischio particolare di una impresa. Gli investitori, in questo caso, possono evitare l'incertezza attraverso la diversificazione. Dunque, il rischio diversificabile non condiziona i rendimenti attesi.

La seconda porzione del rischio complessivo è rappresentata, come detto sopra, dal rischio sistematico. Esso identifica quella porzione di incertezza che non può essere eliminata in quanto si identifica con il rischio che aleggia nel mercato nel suo complesso e che sussiste indipendentemente dal grado di diversificazione<sup>15</sup>. I criteri di classificazione dei rischi sono molteplici ed eterogenei.

Di seguito viene riportata una tabella proposta da Ernest & Young che rappresenta un esempio generale dei rischi d'impresa.

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>RISCHI ESTERNI</b>    | Nuovi mercati, Cambiamenti socio politici, Concorrenza, Disponibilità di capitali, Leggi e Regolamenti, Trend Economici, Nuove tecnologie, Information Technology, Portatori di interesse.   |
| <b>RISCHI GESTIONALI</b> | Mantenere la Clientela, Sviluppare Prodotti, Redditività Clientela, Ambiente, Pricing di prodotto, Qualità, Licenze, Salute e Sicurezza, Impegni contrattuali, Interruzione attività, Sviluppo del Business, Sicurezza Informazioni, Passività dei terzi, Soddisfazione del cliente, Logistica e distribuzione, Human Resources, Gestione Acquisti, Frodi, Erosione del Marchio. |
| <b>RISCHI FINANZIARI</b> | Gestione fiscale, Flussi monetari, Free cash flow, Riciclaggio danaro, Prodotti Derivati, Atti Illegali, Diversificare il portafoglio, Mancanza di autorizzazioni, ROI, Liquidità, Valuta/Tassi di cambio, Tassi di interesse, Pagamenti, Gestione Investimenti.   |
| <b>RISCHI STRATEGICI</b> | Business Portfolio, Quote di mercato, Allocazione delle Risorse, Ciclo di vita dei prodotti, Sviluppo Know how, Leadership, Struttura organizzativa, Pianificazione risorse, Pianificazione mercati, Fusioni / Acquisizioni, Joint Ventures / Alleanze.  |

16

<sup>15</sup> [www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)

<sup>16</sup> [www.ey.com](http://www.ey.com)

### 3. La classificazione dei rischi secondo Basilea 2

Una considerevole trattazione sui rischi è stata proposta nel 2004 da Basilea 2.

Il Comitato di Basilea 2 è un organismo di consultazione composto da rappresentanti delle banche centrali dei paesi del G10.<sup>17</sup> L'obiettivo perseguito si indentifica nell'accrescimento –all'interno delle banche e delle imprese di investimento- della sensibilità al rischio, della capacità di gestirlo e comunicare correttamente al mercato le informazioni su come viene valutato.<sup>18</sup>

Benché la normativa si riferisca ad imprese operanti nel settore dell'intermediazione creditizia e finanziaria, la distinzione relativa alle varie tipologie di rischio da fronteggiare è apprezzabile e funzionale a qualsiasi settore economico (e, di seguito, ciò verrà motivato). Il valore della classificazione proviene dal carattere *super partes* dell'istituzione che l'ha proposta, dalla sua estrema concretezza e dalla generale ed effettiva applicabilità. La normativa ha distinto tre categorie:

- Rischio di credito;
- Rischio di mercato;
- Rischio operativo.

Il rischio di credito si riferisce alla possibilità che la banca non riesca a recuperare il credito concesso, per l'eventuale incapacità parziale o totale della controparte ad assolvere l'impegno assunto<sup>19</sup>. Sebbene il rischio di credito sia il fulcro di attività di natura creditizia, l'esposizione più o meno intensa ad esso riguarda imprese operanti in settori differenti, soggette alla eventuale inadempienza dei propri clienti.

---

<sup>17</sup> E. Facile, A. Giacomelli, "La nuova guida del Sole 24 Ore a Basilea 2: il nuovo processo del credito alle imprese", Il Sole 24 Ore, 2008, p.3.

<sup>18</sup> E. Facile, A. Giacomelli, "La nuova guida del Sole 24 Ore a Basilea 2: il nuovo processo del credito alle imprese", Il Sola 24 Ore, 2008, p.3.

<sup>19</sup> M. Petrulli, "Basilea 2:guida alle nuove regole per le piccole e medie imprese", Halley Editrice, 2007, p.21.

Il rischio di mercato è legato all'andamento non prevedibile delle variabili macroeconomiche<sup>20</sup>. Questa seconda tipologia di rischio identificata dalla normativa, è tipica delle imprese creditizie e di quelle quotate nei mercati finanziari, ma è estendibile, ad esempio, a realtà imprenditoriali caratterizzate da attività in valuta estera, se si considera che il rischio di mercato riguarda gli effetti imprevisi sul valore di mercato di attività e passività, prodotti da variazione dei tassi di interesse, dei tassi di cambio e da altri prezzi delle attività finanziarie<sup>21</sup>.

Quello operativo è il terzo tra i rischi individuati dal Comitato, inteso come un insieme eterogeneo di altri rischi<sup>22</sup>. Rientrano in questo ampio gruppo rischi:

- Di rapina;
- Di frodi;
- Legali;
- Tecnologici- perdite causate da inefficienze dei sistemi informatici e negli impianti produttivi;
- Di risorse umane - dovute a negligenza o incompetenza, attività non autorizzate;
- Processi interni - perdite legate a carenze nella procedure operative, nella gestione dei processi, nei sistemi di sicurezza;
- Derivanti da eventi esogeni - si pensi ai danni derivanti da catastrofi naturali<sup>23</sup>.

Il gruppo di rischi appena descritto, ha portata meramente esemplificativa. La suddivisione dei rischi da ultimo menzionati, consente di comprendere che tutte le tipologie di rischio –enumerate poc'anzi- sono riscontrabili in qualunque realtà imprenditoriale, indipendentemente dalla natura creditizia dell'attività svolta.

---

<sup>20</sup> Op. loc. cit.

<sup>21</sup> [www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)

<sup>22</sup> M. Petrulli, "Basilea 2: guida alle nuove regole per le piccole e medie imprese", Halley Editrice, 2007.

<sup>23</sup> Op. loc. cit.



#### 4. Il Rischio d'Impresa nell'attuale ambiente economico.

La forte concorrenza, il potere contrattuale dei clienti, la dipendenza dai fornitori, la domanda costante di innovazione, i mutamenti del contesto normativo, le nuove aspettative della società, rendono l'ambiente economico-organizzativo sempre più complesso e macchinoso.

Le imprese sono alla ricerca di strategie volte ad accrescere la loro complessità strategica interna per poter fronteggiare la crescente difficoltà dell'ambiente esterno che le circonda. La ricerca continua di rinnovate pratiche di gestione del rischio è divenuta una modalità attraverso la quale raggiungere gli obiettivi organizzativi prefissati<sup>24</sup>.

Considerata la complessità di cui sopra, sarebbe più corretto affermare che il continuo confronto a cui l'impresa si sottopone quotidianamente non può più essere solo con i fornitori, i distributori, i clienti, le nuovi entranti, ma la comparazione giornaliera riguarda, ormai, intere catene di fornitura.

Dunque, l'aggregazione di soggetti che competono condividendo obiettivi, quali risorse, mercati, clienti, si confronta direttamente con altre catene di approvvigionamento<sup>25</sup>.

La FERMA –*Federation of European Risk Management Association*– associazione europea che promuove e divulga la rilevanza di un'adeguata gestione del rischio d'impresa nelle organizzazioni<sup>26</sup>, definisce il rischio come la combinazione delle probabilità di accadimento di un evento e le conseguenze che esso genera all'organizzazione medesima.

Il *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*<sup>27</sup>, tra le più note organizzazioni internazionali che studia l'importanza del governo del rischio d'impresa, considera lo stesso come la possibilità che un evento si verifichi e conseguentemente possa influenzare negativamente il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

---

<sup>24</sup> J. P., Louisot, "Gestion des risques", Afnor, Parigi, 2010.

<sup>25</sup> I. Manuj, J. T. Mentzer, "Global supply chain risk management", *J. Bus. Logist.* 29 (1), 133–156, 2008.

<sup>26</sup> [www.ferma.eu](http://www.ferma.eu)

<sup>27</sup> [www.coso.org](http://www.coso.org)

L'ultima decade ha assistito alla ricerca di modelli di *corporate governance* rinnovati che stabiliscano nuovi standard, processi, regole per tutti gli agenti coinvolti<sup>28</sup>.

È emerso<sup>29</sup> che buone pratiche di *Enterprise Risk Management* implicano da un lato, la creazione di sinergie tra le attività di gestione del rischio e, dall'altro, fanno aumentare la consapevolezza dei rischi eventuali: ciò conduce ad un migliore processo decisionale, operativo, tattico e strategico.

Muovendo dal presupposto che tutte le aziende sono costrette a misurarsi con il rischio organizzativo e che, dunque, tutte necessitano di strutture formali per poterli fronteggiare, *The Risk Management Society (RIMS)*- organizzazione globale no-profit che rappresenta più di 3500 industriali, dedicata a promuovere le pratiche di gestione del rischio, la cui *mission* è "*to educate, engage and advocate for the global risk community*"<sup>30</sup> - propone un modello per affrontare il rischio composto da cinque fasi : *ad hoc, initial, repeatable, managed, leadership*.

Il livello in cui ciascuna realtà imprenditoriale si colloca è dato dall'identificazione del grado di conformità a sette attributi prioritari stabiliti, cioè: *ERM-based management, ERM process management, risk appetite management, root cause discipline, uncovering risks, performance management, business resiliency and sustainability*<sup>31</sup>.

---

<sup>28</sup> R. E. Hoyt, A. F. Liebenberg, "The value of enterprise risk management", *J. Risk Insur.* 78 (4), 795–822, 2011.

<sup>29</sup> M. s. Beasley, R. Clune, D. R. Hermanson, "Enterprise risk management: an empirical analysis of factors associated with the extent of implementation", *J. Account. Public Policy* 24, 521–531, 2005; L. Paape, R. Speklé, "The adoption and design of enterprise risk management practices: an empirical study." *Eur. Account. Rev.* 21 (3), 533–564, 2012; C. S. Tang, "Perspectives in supply chain risk management", *Int. J. Prod. Econ.* 103 (2), 451–488, 2006.

<sup>30</sup> [www.rims.org](http://www.rims.org)

<sup>31</sup> [www.rims.org](http://www.rims.org) - Risk and Insurance Management Society. RIMS Risk Maturity Model (RMM) for Enterprise Risk Management, 2006.

## 5. L'ERM e l'Ambiente di Valore.

La catena di approvvigionamento può essere intesa come l'insieme di tutte le attività di valore per gli agenti in essa coinvolti, in cui la concorrenza e la cooperazione coesistono in quanto gli attori stessi condividono molteplici interessi sia convergenti che divergenti. Riuscire ad allineare tale moltitudine di interessi può essere considerato come un punto ottimale di gestione aziendale<sup>32</sup>.

I protagonisti della catena hanno libertà decisionale, gli interessi sono mutevoli, spesso non sono chiari né specificati, l'ambiente imprenditoriale è dipendente da forze che lo compongono e lo riordinano. Qualora l'opportunismo sovrasti tutti questi meccanismi il punto ottimale di gestione potrebbe essere perduto<sup>33</sup>. Una soluzione per ovviare al problema è rappresentata dalla capacità del management di definire una relazione tra il piano strategico e la creazione di valore ponendo l'attenzione, in primo luogo, alla creazione di valore per gli azionisti e, secondariamente, favorendo la soddisfazione di tutti i soggetti coinvolti nel business. Così l'ERM può rappresentare un supporto reale per il raggiungimento degli obiettivi.

L'analisi dei rischi della catena di fornitura cerca di identificare le principali fonti di incertezza che possono influenzare le prestazioni dei processi di business, ad esempio: il governo dei rapporti con i fornitori, la gestione dello sviluppo di prodotti e servizi, l'amministrazione dei rapporti con i clienti, della produzione, della variazione della domanda<sup>34</sup>. Creando una correlazione tra potere e fiducia nel contesto economico-istituzionale, il rischio può essere mitigato con più destrezza<sup>35</sup>.

---

<sup>32</sup> F. Lotti Oliva, "A maturity model for enterprise risk management", University of São Paulo Business Administration, 2015, p.68.

<sup>33</sup> M. Habermann, J. Blackhurst, A. Y. Metcalf, 2015. "Keep your friends close? supply chain design and disruption risk", *Decis. Sci.* 46 (3), 491–526, 2015; M. Christopher, M. Holweg, "Supply chain 2.0: managing supply chains in the era of turbulence", *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.* 41 (1), 63–82, 2011.

<sup>34</sup> I. Heckmann, T. Comes, S. Nickel, "A critical review on supply chain risk- Definition, measure and modeling", *Omega* 52 (C), 119–132, 2015.

<sup>35</sup> G. Li, H. Fan, P. K. C. Lee, T. C. E. Cheng, "Joint supply chain risk management: an agency and

Affinché l'analisi dei rischi sia efficace e costruttiva, sia che riguardi la singola azienda sia che si estenda all'intera filiera, deve essere condotta in modo sistematico. In altre parole il rischio totale è costituito da una serie di rischi interni ed esterni alla realtà economica che, a loro volta, derivano da tutti i soggetti operanti nel contesto di business. Ad esempio, i rischi d'immagine e reputazione aziendale non possono essere valutati prescindendo da quelli che colpiscono i propri fornitori e clienti<sup>36</sup>.

Il contesto economico è caratterizzato, come più volte specificato, da più organizzazioni che intrattengono relazioni secondo le modalità e l'ordine che meglio preferiscono. Tale contesto in cui le imprese operano, può essere suddiviso in macro e micro-ambiente. Nel primo sono incluse tutte quelle "forze ambientali" che, seppur influenzano, non sono in grado di condizionare effettivamente l'operato dell'impresa. Le principali sono, ad esempio, quelle economiche, sociali, politiche, tecnologiche, ambientali.

Al secondo appartengono tutte quelle forze ambientali ed economiche che vincolano concretamente l'impresa e che, a sua volta, essa stessa vincola. In particolare il riferimento va ai clienti, ai fornitori, ai concorrenti, ai distributori.

Le forze di cui sopra, nel micro ambiente si manifestano, ad esempio, attraverso, l'opportunismo, il potere contrattuale dei clienti e dei fornitori, l'innovazione<sup>37</sup>.

Di seguito viene proposto un modello di analisi sistematica dei rischi d'impresa (**Figura 3**).

---

collaboration perspective", *Int. J. Prod. Econ.* 164, 83–94. Louisot, J.P., 2010. *Gestion des risques*. Afnor, Paris, 2015.

<sup>36</sup> S. Gaultier-Gaillard, J. P. Louisot, J. Rayner, "Managing reputational risk – From theory to practice" in: *Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin, 2009.

<sup>37</sup> M. Porter, 2008. "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", Free Press, New York, 2008.



38

**Figura 3-** Enterprise risks in the environment of value.

<sup>38</sup> F. Lotti Oliva, "A maturity model for enterprise risk management", University of São Paulo Business Administration, 2015, p.70.

La figura n. 1 mostra l'ambiente di valore, composto da attori che generano valore positivo per l'impresa. Le relazioni vengono istaurate sulla base di “*what the other part can best offer*”<sup>39</sup>. Gli stakeholder del contesto imprenditoriale sono i medesimi dell'ambiente di valore; la differenza consiste nel fatto che per poter essere inclusi in quest'ultimo ciascun attore deve riuscire a creare valore per l'azienda. Dunque i principali agenti, in questo caso, sono: i clienti, i fornitori, i distributori, la società, il governo e ovviamente i competitor<sup>40</sup>.

Per un'analisi esaustiva e profittevole, la singola azienda deve studiare il rischio dell'ambiente di valore, verificare i rischi d'impresa e i legami che essa instaura, approfondire minacce e opportunità, distinguendo i rischi del contesto economico da quelli dell'ambiente di valore.

La prima categoria è generata da eventi di tipo economico, politico, tecnologico. Nel secondo caso il riferimento va al rischio finanziario, operativo, strategico, d'immagine, ambientale, etico, d'innovazione. Si ricorda che, nell'ambiente di valore, l'azienda è condizionata ma agisce come soggetto che a sua volta influenza.

Nel prosieguo della trattazione viene proposto un modello di studio volto ad approfondire il livello di maturità raggiunto dall'ERM (**Figura 4**). Esso è composto da cinque categorie:

- *Insufficient enterprise risk management*- A questa categoria appartengono tutte quelle aziende che non dispongono di una struttura fisica e concettuale dei rischi aziendali, in quanto esse tendono ad essere poco consapevoli delle fonti di incertezza. Le pratiche di governo del rischio, non strutturate, vengono poste in essere solo quando il rischio effettivamente si verifica.
- *Contingency enterprise risk management*- Le realtà incluse in tale categoria sono

---

<sup>39</sup> Op. Cit. p. 70.

<sup>40</sup> M. Christopher, M. Holweg, “Supply chain 2.0: managing supply chains in the era of turbulence” ,Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag. 41 (1), 63–82, 2011.

consapevoli dei rischi aziendali. Sono utilizzate tecniche di ERM centralizzate.

- *Structured enterprise risk management*- comprende le aziende con un livello organizzativo dei processi e degli strumenti di rischio maggiore;
- *Participative enterprise risk management*- le imprese hanno più consapevolezza dei processi di gestione del rischio che sono decentrati e a cui partecipa la maggior parte degli impiegati;
- *Systemic enterprise risk management*- Vengono incluse le sole imprese con un processo di gestione del rischio consapevole, organizzato e trasparente. Esse utilizzano, spesso, supporto esterno per migliorare il governo del rischio. Nella valutazione vanno al di là dei confini aziendali, analizzando l'intero ambiente di valore.



41

---

<sup>41</sup> F. Lotti Oliva, "A maturity model for enterprise risk management", University of São Paulo Business Administration, 2015, p.77.

**Figura 4-** Level of maturity in enterprise risk management.

Riassumendo, emerge che le imprese non possono più concorrere nel mercato come realtà a sè stanti. Esse devono prendere sempre più consapevolezza del fatto che, per evitare di perdere efficacia e di non raggiungere gli obiettivi prefissati, devono guardare oltre i propri confini.

La partecipazione, la trasparenza, la comunicazione, il coinvolgimento di terzi sono ingredienti per il governo dei rischi e per il raggiungimento di un vantaggio competitivo.



## Capitolo 2

### *La vulnerabilità delle attuali Supply Chain*

## 1. L'incertezza governa la Supply Chain

La dose di incertezza che accompagna il mercato oggi si è acuita rispetto al passato. Il ciclo di vita dei prodotti si è manifestamente accorciato; le tecnologie si perfezionano e progrediscono incessantemente; la domanda appare più volatile e le previsioni circa la stessa risultano complesse.<sup>42</sup> L'ambiente economico è influenzato dall'instabilità finanziaria, da operazioni di merger tra società, da politiche di just-in-time, da nuove tecnologie, dall'e-business. Tutto ciò costringe le organizzazioni economiche ad adottare nuove metodologie di fare impresa.<sup>43</sup>

I protagonisti degli ultimi anni sono stati terremoti, crisi economiche che hanno colpito l'intero globo, attacchi terroristici, scioperi, disastri naturali.<sup>44</sup> Gli effetti prodotti dalla sperimentazione e adozione di nuove strategie di business quali la tendenza all'outsourcing, strategie cosiddette "lean", la propensione a ridurre la base dei fornitori,<sup>45</sup> unitamente alle turbolenze sopra descritte hanno contribuito ad aumentare il rischio nella supply chain. Dunque, una maggiore complessità sta caratterizzando gli ultimi anni e per i manager diviene sempre più difficoltoso l'identificazione dei rischi, la valutazione del loro impatto nonché lo sviluppo di strumenti idonei a gestirlo<sup>46</sup>.

I rischi che coinvolgono le catene di fornitura possono essere distinti in rischi esogeni ed endogeni. I primi si generano a causa dell'interazione delle imprese con l'ambiente esterno in cui si trovano a operare; i secondi invece si generano a causa delle attività interne svolte lungo la catena.<sup>47</sup>

---

<sup>42</sup> M. Christopher, "Logistics & Supply Chain Management", Pearson Education Limited, 2011, p. 189.

<sup>43</sup> A. Ghadge, S. Dani, R. Kalawsky, "Supply chain risk management: present and future scope", The International Journal of Logistics Management, Vol. 23 No. 3, 2012, p. 314.

<sup>44</sup> C. S. Tang, "Perspectives in supply chain risk management", UCLA Anderson School, 2006, p. 452.

<sup>45</sup> M. Christopher, "Logistics & Supply Chain Management", Pearson Education Limited, 2011, p. 189.

<sup>46</sup> H. Hoffman, C. Busse, C. Bode, M. Henke, "Sustainability-Related Supply Chain Risks: Conceptualization and Management in Business Strategy and the Environment", vol. 23, John Wiley & Sons, 2014, pp. 160–172.

<sup>47</sup> M. N. Faisal, "Prioritization of Risks in Supply Chains" in Managing Supply Chain Risk and

Rischi tipici della Supply Chain sono quelli che causano ritardi di consegna da parte dei fornitori, problemi di qualità delle forniture, dipendenza dal fornitore, rischi relazionali lungo la catena, rischi di trasporto e problemi di logistica<sup>48</sup>, distorsione delle informazioni, accumulo delle scorte e generazione dell'effetto Forrester, guasti e malfunzionamenti d'impianti e apparecchiature, necessità di modificare la progettazione dei prodotti offerti. Le incertezze che colpiscono la supply chain non terminano qui. La maggiore attenzione rivolta al mercato nonché alla comunità ha condotto all'identificazione di ulteriori rischi oltre a quelli "tipici" enumerati poc' anzi<sup>49</sup>.

Dunque maggiore attenzione è attribuita ai rischi ambientali, ai rischi sociali unitamente ai rischi economici e finanziari (teoria della *triple bottom line*). Quest'ultima classificazione di rischi è legata al concetto di sostenibilità che, fin dalla sua prima concezione, avvenuta intorno agli anni '80, ha comportato controversie circa il reale significato.

Il termine è impiegato in diversi contesti, ma in ambito economico può essere definito come la capacità di utilizzare le risorse per soddisfare bisogni presenti, preservando la capacità delle prossime generazioni di soddisfare i bisogni futuri.<sup>50</sup> La sostenibilità sta diventando cruciale per la sopravvivenza delle imprese in un contesto sempre più competitivo: i cambiamenti climatici, la riduzione della disponibilità delle risorse sono solo alcuni dei segnali che rendono la questione non trascurabile per le imprese. Naturalmente, il tema riguarda anche la supply chain che con le sue valutazioni e decisioni esercita una notevole influenza in ambito economico, sociale e ambientale.

---

Vulnerability, T. Wu & J. Blackhurst, 2009, pp. 41-66.

<sup>48</sup> T. Wu & J. Blackhurst, "Managing Supply Chain Risk and Vulnerability: Tools and Methods for Supply Chain Decision Makers", Springer, New York, 2009.

<sup>49</sup> W.R. Blackburn, "The Sustainability Handbook: The Complete Management Guide to Achieving Social, Economic and Environmental Responsibility", Earthscan, London, 2007.

<sup>50</sup> P. Ahi, C. Searcy, "Assessing sustainability in the supply chain: A triple bottom line approach in Applied Mathematical Modelling", Vol 39, Ryerson University, Toronto, 2014, pp. 2882-2884.

Sono molteplici le differenze che intercorrono tra rischi tipici della catena di fornitura e quelli di sostenibilità.

I rischi di sostenibilità prendono in considerazione le conseguenze che le decisioni dei vari agenti della catena generano sull'ecosistema, sulla reputazione aziendale, sull'esposizione finanziaria senza dimenticare l'osservazione delle leggi. Più specificamente, la dimensione ambientale ha l'obiettivo di soddisfare le esigenze di qualità dell'ecosistema condiviso; quella sociale attiene alla distribuzione di responsabilità ai vari attori che orbitano nella supply chain, quali i fornitori, i dipendenti, i partner commerciali, i governi, i clienti<sup>51</sup>; la terza dimensione -quella finanziaria- include e considera il rischio monetario legato al contesto finanziario, al comportamento insidioso e, a volte, mendace dei vari attori economici o di singoli individui e si preoccupa affinché la crescita economica sia sostenibile<sup>52</sup>.

Peculiarità di tale tipologia di rischi è rappresentata dal fatto che essi possano generare delle conseguenze svantaggiose per le organizzazioni protagoniste della catena di fornitura senza interromperne, però, le operazioni. Rientrano in questo gruppo le emissioni di gas serra, le catastrofi naturali, gli incidenti, il consumo di energia, i rifiuti prodotti dall'imballaggio, i danni ambientali provocati durante attività di logistica o dai trasporti. La rassegna non termina qui. Altri rischi di sostenibilità possono essere identificati: azioni di boicottaggio contro una determinata società, comportamenti non etici, pratiche di lavoro sleale, accuse di corruzione e di frode<sup>53</sup>.

Una trattazione più puntuale, anche se non del tutto esaustiva, viene esposta nella tabella di seguito.

---

<sup>51</sup>M.E. Porter, M.R. Kramer, "The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Bus. Rev.*, vol. 84, 2006, pp. 78–92.

<sup>52</sup>G. Mihalis, P. Thanos, "Supply chain sustainability: A risk management approach" in *International Journal of Production Economics*, Vol. 171, Veli Matti Virolainen and Jukka Hallikas, 2015, p. 456.

<sup>53</sup>H. Hoffman, C. Busse, C. Bode, M. Henke, "Sustainability-related supply chain risks: conceptualization and management", *Bus. Strateg. Environ.* Vol 23, 2014, pp.160–172.

Sustainability-related supply chain risks.

| Endogenous   | Exogenous  |
|--|--|
| <p><b>Environmental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Environmental accidents (e.g. fires, explosions)</li> <li>● Pollution (air, water, soil)</li> <li>● Non-compliance with sustainability laws<sup>a</sup></li> <li>● Emission of greenhouse gases, ozone depletion</li> <li>● Energy consumption (unproductive use of energy)<sup>b</sup></li> <li>● Excessive or unnecessary packaging</li> <li>● Product waste</li> </ul> <p><b>Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Excessive working time; work-life imbalance</li> <li>● Unfair wages</li> <li>● Child labour/forced labour</li> <li>● Discrimination (race, sex, religion, disability, age, political views)</li> <li>● Healthy and safe working environment</li> <li>● Exploitative hiring policies (lack of contract, insurance)</li> <li>● Unethical treatment of animals</li> </ul> <p><b>Financial/economic</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Bribery</li> <li>● False claims/dishonesty</li> <li>● Price fixing accusations</li> <li>● Antitrust claims</li> <li>● Patent infringements</li> <li>● Tax evasion</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Natural disasters (e.g. hurricanes, floods, earthquakes)</li> <li>● Water scarcity</li> <li>● Heatwaves, droughts</li> </ul><br><ul style="list-style-type: none"> <li>● Pandemic</li> <li>● Social instability</li> <li>● Demographic challenges/ageing population</li> </ul><br><ul style="list-style-type: none"> <li>● Boycotts</li> <li>● Litigations</li> <li>● Energy prices volatility</li> <li>● Financial crises</li> </ul> |

54

Diventa prioritario per i vari attori della catena -data la più o meno elevata probabilità che uno o più dei rischi analizzati si verifichi- l'ideazione di strategie adeguate per affrontare prontamente le eventuali situazioni rischiose. Tuttavia non è sufficiente adottare meccanismi volti semplicemente a contenere ed eliminare i costi conseguenti al verificarsi delle suddette situazioni. È necessario sviluppare un processo strategico organizzativo il cui scopo sia quello di creare, conservare e scambiare il valore. Un'adeguata scelta strategica potrebbe essere quella di allocare le risorse e sviluppare capacità che permettano di affrontare e gestire efficacemente i rischi.

<sup>54</sup> G. Mihalis, P. Thanos, "Supply chain sustainability: A risk management approach" in International Journal of Production Economics, Vol. 171, Veli Matti Virolainen and Jukka Hallikas, 2015, p. 457.

È bene chiarire che, affinché una strategia di gestione dei rischi sia efficace, è necessario che essa superi i confini aziendali. La responsabilità sociale ricade ben al di fuori del controllo diretto nella produzione, il confezionamento/imballaggio e il trasporto di un bene o servizio.

Gli scandali che hanno coinvolto Apple nel 2010, a causa delle cattive condizioni di lavoro degli operai dei suoi fornitori; il crollo del Rana Plaza, avvenuto a Dacca, capitale del Bangladesh considerato il più grave incidente mortale avvenuto in una fabbrica operante nel settore tessile, rappresentano esempi di situazioni in cui le irregolarità di un solo attore si ripercuotono su tutta la catena di fornitura<sup>55</sup>.

## 2. Lo scandalo che ha coinvolto la supply chain di Apple.

“In China, Human Costs Are Built Into an iPad”<sup>56</sup>, è il titolo di un articolo pubblicato dal New York Times nel 2012. Esso è una chiara denuncia delle discutibili condizioni in cui gli operai dei fornitori che Apple ha scelto per produrre in outsourcing i propri dispositivi, sono costretti a lavorare<sup>57</sup>.

Le accuse mosse sono gravi e purtroppo non sono nuove. Lavoratori che non raggiungono la maggiore età, alloggi sovraffollati, scarsa attenzione alle condizioni igieniche e di salute, turni di lavoro eccessivamente pesanti, minacce ai lavoratori, punizioni umilianti. Diversi i suicidi che si registrano nelle fabbriche che appartengono alla catena di fornitura di Apple<sup>58</sup>.

L’inchiesta di Charles Duhigg e David Barboza, autori del pezzo, parte dall’esplosione verificatasi nel maggio 2011 in una fabbrica della Foxconn nel sud della Cina, a

---

55 G. Mihalīs, P. Thanos, “Supply chain sustainability: A risk management approach” in *International Journal of Production Economics*, Vol. 171, Veli Matti Virolainen and Jukka Hallikas, 2015, p. 455.

56 <http://www.nytimes.com/2012>

57 <http://www.panorama.it>

58 <http://www.nytimes.com/2012>

Chengdu, che ha provocato la morte di due persone e decine di feriti. Secondo gli autori dell'articolo citato, l'incidente si sarebbe potuto evitare semplicemente migliorando le condizioni del sistema di areazione.

Nel 2010, racconta l'inchiesta, in un'altra fabbrica legata alla multinazionale attraverso un rapporto di fornitura, 137 dipendenti sono rimasti intossicati dal n-esano (composto altamente infiammabile, tossico per l'ambiente e dannoso per l'uomo), utilizzato per pulire i display dell'i-phone in quanto più veloce dell'alcool ad evaporare ed in grado di consentire la pulizia di più schermi al minuto. Tutto ciò è stato documentato e riportato ad Apple che ha preferito tacere.

È pur vero che, a partire dal 2005 -anno in cui il "The Guardian" ha effettuato il primo reportage- Apple conduce dei controlli intorno alle fabbriche dei fornitori e, dal 2007, effettua direttamente le ispezioni degli stabilimenti, mettendo in rilievo le anomalie.

Da tali verifiche, il colosso americano ha ravvisato, in effetti, molte irregolarità: dalla falsificazione di documenti allo sfruttamento minorile, dall'amministrazione inadeguata dei rifiuti tossici fino alla constatazione della sussistenza di condizioni di lavoro pericolose<sup>59</sup>.

Nonostante i 229 controlli effettuati da Apple, il 2011 è l'anno in cui si è registrato il maggior numero di incidenti<sup>60</sup>. Secondo Mr. Li, ex-manager della Foxconn, la ragione risiederebbe nel fatto che una volta stipulato l'accordo, la Mela non si preoccupa più delle condizioni di lavoro degli operai né di qualsiasi altro aspetto che non riguardi direttamente i prodotti.<sup>61</sup> La Foxconn, di contro, ha risposto a queste dichiarazioni affermando che «both Foxconn and Apple take the welfare of our employees very seriously».<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> <http://www.panorama.it>

<sup>60</sup> <http://www.nytimes.com/2012>

<sup>61</sup> <http://www.nytimes.com/2012>

<sup>62</sup> <http://www.nytimes.com/2012>

Sempre con riferimento alla problematica degli incidenti lavorativi in aumento, un ex dirigente di Apple ha dichiarato che è molto difficile migliorare le condizioni di lavoro se i margini dei fornitori vengono ridotti al minimo. «L'unico modo per fare soldi lavorando per Apple è quello di mostrare loro di saper fare le cose in modo più efficiente o economico»<sup>63</sup> ha affermato un responsabile di una società che ha contribuito alla produzione di i-Pad.

Occorre fare delle precisazioni. Sia la Foxconn che la Wintek rappresentano alcuni anelli della supply chain di Apple, dunque non sono Apple né sono sue controllate. La Mela non è l'unica società al mondo a beneficiare di una catena di fornitura delocalizzata in tutto il mondo (costituiscono casi simili le catene di approvvigionamento di Sony, Dell, Lenovo, Nokia, ecc.). La multinazionale assicura, in Paesi come la Cina, condizioni salariali di gran lunga superiori rispetto a quelle fornite da altre realtà imprenditoriali che si trovano su quei territori. Tuttavia, tali condizioni non appaiono sufficienti a garantire la sicurezza del personale preposto all'interno delle fabbriche della filiera.

Apple dovrebbe intervenire più intensamente «prima che l'utente medio arrivi a chiedersi cosa sia disposto ad accettare per avere tra le mani l'ultimo "sogno" Apple»<sup>64</sup>.

### 3. Perché le supply chain sono divenute così vulnerabili?<sup>65</sup>

Le moderne catene di fornitura sono caratterizzate da un elevato grado di vulnerabilità e le cause sono molteplici e vengono analizzate di seguito.

1. Crescente volatilità della domanda. Una tendenza che caratterizza le attuali supply chain è la ricerca di una combinazione di elementi che le renda sempre più efficienti. Sono state messe in atto pratiche del just-in-time che hanno permesso alle organizzazioni di ridurre al minimo le scorte e dunque di tagliare, o quanto

---

<sup>63</sup> <http://www.panorama.it>

<sup>64</sup> R. Catania. "Apple, dietro al touch screen non è oro tutto quel che luccica", Panorama, 2013.

<sup>65</sup> M. Christopher, "Logistics & Supply Chain Management", Pearson Education Limited, 2011, p. 190.



meno diminuire, i costi, ma ciò le ha rese sempre più dipendenti dai fornitori, determinando, però, una maggiore volatilità della domanda. Oggi dunque si ricerca una soluzione che combini al meglio l'esigenza di adottare pratiche cosiddette "lean" con la necessità di fornire "risposte agili".

2. Eccessiva estensione geografica delle SC. Le attuali supply chain si estendono da un lato all'altro del globo, dunque strategie produttive, di marketing "local for local", protagoniste del recente passato, sono state sostituite con programmi di approvvigionamento, produzione, assemblaggio che superano i confini locali. Raramente, però, l'attenzione rivolta ai costi riguarda tutta la supply chain, spesso essa è indirizzata solo verso le funzioni di approvvigionamento e produzione. Ciò comporta una maggiore esposizione di tutta la catena ai rischi dovuti ad esempio a lead time prolungati, necessità di maggiori scorte di sicurezza, possibilità di obsolescenza.
3. Perdita di flessibilità. L'eliminazione delle barriere e la conseguente creazione di un mercato unico ha permesso alle supply chain un'estensione oltre i confini nazionali e l'adozione di nuove strategie basate sulla centralizzazione della produzione e della distribuzione delle facilities, perciò un maggiore sfruttamento delle economie di scala. Dunque è stato ridotto il numero dei centri di produzione e ognuno di essi è stato specializzato nella produzione di una limitata gamma di prodotti. Si è ottenuta una riduzione dei costi, d'altro canto però, i beni prodotti sono costretti a percorrere lunghe distanze che vanno da un capo all'altro del mondo. Frequentemente, per poter generare e beneficiare delle economie, i siti produttivi sono strutturati per essere idonei a produrre in lotti e questo però conduce non di rado alla perdita di flessibilità.
4. Perdita di controllo e dipendenza dei nodi. Molte attività che un tempo erano direttamente svolte dalle organizzazioni vengono oggi gestite in outsourcing. Questa tendenza non lascia indifferente nessun anello della catena (produzione, distribuzione, sistemi informativi, ecc.) e consente ad ognuno di specializzarsi nelle attività in cui si possiede un vantaggio rispetto ai concorrenti. Ciò conduce

alla creazione di veri e propri network di imprese connesse tra loro attraverso una serie di collegamenti basati il più delle volte sulla condivisione di informazioni e sull'allineamento dei processi e consentono una maggiore forza competitiva sul mercato. L'outsourcing tuttavia, comporta una serie di rischi non trascurabili, primo fra tutti la potenziale perdita di controllo seguito dalla dipendenza di ogni nodo da tutti gli altri. Maggiore è l'estensione della rete maggiore sarà il rischio di fallimento dell'intera catena.

5. Riduzione della base dei fornitori. Altra pratica che segna gli ultimi decenni è l'abitudine a restringere il numero dei fornitori dai quali le organizzazioni provvedono agli acquisti di materie, risorse, servizi, ecc. In alcuni casi sono affidati ad un'unica fonte il compito e la responsabilità di rifornire un intero item della catena. Questo trend, comune nelle operazioni di merger and acquisition aumentate negli ultimi anni, consente di consolidare maggiormente la base dei fornitori. Il rischio, tuttavia non è basso. È sufficiente il fallimento della “single sourcing” per distruggere l'intera supply chain<sup>66</sup>.

Le dimensioni causa di complessità che impattano sui Supply Network, tuttavia, non si esauriscono qui. Le novità tecnologiche, la moltitudine di alternative progettuali dei prodotti e dei servizi offerti, le competenze incluse in essi, il continuo cambiamento delle esigenze degli utenti finali, il grado di coinvolgimento dei fornitori nei processi innovativi, il numero degli attori partecipanti ai network, il rispetto delle normative sempre più rigorose, le richieste di spedizioni sempre più on time in intervalli temporali più ristretti rappresentano tutti esempi di fattori che hanno determinato un accresciuto grado di vulnerabilità lungo le filiere.

---

<sup>66</sup> M. Christopher, “Logistics & Supply Chain Management”, Pearson Education Limited, 2011, pp. 190-195.

#### 4. Mappare il profilo di rischio.

Uno dei compiti più complessi per il management consiste nell'identificazione non solo dei rischi che potrebbero colpire la supply chain, ma dell'impatto che i rischi, una volta verificatisi, generano. Le principali variabili da dover tenere maggiormente sotto controllo sono l'impatto e la probabilità implicite nell'evento rischioso. Il peso da attribuire ai due parametri è analogo, ad esempio, sovente, un episodio può avere un'alta probabilità di accadimento ma basso impatto distruttivo, altre volte esso può avere una piccola percentuale di accadimento, ma un importante impatto qualora si verificasse. I manager, quindi, devono considerare tanto una variabile quanto l'altra. Una corretta identificazione del profilo di rischio potrebbe avvenire effettuando dei controlli sulle principali fonti di rischio che ruotano intorno alla supply chain.

Il modello riportato di seguito, identifica cinque principali sorgenti di rischio di cui due hanno natura interna all'azienda focale (*process e control*) e due che hanno natura esterne all'impresa e interna alla Supply Chain (*supply e demand*), l'ultima ha origine esterna alla SC (*Environmental*). Più nel dettaglio<sup>67</sup>:

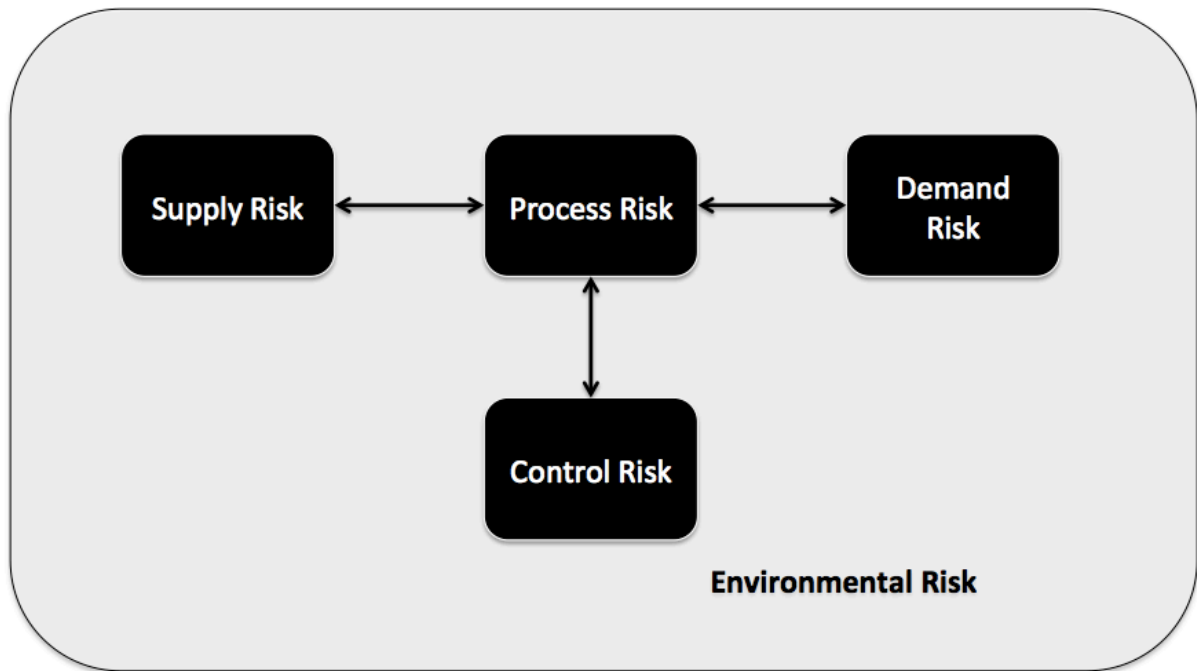
- *Supply risk* - concerne le turbolenze reali o potenziali che si ripercuotono sul flusso di prodotti fisici o di informazioni che si diramano dall'interno della rete, a monte della azienda focale (global sourcing, importanza attribuita a fornitori chiave e dipendenza da essi, cattiva gestione della fornitura, ecc.).
- *Demand risk* - equivale al Supply Risk di cui sopra, considerandolo a valle dell'impresa focale verso il mercato finale. Nello specifico esso riguarda disturbi potenziali o effettivi sul flusso di prodotti fisici e di informazioni ( *bullwhip effect*, interazione tra prodotti, competitor innovativi, volatilità della domanda, concentrazione della *customer base*, ecc.)
- *Process risk* - i processi sono serie di attività manageriali e a valore aggiunto poste in essere delle imprese. Il loro esatto funzionamento scaturisce dagli *asset*

---

<sup>67</sup> C. S. Tang, "Perspectives in supply chain risk management", UCLA Anderson School, 2006, p. 453.

posseduti e gestiti la cui affidabilità deve essere adeguatamente considerata (limitata capacità, validità dei processi messi in atto, adeguata comprensione delle fonti di vulnerabilità, affidabilità delle attrezzature, *bottlenecks*, lunghi tempi di set-up, ecc.).

- *Control risk* - è relativo all'adozione e alla conseguente applicazione di regole e procedure, mediante le quali un'organizzazione svolge un controllo sui processi. A livello di Supply Chain si possono considerare le quantità d'ordine, le dimensioni dei lotti, le politiche sulle scorte di sicurezza e le procedure per la gestione delle spedizioni e dei trasporti, distorsioni causate dai sistemi di controllo interni, ecc..
- *Environmental risk* – si riferisce a vulnerabilità della catena da imputare a cause esterne alla stessa filiera. Nella categoria rientrano le conseguenze derivanti da cambiamenti socio-politici, economici o tecnologici, che per loro natura possono trasmettersi anche tra aziende di settori completamente diversi (disastri naturali, guerre, terrorismo, tassazione, dazi doganali, scioperi).



68

Si rivela essenziale per il management, alla luce di quanto sopra esposto, individuare le principali fonti di profitto e comprendere a fondo le eventuali fonti di rischio che, direttamente o indirettamente, possono intaccare le decisioni strategiche dell'intera catena.

## 5. La gestione dei rischi nella SC.

In letteratura le metodologie presentate per l'amministrazione dei rischi nelle filiere di fornitura sono numerose e differenti. È possibile tuttavia rintracciare un comune consenso sulle tappe salienti del processo individuate in cinque fasi: IDENTIFICAZIONE,

---

<sup>68</sup> C. S. Tang, "Perspectives in supply chain risk management", UCLA Anderson School, 2006, p. 453. (Fonti principali di rischio nella Supply Chain).

VALUTAZIONE, ANALISI, TRATTAMENTO E MONITORAGGIO dei rischi<sup>69</sup>.

Durante il primo step tutti i possibili rischi legati alla catena di fornitura sono ravvisati con tecniche di mappatura dei rischi e che prevedono l'utilizzo di liste di controllo delle fonti di incertezza. Viene effettuata, infine, una scrematura finalizzata alla selezione dei soli rischi da trattare nelle successive fasi.

Dopo aver identificato le possibili fonti di alea su cui è d'obbligo soffermarsi, ci si focalizza sullo studio delle probabilità di accadimento e sull'impatto che esse potrebbero generare sulla SC. Tutti i rischi, una volta riconosciuti, vengono valutati attraverso metodi intuitivi quali, ad esempio, il *brainstorming*; metodi induttivi come analisi preliminari, *checklists* accennate sopra; metodi deduttivi tipo indagini ed esperimenti controllati<sup>70</sup>.

Una volta valutati i rischi potenziali essi sono analizzati in base a criteri di priorità di accadimento e importanza relativa. In questa fase viene effettuata la scelta della strategia di gestione finalizzata a fronteggiare le difficoltà una volta verificatisi. Dunque a tal fine sono poste in essere analisi di tipo AHP<sup>71</sup> che consentono di supportare le decisioni qualora ci si trovi ad operare con valutazioni numerose e conflittuali; analisi di causa ed effetto; analisi di sensibilità e di correlazione per identificare possibili nessi tra circostanze dubbiose; esperimenti per identificarne i driver principali. Questa fase è vitale per le organizzazioni in quanto solo attraverso una comprensione delle cause e degli effetti potenziali delle situazioni incerte è possibile scegliere una adeguata strategia di gestione del rischio.

Le risposte suggerite per trattare i rischi nella Supply Chain sono sostanzialmente

---

<sup>69</sup> Mihalios G., Thanos P., "Supply chain sustainability: A risk management approach" in International Journal of Production Economics, Vol. 171, Veli Matti Virolainen and Jukka Hallikas, 2015.

<sup>70</sup> R.J., Chapman, "Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management", Wiley, Chichester, 2006.

<sup>71</sup> M. N. Faisal, "Prioritization of Risks in Supply Chains" in Managing Supply Chain Risk and Vulnerability, T. Wu & J. Blackhurst, 2009.

cinque<sup>72</sup>.

- ✓ Evitare il rischio - si agisce per escludere l'accadimento degli eventi dannosi attraverso ad esempio la prevenzione tra le migliori soluzioni a livello teorico, in quanto consentirebbe di risolvere il problema all'origine. Tuttavia, gli interventi preventivi non eliminano la probabilità che le situazioni critiche si verifichino, la riducono soltanto e può accadere che, nonostante l'impegno l'organizzazione venga colpita ugualmente. In una realtà estesa, come quella di un supply network, il costante aggiornamento delle informazioni tra gli attori interessati è di primaria importanza. A tal proposito è doveroso far menzione di sistemi di *tracking and tracing* che permettono ai protagonisti della filiera di monitorare costantemente le merci diminuendo i rischi di smarrimento, ritardi ed errori di consegna; politiche di *earlywarning*, il cui compito è di comunicare tempestivamente situazioni critiche.
- ✓ Ridurre la severità d'impatto del rischio – Vengono poste in essere una serie di condotte protettive finalizzate al contenimento degli effetti dell'evento dannoso. Le attività di protezione sono tutti quegli interventi che il management decide di intraprendere in modo che le conseguenze di un evento critico, qualora esso si verificasse, non si ripercuotano sull'impresa nel pieno della loro violenza e conseguentemente si riesca ad attenuarne gli effetti. Le azioni protettive sono finalizzate alla tutela tanto delle merci quanto delle persone. Esempi tipici di forme di protezione sono ad esempio l'imballaggio ottima modalità di difesa delle merci durante il trasporto o le *contingency* ovvero risorse economiche, temporali o di altra natura utilizzate in seguito al verificarsi di un evento dannoso per facilitare le azioni di recupero.
- ✓ Trasferire il rischio - Si configura l'occasione di attribuire a terzi estranei all'organizzazione, in tutto o in parte, la gestione dei rischi. Le modalità contrattuali sono più o meno numerose, contratti commerciali con banche (utilizzati per garantire, ad esempio, ai venditori di incassare il prezzo della

---

<sup>72</sup> M. Caroli, "Gestione delle imprese internazionali", McGraw-Hill, 2014, pp. 280- 282.

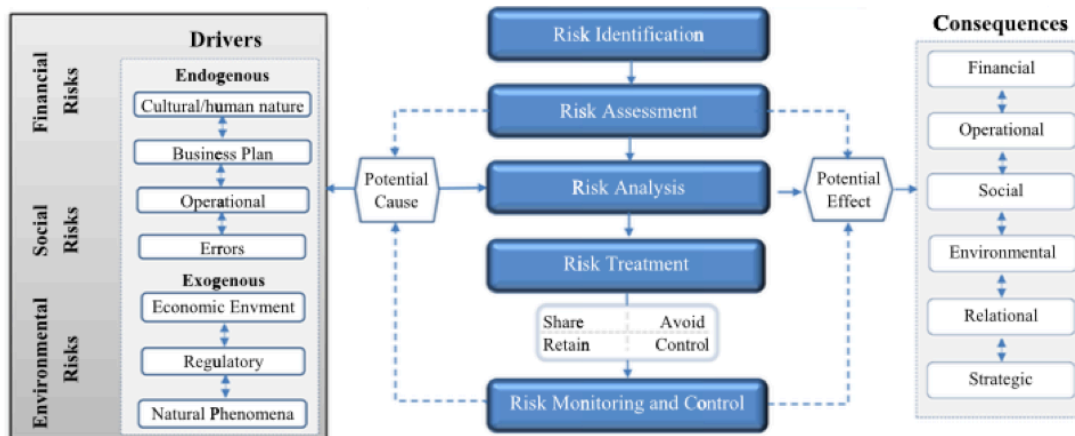
fornitura qualora il compratore non tenesse fede agli impegni presi; le garanzie bancarie possono essere assunte anche dal lato del fornitore e generalmente in questi casi hanno la forma di avallo cambiario o lettera di garanzia; ecc.); contratti di assicurazione tramite i quali il soggetto assicurato paga una determinata somma all'assicuratore e in cambio riceve un'indennità del pregiudizio economico derivante da un evento futuro e incerto. Questa forma di protezione è rivolta al puro valore intrinseco delle merci con conseguente esclusione di danni all'immagine o derivanti dal ritardo delle consegne ecc.; contratti con soggetti terzi coinvolti nelle operazioni ad esempio attraverso i contratti di compravendita, mediante i quali le parti si accordano sulle reciproche obbligazioni e sulla distribuzione e assunzione di vari rischi.

- ✓ Assumere consapevolmente il rischio – L'organizzazione valuta consciamente la convenienza di assumere il rischio in quanto o la probabilità di accadimento è relativamente contenuta oppure il ricorso a tecniche diverse di controllo risulta troppo oneroso.
- ✓ Eliminare il rischio - Qualora esista la possibilità di scegliere alternative non esposte a situazioni rischiose allora è possibile eliminare il rischio.

Tutte le modalità esposte per il trattamento dei rischi devono essere valutate alla luce di analisi di costi-benefici, solo un'adeguata analisi porterà ad una scelta coerente e la validità dell'approccio sarà strettamente legato ad essa.

La fase finale è rappresentata dal monitoraggio e dal controllo continuo dei rischi rimanenti e degli effetti sortiti dalle strategie prescelte per affrontare le situazioni critiche. Vengono in più eseguite delle eventuali modifiche a causa della natura dinamica della catena di fornitura.





73

## 6. SCM e SCRM

Il Council of Supply Chain Management Professional definisce il Supply Chain Management come «la gestione di flussi materiali, informativi e finanziari attraverso una rete di organizzazioni (ad esempio fornitori, produttori, fornitori di logistica, grossisti/distributori, rivenditori) che mira a produrre e fornire beni e servizi per i consumatori. Esso comprende il coordinamento e la collaborazione di processi e attività attraverso diverse funzioni quali il marketing, le vendite, la produzione, la progettazione del prodotto, la finanza, la tecnologia delle informazioni, all'interno della rete di organizzazioni».<sup>74</sup> Il fine ultimo del SCM è garantire la soddisfazione del cliente, ultimo anello della catena e dunque la creazione di valore sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo per l'utente finale. Per tali ragioni non è errato pensare al SCM come “la

<sup>73</sup>G. Mihalis, P. Thanos, “Supply chain sustainability: A risk management approach” in International Journal of Production Economics, Vol. 171, Veli Matti Virolainen and Jukka Hallikas, 2015, p. 459.

<sup>74</sup>C. S. Tang, “Perspectives in supply chain risk management”, UCLA Anderson School, 2006, p. 453.

spina dorsale” del sistema industriale<sup>75</sup>.

Esso, tuttavia, è esposto per sua natura a una serie di circostanze incerte, alcune delle quali rappresentano delle opportunità altre invece, delle minacce. Le prime delineano delle occasioni di crescita aziendale attraverso le sinergie con l’ambiente di riferimento, le seconde designano effetti dannosi scaturenti dall’interazione e dai conflitti con attori interni ed esterni alla catena. L’abilità di gestire in modo valido ed efficace le attività e i processi che qualificano la supply chain definisce una capacità distintiva aziendale, difficilmente imitabile e fonte di vantaggio competitivo. Tutte le realtà aziendali possiedono, in maniera consapevole o in modo inconscio un sistema dedito alla gestione dei rischi che supporti la vulnerabilità che circonda l’intero sistema.

La funzione di *Supply Chain Risk Management* può essere definita come il processo di gestione dei rischi che colpiscono la supply chain attraverso il coordinamento e la collaborazione dei vari partner della catena con lo scopo di garantire la redditività e la continuità. In base alle definizioni fornite è possibile approfondire la questione del SCRM lungo due dimensioni:

- Supply Chain Risk – rischio operativo e disruption risk;
- Mitigation approach - supply management, demand management, product management, information management.<sup>76</sup>

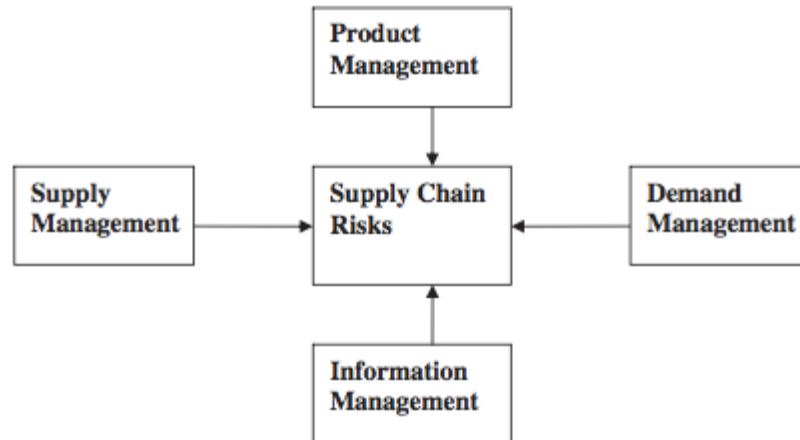
Gli eventi dai quali scaturisce il rischio operativo sono dovuti all’incertezza della domanda, della vendita, all’alea che ruota intorno ai costi. Il secondo è frutto di catastrofi naturali (terremoti, uragani, alluvioni) o da ascrivere all’uomo (attacchi terroristici, svalutazioni della moneta, scioperi). Il rischio “distruttivo” genera, nella maggior parte dei casi, conseguenze più importanti rispetto a ciò che scaturisce dal rischio operativo,

---

<sup>75</sup> A. Borghesi, B. Guedenzi, “Il Risk Management nella Supply Chain”, Sinergie rivista per studi e ricerche, 2011, p. 149.

<sup>76</sup> C. S. Tang “Perspectives in supply chain risk management”, UCLA Anderson School, 2006, pp. 452-483.

quattro differenti approcci permettono l'attenuazione degli effetti:<sup>77</sup>



78

Il *supply management*, il *demand management*, il *product management* e l'*information management* utilizzano un meccanismo di coordinamento e collaborazione per implementare le operazioni di supply chain e per mitigare le conseguenze degli eventuali rischi.

In primo luogo la collaborazione con i partner a monte e la capacità di coordinamento permette un approvvigionamento efficiente; un'efficiente coordinazione e collaborazione con gli attori a valle permette di indirizzare positivamente la domanda; in terzo luogo la possibilità di modificare il design del prodotto o un determinato processo facilita l'incontro tra domanda e offerta; infine l'opportunità di accedere a informazioni private

---

<sup>77</sup> C. S. Tang, "Perspectives in supply chain risk management", UCLA Anderson School, 2006, pp. 452-483.

<sup>78</sup> C. S. Tang, "Perspectives in supply chain risk management", UCLA Anderson School, 2006, p. 453. (Quattro approcci per la gestione del rischio nella SC).

spinge i soggetti economici protagonisti della catena di fornitura a migliorare le proprie attitudini e capacità collaborative oltre che di coordinazione.

## 7. Il Supply Chain Risk Management

Il SCRM è uno strumento volto all'identificazione dei rischi, capace di monitorare costantemente le informazioni con l'obiettivo di riscontrare assiduamente le eventuali situazioni di rischio che interessano la catena e garantire un'adeguata tutela degli attori dalle circostanze avverse e dai loro effetti, attraverso una gestione del rischio che miri a rendere meno imprevedibile e più facilmente controllabile la manifestazione dello stesso. Un primo passo è rappresentato dall'analisi e comprensione dei processi interni in modo da individuare e isolare gli elementi fonte di criticità. Una volta effettuata l'indagine interna è possibile procedere con l'esame dell'ambiente esterno, determinare i fattori potenzialmente dannosi e progettare delle strategie pronte ad affrontare l'evento critico.

Il processo di SCRM può essere schematizzato come di seguito<sup>79</sup>:

---

<sup>79</sup> M. Christopher, "Logistics & Supply Chain Management", Pearson Education Limited, 2011, pp. 198-206.



80

### 1. Comprendere la Supply Chain.

Se da un lato vi è una buona conoscenza dei percorsi a valle della catena, poco si conosce di quanto accade a monte della stessa, della presenza di fornitori di primo, secondo, terzo livello, dei rapporti di dipendenza che intercorrono tra essi. Vi è una mancanza di consapevolezza delle organizzazioni stesse dell'estensione del network, di cui la singola azienda rappresenta solo una esigua parte. Solo una conoscenza minuziosa dell'intera catena permette agli attori di identificare eventuali fonti di incertezza e una conseguente adeguata mitigazione e gestione dei rischi incombenti.

---

<sup>80</sup> M. Christopher, "Logistics & Supply Chain Management", Pearson Education Limited, 2011, p. 198.

## 2. Implementare la Supply Chain.

L'implementazione della catena di fornitura consiste nel miglioramento del processo di approvvigionamento della catena attraverso la semplificazione dei processi, la riduzione della complessità nonché della variabilità delle attività.

## 3. Identificare le criticità.

La struttura della SC è costituita da una serie di nodi interconnessi quali fabbriche, magazzini, fornitori, distributori. La moltitudine di facilities genera complessità in quanto tra esse si creano una serie di legami che possono riguardare flussi fisici, flussi informativi, finanziari. La vulnerabilità della catena è legata al fatto che il fallimento di un solo nodo può comportare la “distruzione” della supply chain. In definitiva compito del management è l'identificazione dei nodi che presentano criticità, ad esempio:

- Tempi di attesa lunghi;
- Dipendenza da un'unica fonte di fornitura e mancanza di alternative a breve termine;
- Concentrazione di fornitori e clienti;
- Bottlenecks attraverso i quali le forniture e i materiali devono passare.

## 4. Gestire i Punti critici

Dopo aver identificato le situazioni sfavorevoli, è necessario definire una strategia per ridurre o, dove possibile, eliminare i punti critici. Nei casi di minore rilevanza è sufficiente programmare dei piani atti a fronteggiare le emergenze, nelle circostanze più complesse si rende necessaria la riorganizzazione della catena. Le metodologie per affrontare le difficoltà sono differenti, è possibile monitorare la catena in corrispondenza dei punti di complessità ovvero porre in essere un'analisi di causa-effetto che consenta di distinguere, giustappunto, il principio dei problemi dalle conseguenze che essi generano dimodoché sia più agevole isolarne l'origine.

5. Migliorare la visibilità lungo la catena

La moltitudine degli attori che animano la supply chain rende la visibilità lungo la stessa un elemento imprescindibile per il corretto funzionamento del sistema di fornitura. Un attore che non conosca quanto accade a monte o a valle è un segno di un mal funzionamento lungo la catena. La presenza di un'insufficiente visibilità può comportare la percezione tardiva di eventuali problemi, conseguentemente gli effetti si acquiscono e porvi rimedio a volte è inutile perché troppo tardi.

6. Favorire la continuità della Supply Chain.

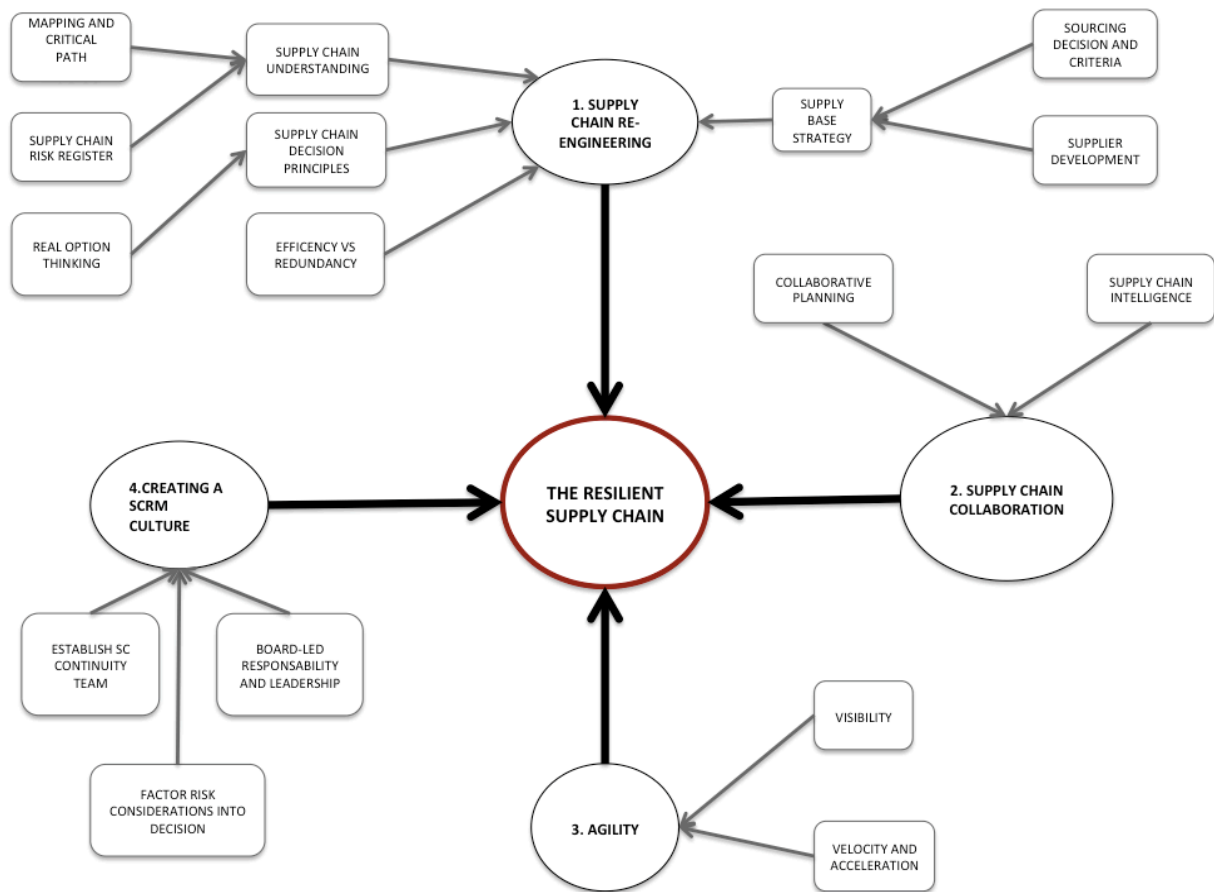
Tutte le fasi del processo di gestione del rischio richiedono la presenza di risorse atte ad intraprendere lo stesso. La soluzione ottima è creare una squadra preposta alla funzione che permanga e crei continuità nel tempo. Vi sono realtà aziendali che focalizzano l'attenzione sul rischio finanziario altre la pongono su quello operativo, alcune organizzazioni hanno già creato un business team permanente. Ciò che è fondamentale comprendere è che, tutte le modalità di studio e monitoraggio del rischio sono importanti, ma ciò che lo è di più è che il rischio maggiore risiede nelle filiere e cresce all'aumentare della loro estensione. Pertanto l'adozione di squadre di gestione del rischio ampliate permetterà l'accesso a tutte le competenze necessarie ad intraprendere un'analisi dettagliata dei rischi delle catene di fornitura. Affinché venga garantita la priorità della gestione del rischio delle SC potrebbe ritenersi necessario un continuo confronto con il board dell'intera organizzazione.

7. Collaborare a monte e a valle per perfezionare i processi di Risk Management.

Data la crescente complessità di gestione della SC una stretta collaborazione a monte con i fornitori e a valle con i clienti potrebbe essere un'ottima strategia di risk management. La diretta conseguenza di ciò sarebbe una catena di fornitura più resistente in quanto più capace di identificare possibili fonti di vulnerabilità.

Alla luce dell'analisi sopra esposta si desume che le turbolenze, a causa della loro natura imprevedibile, coinvolgono anche i sistemi più efficienti. L'accesso alle informazioni in tempi rapidi è un requisito per la creazione di un sistema flessibile e con la collaborazione tra gli attori esse possono essere condivise nella SC. Uno degli obiettivi del SCRM è quello di studiare e identificare dei profili di rischio con lo scopo di condividere, mitigare e gestire gli stessi. Di seguito viene riportata una mappa che scandisce la percezione e comprensione dei rischi nella Supply Chain in quattro fasi, dalla prima in cui la definizione dei rischi è limitata, confinata a problemi finanziari e IT, al polo opposto, la fase quattro, in cui le aziende hanno un'ampia prospettiva della SC e conoscono e applicano procedure e programmi per l'attenuazione dell'alea.





81

## 8. I casi Ericsson e Nokia.

Nel mese di marzo 2000 una tempesta si abbatté sul New Mexico e un fulmine colpì e danneggiò la linea elettrica provocando un sovraccarico di tensione in tutto lo stato. Ciò non risparmiò la fabbrica di un fornitore di chip di proprietà di *Philips*, nella quale, in mancanza di un sistema di emergenza, una volta venuta meno l'energia elettrica si arrestò

<sup>81</sup> M. Christopher, "Logistics & Supply Chain Management", Pearson Education Limited, 2011, p. 206.

il sistema di azione dei ventilatori e ciò generò un piccolo incendio che fu tempestivamente placato. Nonostante il perfetto funzionamento del sistema di sicurezza migliaia di chip andarono persi, gli estintori utilizzati per spegnere le fiamme crearono umidità e il fumo entrò nelle “*clean-room*”<sup>82</sup> contaminando un numero non indifferente di altri chip. L’impianto in questione contava tra i suoi clienti più importanti *Nokia* ed *Ericsson*.

*Ericsson* da qualche tempo aveva posto in essere una serie di misure per rendere più efficiente la supply chain, tra queste una strategia di basso costo e delivery veloce basata sulla riduzione della base dei fornitori ad un’unica fonte. L’impianto di Albuquerque costituiva la single source che *Ericsson* aveva scelto per la fornitura di una tipologia di chip, che includeva per di più quelli che sarebbero stati utilizzati per un nuovo prodotto che sarebbe stato lanciato di lì a poco.

*Philips* in un primo momento fissò in una settimana il tempo necessario a far ripartire l’impianto a pieno ritmo. Quello che nella realtà si verificò fu, tuttavia, ben diverso. Furono necessarie diverse settimane prima che *Philips* fosse nelle condizioni di riaprire la fabbrica<sup>83</sup> e circa sei mesi affinché la produzione raggiungesse la metà del livello registrato nel passato. *Ericsson* fu informata ben tre settimane dopo l’accaduto e la mancanza di rapporti di fornitura alternativi portò l’azienda svedese a fare i conti, in un periodo di forte crescita, con lo stock out di milioni di pezzi. Nel luglio del 2000 l’azienda registrò perdite in ricavi potenziali per circa 400 milioni di dollari. L’incendio sedato in una manciata di minuti non fu la causa della crisi dell’azienda svedese, fu solo la conferma di una supply chain troppo fragile e semplificata.

*Ericsson*, in termini riduttivi, fu incapace di individuare in prima analisi la presenza di un collo di bottiglia nello stabilimento di Albuquerque<sup>84</sup>. Solo nel 2004 l’azienda tornerà in

---

<sup>82</sup>A. S. Mukherjee, “The Fire That Changed an Industry: A Case Study on Thriving in a Networked World”, *Financial Times*, 2008.

<sup>83</sup>A. Latour, “Trial by Fire: A Blaze in Albuquerque Sets Off Major Crisis For Cell-Phone Giants”, *Wall Street Journal*, 2001.

<sup>84</sup>A. F. De Toni, G. De Zan, “Il dilemma della complessità”, Marsilio Editori, 2015.

salute, anche se con dimensioni ridotte<sup>85</sup>.

La *Nokia Corporation* utilizzava gli stessi chip della rivale svedese prodotti nella medesima fabbrica di proprietà della *Philips Electronics NV*. La società finlandese, fu immediatamente pronta ad affrontare la sfida che si prospettò in seguito all'incendio dello stabilimento americano, la sua risposta fu rapida ed efficace: i meccanismi di monitoraggio della catena di fornitura erano così sensibili che uno *chief component-purchasing manager* notò un calo nel flusso di microchip addirittura prima che la Philips informasse la Nokia del problema. Il motto della società finlandese “*connecting people*” fu messo in pratica anche all'interno dell'organizzazione oltre che all'esterno. Grazie ad una catena flessibile e organica, la notizia del “disastro” del New Mexico giunse tempestivamente ai top manager i quali reagirono prontamente.

A poche ore di distanza dall'accaduto, percepita la gravità, *Nokia* aveva formato un team di esperti costituito da ingegneri, tecnici esperti nella progettazione di microchip e top manager di Cina, Finlandia e Stati Uniti al fine di risolvere al più presto l'emergenza<sup>86</sup>. Il gruppo riuscì in brevissimo tempo a elaborare dei microchip che potessero essere realizzati altrove, velocizzò un progetto per sviluppare nuovi metodi che aumentassero la produzione dei chip e si preoccupò di ottenere da altri fornitori quantità maggiori.

Questa situazione di crisi generò tensione, ma *Nokia* fu in grado di gestirla nel migliore dei modi riuscendo a rispettare le scadenze prefissate in precedenza.

Il parallelo tra la reazione di *Ericsson* e quella di *Nokia* alla crisi verificatasi negli anni 2000 è parecchio interessante. *Nokia* è riuscita a registrare dei successi nonostante la difficoltà della situazione. Essa è stata caratterizzata da:

- ❖ Una Supply Chain molto flessibile – L'azienda finlandese è riuscita, come esposto poc'anzi, a trovare in modo tempestivo e immediato delle fonti alternative e occasionali delle forniture di chip prodotte negli stabilimenti americani. Anche il

---

<sup>85</sup> A. S. Mukherjee, “The Fire That Changed an Industry: A Case Study on Thriving in a Networked World”, *Financial Times*, 2008.

<sup>86</sup> R. L. Daft, “Organizzazione aziendale”, Apogeo Education, 2013, p. 143.

competitor svedese tentò la stessa mossa, ma lo fece in ritardo rispetto a Nokia e non riuscì ad ottenere le forniture che i principali produttori avevano destinato alla concorrente. Frequentemente comprendere a priori la vulnerabilità dei Supply Network è oltremodo complesso. Quanto accaduto ad Ericsson non è solo frutto di una relazione di singola fornitura, ma anche della presenza di un altro dei maggiori player del settore che intratteneva relazioni con lo stesso fornitore.<sup>87</sup>

- ❖ Procedure di mitigazione del rischio – mentre la Svedese non aveva considerato prima di allora delle procedure di SCRM in quanto non erano mai stati contemplati rischi che provenissero dall'esterno dell'organizzazione, ancor meno da sub-fornitori, la Finlandese possedeva uno strumento in grado di effettuare delle proiezioni e delle simulazioni su circostanze rischiose mettendo in pratica delle politiche di *Inventory Management* sulla base di diversi scenari di valutazione. In aggiunta era stata definita la figura del “troubleshooter”, con precise responsabilità e competenze circa la gestione delle crisi e *business recovery*.

L'esempio riportato rappresenta un caso emblematico di studio ogniqualvolta si effettuano degli approfondimenti in merito al funzionamento della Supply Chain. Una difficoltà apparentemente circoscritta potrebbe propagarsi in tutta l'azienda arrivando ad intaccare l'intera catena, generando conflitti tra i vari stakeholder. Dunque i manager sono chiamati a decidere e ad agire bilanciando i vari interessi della moltitudine di attori economici che interagiscono nell'organizzazione piuttosto che cercare di minimizzare il rischio trattandolo come una funzione globale.

---

<sup>87</sup>Y. Sheffi, “The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage”, MIT Press, Cambridge, 2005.

## Capitolo 3

### *The reputation risk*

## 1. La Corporate Reputation

L'epoca attuale sembra essere caratterizzata dall'affermarsi di un nuovo paradigma economico, noto come “economia della reputazione”<sup>88</sup>.

Ciò testimonia l'importanza ascritta a nuove modalità relazionali, che si basano sul credito attribuito reciprocamente ai protagonisti dell'interazione, in grado di generare valore; la reputazione si rende garante del loro saper fare.

Una *Corporate Reputation* costituita solidamente, in condizioni normali e/o di crescita, consente all'organizzazione di poter godere di circostanze che favoriscono il raggiungimento del vantaggio competitivo. Ad esempio, una robusta reputazione consente di ottenere condizioni favorevoli in ordine all'approvvigionamento di risorse - siano esse fisiche, umane, tecnologiche- ; agli accordi definiti con i distributori; alle richieste di credito nei mercati finanziari.

Anche in condizioni di crisi una valida reputazione facilita la costituzione di una rete di protezione da potenziali effetti negativi e ciò per il rapporto fiduciario creato nel tempo ed accordato dal mercato all'impresa.

Le realtà economiche in “deficit” di reputazione, al contrario, possono essere valutate con sospetto dall'ambiente circostante. Esse, dunque, fronteggiano maggiori difficoltà legate, ad esempio, a più elevati costi di accesso al mercato di fornitura, investimenti più ingenti finalizzati ad un adeguato posizionamento dei prodotti e dei servizi. A lungo andare vengono minate le basi del capitale reputazionale dell'impresa rischiando di diminuirne il valore, piuttosto che di generarlo, e di conseguenza di compromettere in modo irreversibile la credibilità presso gli *stakeholder*.

È necessaria, dunque, la definizione di una *vision* chiara e precisa, che unitamente alla capacità di impiegare le opportunità di mercato, di organizzazione dell'ambiente lavorativo, allo svolgimento dei processi produttivi, alla capacità di contenere il rischio

---

<sup>88</sup> M. T. Cuomo, C. Metallo, D. Tortora, “Corporate reputation management. Analisi e modelli di misurazione”, Giappichelli Editore, 2014, pp. IX-XII.

sugli investimenti, alla capacità di coinvolgimento della clientela- grazie anche ad un'attività di *corporate communication*- permetta alle parti coinvolte di riconoscere la fiducia all'impresa.

È ormai riconosciuta da parte degli attori imprenditoriali la stretta correlazione che sussiste tra i fattori reputazionali e la performance raggiunta dalle realtà economiche.

La reputazione può essere intesa come *“la sintesi di un vasto insieme di segnali che l'impresa ha trasmesso agli stakeholder nel corso del tempo con riferimento al proprio agire strategico, in modo sia implicito che esplicito.*

*Tali segnali vengono recepiti ed interpretati dagli interlocutori dell'impresa che, sulla loro base formulano poi le proprie previsioni circa il comportamento futuro dell'organizzazione che li ha inviati: la coerenza dei comportamenti dell'impresa con i segnali che ha elaborato e diffuso nel tempo e la conseguente risposta alle attese formulate dai suoi stakeholder determina la formazione della corporate reputation”*<sup>89</sup>.

La fiducia, la stima, l'approvazione, l'immagine, i legami durevoli con i vari attori economici e con i clienti rappresentano i cosiddetti *invisible asset* che qualificano la storia di un'organizzazione, il suo percorso di crescita, il divario con i *competitor* nonché il consolidamento delle fonti del vantaggio competitivo. In altri termini, la reputazione si configura come componente, rilevante per la creazione di ricchezza, del differenziale tra il valore di mercato dell'impresa e i suoi *asset tangibili*<sup>90</sup>.

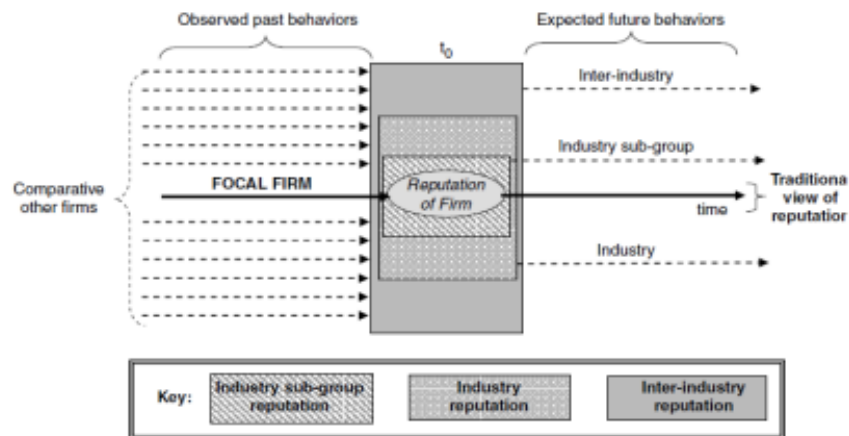
La *Corporate Reputation* è stata, e continua ad essere, oggetto di molti approfondimenti teorici. Nonostante ciò, non si è arrivati a delinearne una definizione chiara ed esaustiva. Essa è frutto di una complessa analisi derivante dallo studio di molteplici variabili. La reputazione non deve essere analizzata sotto un profilo meramente esogeno, volto a focalizzarsi esclusivamente sulla stima di cui l'organizzazione gode all'esterno. È

---

<sup>89</sup> R. P. Nelli, P. Bensi, “L'impresa e la sua reputazione. L'evoluzione della media coverage analysis”, Vita & Pensiero, Milano, 2003.

<sup>90</sup> M. T. Cuomo, C. Metallo, D. Tortora, “Corporate reputation management. Analisi e modelli di misurazione”, Giappichelli Editore, 2014, p. 7.

necessario approfondire il profilo endogeno e dunque concentrare l'attenzione sull'utilizzo delle risorse *firm specific*. Tuttavia, la credibilità di una determinata azienda è indirettamente influenzata dalla credibilità di cui godono le altre aziende del settore di appartenenza e, altresì, dal Paese da cui la stessa proviene<sup>91</sup>(Figura n.1).



**Figura 1-** Una visione estesa della reputazione.

La reputazione di un settore, che si riflette sulle imprese che in esso operano, può essere influenzata, in maniera più o meno evidente, da azioni ed eventi posti in essere da imprese terze, che condividono la medesima area strategica. Ad esempio, gli scandali che interessano singole realtà organizzative, possono mettere in cattiva luce interi settori e relativi operatori, così com'è vero il contrario. Tuttavia, è risaputo che, in linea generale,

<sup>91</sup> M. L. Barnett, A. J. Hoffman, "Guest Editorial: Beyond Corporate Reputation: Managing Reputational Interdependence", *Corporate Reputation Review*, Vol. 11, No. 1, 2008, p. 4.



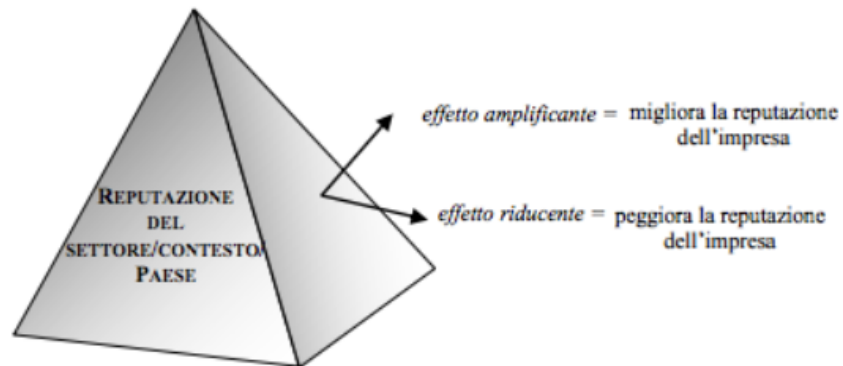
gli “eventi infelici” hanno delle ricadute maggiormente influenti sugli altri attori operanti nel medesimo contesto rispetto alle conseguenze derivanti da iniziative positive<sup>92</sup>.

Alla luce di quanto detto, le relazioni che la singola organizzazione intrattiene con clienti, fornitori, distributori, dipendenti, finanziatori, sono influenzate, in modo più o meno intenso, da un *halo effect* che attribuisce all’impresa un’aurea vantaggiosa o svantaggiosa anche in relazione alla reputazione del settore di appartenenza. Si giunge, quindi, ad un effetto deformante, amplificante o riducente, derivante dal settore di appartenenza, dal Paese e dalle organizzazioni che influenzano inevitabilmente la singola impresa che in essi opera (**Figura n.2**)<sup>93</sup>.

---

<sup>92</sup> M.I. Winn, P. Macdonald, C. Zietsma, “Managing Industry Reputation: The Dynamic Tension Between Collective And Competitive Reputation Management Strategies”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 11, No. 1, 2008, pp. 35-55.

<sup>93</sup> M. T. Cuomo, C. Metallo, D. Tortora, “Corporate reputation management. Analisi e modelli di misurazione”, Giappichelli Editore, 2014



**Figura 2-** Effetto deformante della reputazione del contesto.

Nel caso in cui il settore di appartenenza o il Paese godano di ottima reputazione, attraverso l'effetto deformante anche la singola organizzazione sarà avvantaggiata da essa; al contrario, le imprese operanti in un contesto poco performante si troverebbero a scontare un effetto riducente, derivante dalla contenuta credibilità del comparto di cui sono parte, pur possedendo –eventualmente- capacità e risorse distintive. È necessario chiarire, però, che l'effetto di cui sopra è da ricondurre a una prima conoscenza e ciò soprattutto da parte dei clienti.

Quanto appena sostenuto è maggiormente riscontrabile a livello internazionale, poiché il consumatore, nel tentativo di semplificare il processo di scelta, senza compromettere l'efficacia della propria preferenza, utilizza ad esempio il paese di provenienza quale indicatore di qualità dei prodotti di una determinata azienda, in assenza di altre informazioni utili<sup>94</sup>.

---

<sup>94</sup> G. Mainolfi, "Il modello della Country Reputation. Evidenze empiriche ed implicazioni strategiche per le imprese del Made in Italy nel mercato cinese", Giappichelli, 2010.

L'effetto deformante di cui sopra, ha una natura transitoria e limitata a prime interazioni superficiali: è necessario, dunque, creare dei rapporti fiduciosi con tutti gli stakeholder.

Pertanto, l'organizzazione si deve impegnare a sviluppare una cultura, un insieme di valori, di idee, condivisi da tutte le risorse interne all'organizzazione, ma deve anche sforzarsi a comunicare un'immagine credibile a tutti gli attori esterni con cui si trova ad interagire giorno dopo giorno in quanto *“La costruzione, la salvaguardia e il consolidamento di una buona reputazione aziendale sono le finalità della comunicazione aziendale [...] e alcuni degli obiettivi strategici più importanti dell'organizzazione”*<sup>95</sup>.

In definitiva *“... reputation is not absolute, it is relative.”*<sup>96</sup> e nel processo di formazione e consolidamento *“...thus firms cannot ignore the reputation of their competitors when building and maintaining their own. More importantly, although firm performance has an effect on reputation, it is the consistency in firm performance that makes a difference between competitors' reputations”*<sup>97</sup>.

La *corporate reputation*- come già specificato- non gode di una definizione univoca. Essa può essere intesa come insieme di segnali informativi che le organizzazioni usano per costruire un vantaggio competitivo e comunicare la propria forza; rappresenta una barriera alla mobilità e garantisce una protezione all'organizzazione dall'ingresso nel mercato di nuovi potenziali *competitor*. E possibile parlare di:

- Reputazione come *awareness*- il focus viene posto sulle percezioni che i vari attori hanno sull'impresa;
- Reputazione come *assessment*- si valuta il valore giudicante dei soggetti che interagiscono con l'azienda;
- Reputazione come *asset*- l'oggetto di studio è la reputazione quale risorsa intangibile che apporta all'organizzazione benefici economici e finanziari.

---

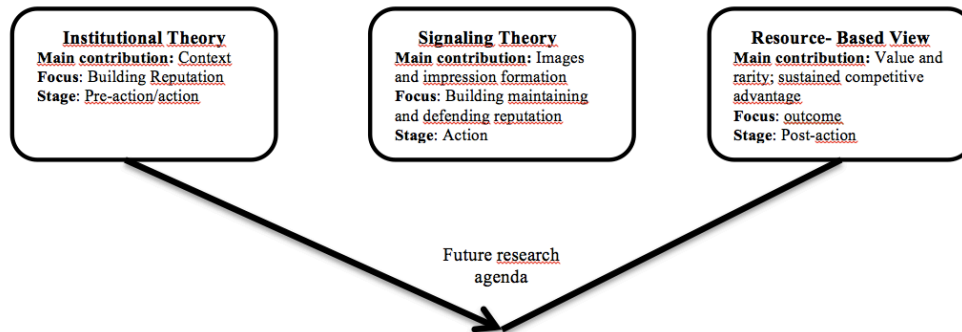
<sup>95</sup> A. Siano, A. Vollero, “Il processo di management della corporate communication: un framework”, Sinergie, n. 88, 2012, pp. 73-92.

<sup>96</sup> S. H. Ang, M-M. Wight, “Building Intangible Resources: The Stickiness of Reputation”, Corporate Reputation Review, Vol. 12, No. 1, 2009, pp. 21-32.

<sup>97</sup> Op. loc. cit.

Molteplici studi sono stati condotti in merito all'argomento in analisi. Molti di essi accreditano il contributo fornito da tre prospettive teoriche che analizzano la *corporate reputation* dal processo di formazione, al suo mantenimento e giungono alla valutazione delle conseguenze generate (**Figura n.3**).

98



Dunque, in una prima fase -quella di “*pre-action*”- l’attenzione dell’organizzazione è focalizzata sull’accrescimento del consenso nel contesto istituzionale (*Institutional Theory*); successivamente durante la fase di “*action*” il riguardo è posto sull’interpretazione della performance come mezzo di formazione delle percezioni degli stakeholder -*Signaling Theory*. La terza e ultima fase fa riferimento alla *Resource-Based View* per una valutazione dei risultati raggiunti attraverso la gestione della reputazione aziendale (*post-action*).

---

<sup>98</sup> K. Walker “A systematic review of the corporate Reputation Literature: Definition. Measurement, and Theory”, *Corporate Reputation Review*, 2010.

## 2. Il ruolo strategico degli stakeholder

Da quanto finora illustrato, si può dedurre che la reputazione aziendale può essere intesa quale percezione aggregata ad opera di un gruppo di soggetti portatori a vario titolo di interesse, ovvero come l'esito della stima che essi nutrono nei confronti di un'organizzazione. Dunque, è possibile dedurre che la reputazione svolge un ruolo centrale per lo sviluppo, per la crescita e per la sopravvivenza delle realtà imprenditoriali. Essa, inoltre, influenza l'azione di governo dell'impresa che, a sua volta, è orientata al soddisfacimento dei bisogni e delle attese degli stakeholder.

È noto che le organizzazioni intrattengono relazioni di scambio con gruppi sociali. Dalle suddette relazioni dipende in parte la stessa sopravvivenza dell'azienda medesima.

Ed invero, un'impresa non può essere intesa, esclusivamente, come frutto di iniziativa imprenditoriale finalizzata all'attività economica: proprio per il ruolo che è chiamata a svolgere, per le risorse che attinge dall'ambiente, per l'impatto che può esercitare sul clima sociale essa deve essere considerata sì una realtà economica ma al pari, anche, una realtà sociale, equilibrando gli obiettivi puramente economici con gli interessi sociali. Essa può essere intesa come un'istituzione sociale a finalità plurime<sup>99</sup>, il cui compito è quello di creare valore allargato, ovvero valore economico e, anche, valore sociale, per tutti i soggetti coinvolti dall'attività di impresa.

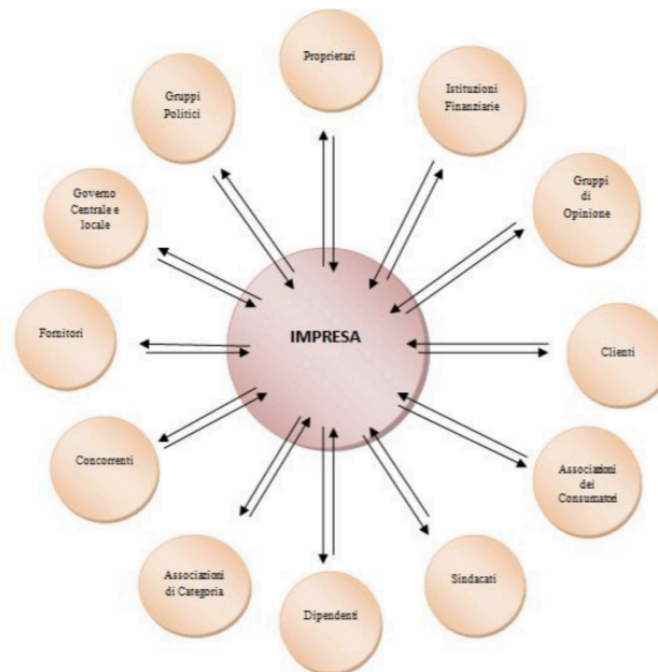
Affinché l'impresa perduri nel tempo, si rende indispensabile trovare un punto di raccordo tra contrapposizione apparente di obiettivi economici e di interessi sociali<sup>100</sup>. Pertanto, la capacità dell'azienda di prestare attenzione ai bisogni dei consumatori, dei fornitori, dei lavoratori e dell'intera comunità rappresenta, per la stessa, una garanzia di continuità nel tempo.

---

<sup>99</sup> A. Carroll, A. K. Buchholtz, "Business & Society: Ethics and stakeholder management", V ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH, Usa, 2009.

<sup>100</sup> M. T. Cuomo, C. Metallo, D. Tortora, "Corporate reputation management. Analisi e modelli di misurazione", Giappichelli Editore, 2014, p. 53.

L'appoggio da parte dei portatori di interesse si rivela vitale per le organizzazioni. La figura che segue, mette in luce che l'impresa si colloca al centro di una moltitudine di rapporti con diversi soggetti con i quali scambia risorse tangibili ed intangibili (**Figura n.4**).



101

**Figura 4** – Mappa dei potenziali stakeholder dell'impresa.

Gli stakeholder con cui una realtà economica e sociale intrattiene le relazioni si possono classificare in primari- categoria a cui appartengono i soggetti che possono esercitare una pressione più diretta- e secondari – categoria la cui influenza viene esercitata maggiormente nel lungo periodo.

---

<sup>101</sup>M. T. Cuomo, C. Metallo, D. Tortora, "Corporate reputation management. Analisi e modelli di misurazione", Giappichelli Editore, 2014, p. 54.

Chi governa l'impresa deve necessariamente misurarsi con gli interessi dei vari gruppi sociali che, a volte, sono convergenti, altre, invece, risultano contrapposti.

La strutturazione e il ruolo degli stakeholder variano da organizzazione a organizzazione. L'importanza che gli stessi occupano può variare nel tempo. Dunque, la gestione delle relazioni con i vari attori sociali diventa di primaria importanza per il management e per il conseguente raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Individuare gli stakeholder principali, identificarne gli interessi, definire la *mission* prendendo anche in considerazione i vari attori, costituiscono manovre fondamentali da tener presenti nella definizione del progetto strategico dell'impresa.

È possibile rintracciare dei criteri che permettono di stimare il livello d'incidenza esercitabile sul governo d'impresa da parte degli stakeholder:

- I. La forza- che si concreta nel potere detenuto dagli attori sociali, giustificato dal ruolo che essi ricoprono nella società;
- II. La legittimazione – rinvenibile nel riconoscimento della funzione di rappresentanza degli interessi ad essi attribuita;
- III. L'attualità dell'interesse difeso– ravvisabile nell'impellenza degli attori di ricevere risposta da parte dell'azienda.

In definitiva, è possibile asserire che sia la classificazione degli stakeholder, che il grado di influenza da essi esercitato, siano aspetti che mutano nel tempo. Ecco spiegata dunque la necessità di un'assidua attività di monitoraggio e controllo delle relazioni, che l'impresa intrattiene nel contesto socio-economico, al fine di identificare le adeguate strategie di business attuabili.

### 3. Modelli di misurazione della Reputazione

La reputazione è annoverabile tra gli *asset* intangibili di cui un'organizzazione dispone. Ciò non preclude la possibilità che essa possa essere misurata. È comune, soprattutto negli ultimi tempi, riferirsi alla “*reputation equity*”<sup>102</sup>, per porre l'accento sulla possibilità e la necessità di quantificare l'influenza che la suddetta reputazione esercita nell'ambiente socio-economico.

Avendo riconosciuto il ruolo considerevole che tale *asset* riveste nell'accesso ai mercati di fornitura, di finanziamento, del consumo, ecc., è indispensabile poter misurare l'impatto, definendo un valore di sintesi utile per il management, al fine di valutare i risultati raggiunti e analizzare il differenziale rispetto ai *competitor*.

Il procedimento di stima della reputazione può essere scisso in due fasi: valutazione e misurazione. La prima è costituita dall'identificazione delle dimensioni che caratterizzano la reputazione; nella seconda si trasforma in numeri quanto riscontrato nello stadio precedente.

L'impresa accumula nel tempo il capitale reputazionale e, dunque, se si considera un'organizzazione al primo ingresso nel mercato, al tempo  $t_0$ , essa è impegnata a ricercare una giusta sistemazione nel contesto competitivo e a instaurare una rete di relazioni e di business. In questa prima fase, non è possibile avviare un processo di valutazione della reputazione, in quanto essa si genera a posteriori essendo una risorsa *time based* e *people dependent*.

Successivamente, al tempo  $t_1$ , l'organizzazione è inserita nel mercato e inizia adesso la costruzione della reputazione. Dunque, una volta avviato il processo di *reputation building*, si attiva anche la fase valutativa che nasce dal parere che si genera attorno all'organizzazione.

---

<sup>102</sup> P. K. Jagersma, “Managing reputation equity”, Business Strategy Series, vol. 11, issue 3, 2010, pp. 139-144.



Lo scopo di ogni organizzazione dovrebbe essere quello di raggiungere gli obiettivi prefissati ponendo in essere azioni e condotte condivise ed accettate da tutti gli stakeholder, evitando, conseguentemente, comportamenti poco graditi e poco apprezzati.

*“Si dovrebbe anche considerare l’ipotesi che una notizia eticamente o qualitativamente negativa che abbassi la reputazione non rappresenti necessariamente un rischio. Di converso una notizia eticamente o qualitativamente “buona” o positiva, che si presume innalzi la reputazione, non rappresenterebbe sempre un elemento favorevole”*<sup>103</sup>. Da ciò si può desumere l’esistenza di profili reputazionali relativi alla medesima organizzazione “non assoluti”, poiché ogni attore interessato valuta secondo un proprio schema di valori.

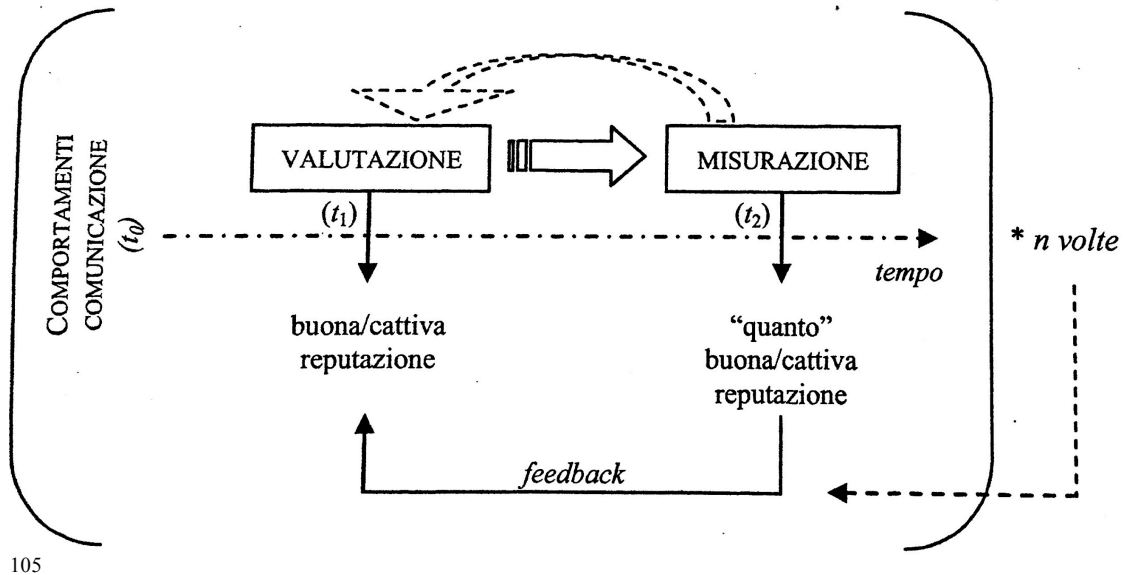
La misurazione avviene al tempo  $t_2$  e si basa sulle percezioni degli stakeholder, ma anche su elementi che hanno natura oggettiva e che concorrono a rendere la reputazione credibile (Figura 5).

La quantificazione numerica della reputazione permette un confronto oggettivo tra organizzazioni e rappresenta un ottimo strumento per valutare l’efficacia della *reputation equity*. D’altro canto, però, affinché le informazioni siano misurabili, è necessario sottoporle ad un processo di semplificazione e ciò comporta un’inevitabile perdita di notizie<sup>104</sup>.

---

<sup>103</sup> G. J. Gherardini, *Reputazione e rischio reputazionale in economia. Un modello teorico.*, Franco Angeli, 2011, p. 45.

<sup>104</sup> M. T. Cuomo, C. Metallo, D. Tortora, “Corporate reputation management. Analisi e modelli di misurazione”, Giappichelli Editore, 2014, pp 23-27.



105

Figura 5- Dalla valutazione alla misurazione della corporate reputation.

È possibile delineare sei pilastri, a loro volta costituiti da una serie di componenti, su cui l'organizzazione potrebbe investire, al fine di ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti e che definiscono il processo di *reputation building*<sup>106</sup> :

- *Emotional appeal*, prende in esame l'attitudine dell'impresa di generare stima ed entusiasmo, soprattutto presso i target obiettivo, attraverso l'operato dell'impresa;
- *Prodotti e servizi*, prende in considerazione la capacità dell'impresa di trasmettere al mercato la qualità della propria offerta, l'impegno elargito nella ricerca-sintomo di una costante innovazione di prodotto-, la capacità di definire e comunicare un buon rapporto qualità-prezzo per la propria offerta, l'affidabilità dimostrata dal predisporre pronto rimedio ad eventuali disservizi;

<sup>105</sup> Op. cit.

<sup>106</sup> C. J. Fombrun, N. Gerdeberg, J. Sever, "The Reputation Quotient: A multistakeholder measure of corporate reputation", *Journal of Brand Management*, vol. 7, n. 4, 2000.

- Performance reddituale e finanziaria- si punta l'attenzione sulla profittabilità del business, sulle prospettive di crescita, sulla possibilità e capacità di realizzare migliori risultati rispetto ai concorrenti;
- Vision & leadership- mira alla definizione di una chiara *vision* per il futuro e alla capacità del management di impiegare le opportunità di mercato, precorrendo i mutamenti del mercato;
- Ambiente di lavoro- volto a cogliere le percezioni riferite alla qualità e al benessere perseguiti all'interno dell'organizzazione, alla competenza dei dipendenti;
- Responsabilità sociale- trasmette l'impegno dell'organizzazione verso le questioni sociali, la sua attenzione all'ambiente e la sua abilità di intrattenere adeguati rapporti con le comunità locali.

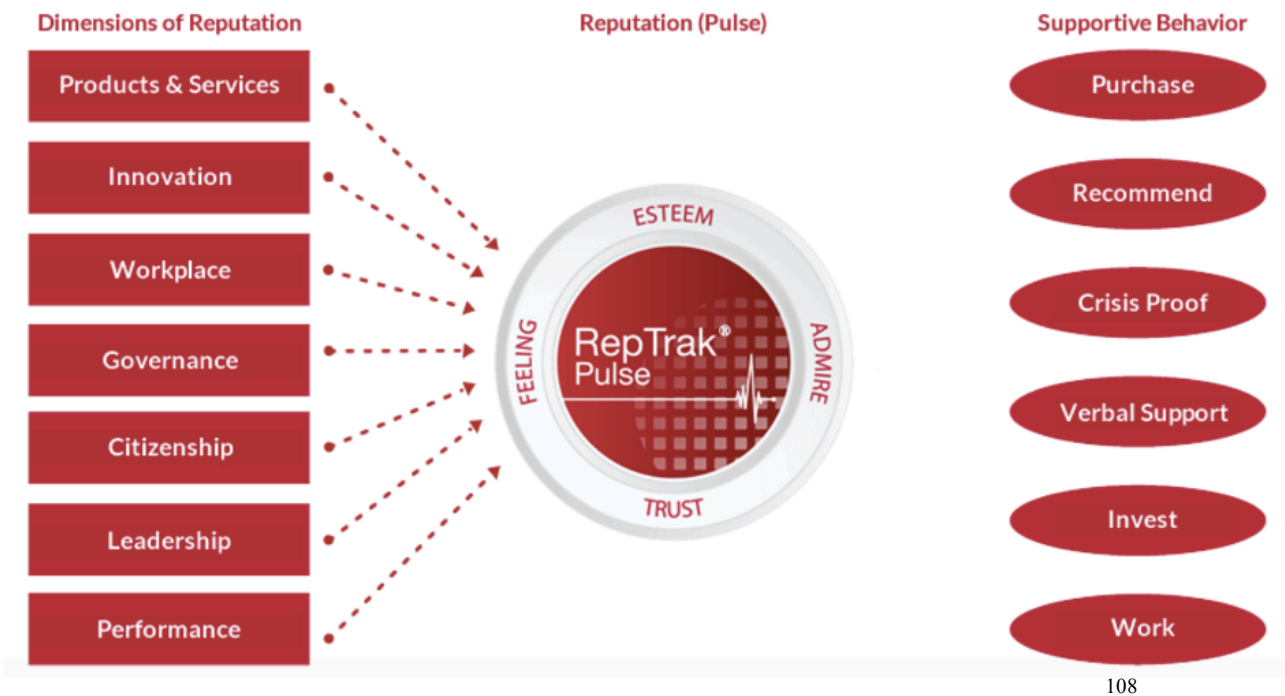
La potenzialità di scomporre il processo reputazionale in più componenti consente all'impresa di potersi soffermare ad approfondire e a rafforzare aspetti critici della *reputation*, prendendo in considerazione anche le differenti fasi del ciclo di vita.

I modelli di misurazione della *corporate reputation* sono molteplici.

Di seguito viene riproposto il modello teorizzato dal *Reputation Institute* (**Figura n.6**)<sup>107</sup>.

---

<sup>107</sup> [www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com): Società attiva a livello mondiale nel settore della ricerca e della consulenza reputazionale. L'obiettivo è quello di fornire una forma di comunicazione di altissimo livello a manager che operano in un mercato globale, in modo da gestire al meglio le prestazioni in termini di reputazione. Attraverso l'ausilio fornito dall'organizzazione in esame le realtà economiche possono proteggere la propria reputazione, analizzare gli eventuali rischi e raggiungere un vantaggio competitivo. Il Reputational Institute è considerato una fonte autorevole dalle principali testate giornalistiche mondiali, quali ad esempio The Economist, Wall Street Journal, Bloomberg, ecc..



**Figura 6-** The Reputation Pulse Model

Tale modello fornisce alle aziende un quadro standardizzato che consente l'identificazione dei fattori guida della reputazione e l'analisi comparata della reputazione aziendale a livello internazionale. Esso rappresenta il primo strumento standardizzato e integrato per il monitoraggio della reputazione a livello globale e misura la salute della reputazione complessiva di un'azienda.

La *corporate reputation* si costruisce, dunque, su sette pilastri che rappresentano la base per la definizione di una piattaforma strategica, con la quale comunicare e coinvolgere le parti interessate. Per ottenere la fiducia del pubblico è quindi indispensabile prendere in considerazione tutte le seguenti aree: prodotti e servizi, grado d'innovazione, ambiente lavorativo, *governance*, responsabilità sociale, *leadership*, *performance*.

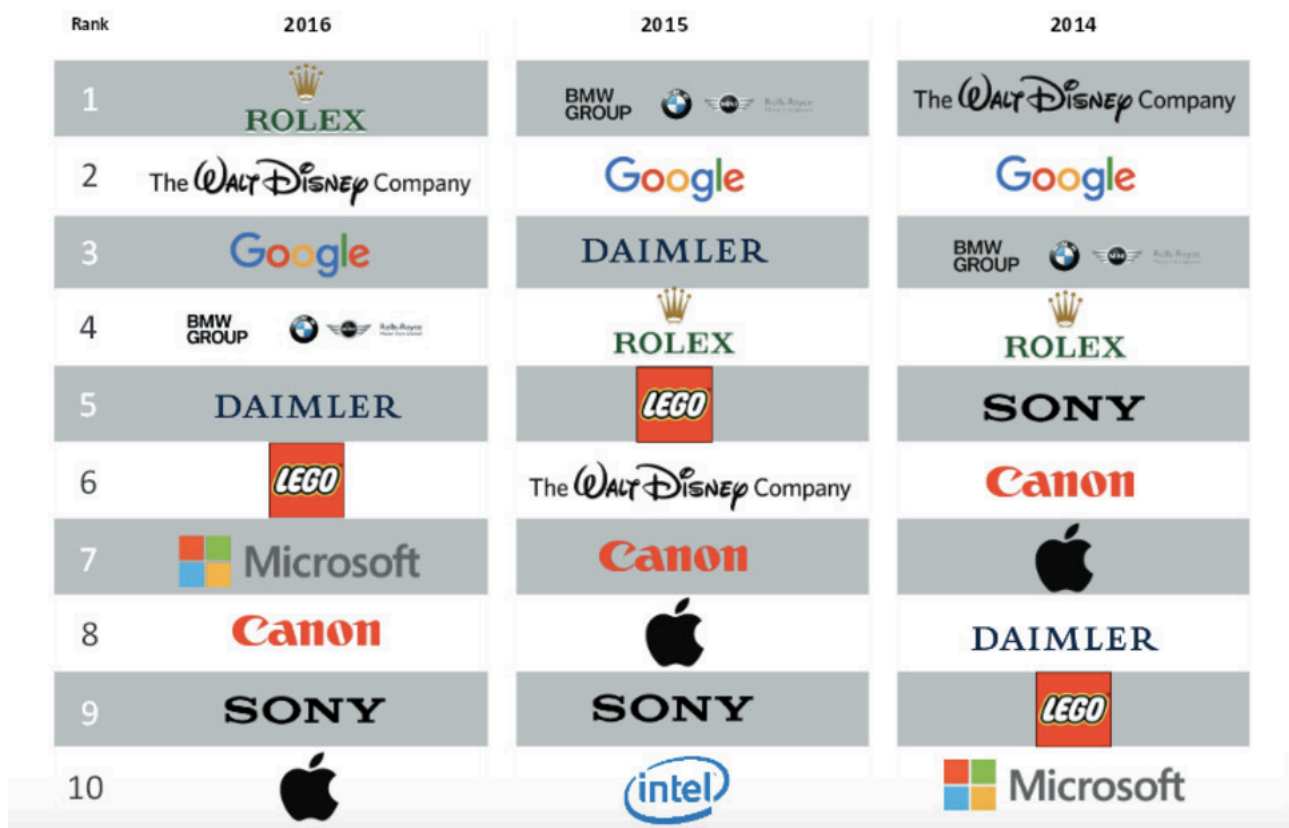
<sup>108</sup> [www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com)

Il punteggio viene calcolato attraverso quattro indicatori: *esteem*, *good feeling*, *trust*, e *admiration* che i consumatori nutrono nei riguardi della società.

Definire una buona reputazione non è un obiettivo perseguito dall'organizzazione e fine a se stesso, ma lo scopo, come più volte ribadito durante la trattazione, è legato al raggiungimento del supporto e dell'approvazione da parte della società.

I punteggi a cui il modello giunge sono standardizzati e comparabili a livello internazionale. È frequente che, in un Paese, i consumatori siano più positivi e più informati di quelli presenti in altri Paesi, dunque si giunga a punteggi differenti in base alla località di provenienza. Per eliminare l'errore a cui si arriverebbe stando alle diverse percezioni degli stakeholder, si procede alla standardizzazione dei risultati che tende ad abbassare i punteggi nei Paesi che sopravvalutano le aziende e ad alzarli nei casi in cui le imprese vengono valutate più negativamente. Ed è proprio questa procedura che consente la comparazione dei punteggi tra settori, tra Paesi e nel corso del tempo.

Di seguito viene riportata la classifica delle Top 10 mondiali, stilata dal Global RepTrak® , relativa agli anni 2014-2016 (**Figura n.7**)



109

Figura 7- Global RepTrak® 100- Top 10 (2014-2016).

Rolex, The Walt Disney Company e Google conquistano il podio, assicurandosi una reputazione aziendale eccellente.

E' opportuno sottolineare l'assenza di Volkswagen non solo dalle top 10, ma anche dalle top 100. Il suo punteggio, in seguito allo "scandalo emissioni", è passato da 75 punti nel 2015- assicurandogli il quattordicesimo posto in classifica- a una media di 61,3 nel 2016- scivolando così alla 123esima posizione. La casa automobilistica ha perso in media 10,9 punti considerando le sette dimensioni del modello. Dunque, il calo registrato da *Vw* ha

<sup>109</sup> [www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com)

impattato sulle scelte del consumatore: ciò evidenzia empiricamente come la reputazione incida in maniera sostanziale sul business aziendale<sup>110</sup>.

#### 4. Reputation Risk

Come più volte ribadito precedentemente la reputazione si configura come la fusione delle aspettative, delle percezioni e delle opinioni sviluppate nel tempo dagli stakeholder. La salvaguardia dei profili reputazionali si è delineata come un fattore strategico irrinunciabile, soprattutto in seguito alla crisi dei mercati del 2007, in quanto essa ha ingigantito la rilevanza delle relazioni tra reputazione aziendale e rischiosità del business. Ciò ha accelerato nelle organizzazioni la necessità di porre in essere, nel concreto e in tempi brevi, delle azioni strategiche finalizzate alla salvaguardia del valore reputazionale. Gli studi in materia di reputazione si dividono; alcune teorie sostengono che l'immagine dell'organizzazione non costituisca un elemento rilevante per la definizione del valore aziendale, di conseguenza il management non dovrebbe investire sulla suddetta risorsa in quanto l'asset reputazionale non produce alcun ritorno in termini di valore di mercato. Altri approfondimenti, invece, sposano la teoria secondo cui godere di un buon livello di reputazione produce una redditività superiore non solo in termini finanziari, ma anche sotto il profilo sociale. Ed invero, un'organizzazione che usufruisce di un'ottima reputazione è in grado di diminuire il differenziale tra le aspettative nutrite dagli stakeholder e i risultati empiricamente ottenuti.

Riassumendo, possedere una reputazione che superi quella dei propri concorrenti permette:

- Di poter contare su una più efficace comunicazione circa i servizi /prodotti offerti dall'impresa;
- Di sviluppare una migliore capacità di attrarre le migliori risorse umane;

---

<sup>110</sup> [www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com)

- Di godere di condizioni più favorevoli di accesso al mercato;
- Di mantenere una posizione competitiva più forte rispetto ai competitor.

Il vantaggio competitivo che si potrebbe raggiungere possedendo una buona reputazione scaturisce dal fatto che essa rappresenta una risorsa aziendale che difficilmente i competitor possono riprodurre. Di conseguenza, non è errato parlare di “capitale reputazionale” a tutti gli effetti.

Il *reputation risk* nasce dal presupposto che, rappresentando la *corporate reputation* una condizione essenziale per la sopravvivenza stessa dell’organizzazione, essa debba essere preservata da tutti gli eventi sfavorevoli che potrebbero comprometterla. Essa rappresenta un vero *asset* strategico che richiede continui e adeguati investimenti, i cui *benefit* possono essere colti solo al termine del processo di investimento.

Il rischio in esame può essere inteso come “*il rischio per un’impresa di subire conseguenze economiche dovute ad un peggioramento dei rapporti con i propri stakeholder, a seguito di eventi che incidono negativamente sulla fiducia e credibilità dell’impresa presso i pubblici*”<sup>111</sup>. La causa scatenante il rischio in questione è la mancata coincidenza tra quanto l’impresa promette e quanto poi la stessa mette in atto. In ogni caso l’impresa, ad eccezione degli eventi esogeni e quindi incontrollabili, è sempre direttamente responsabile delle decisioni intraprese dalle quali si generano effetti negativi per la reputazione. La conseguenza più visibile, e anche più immediata, derivante dal verificarsi del rischio in esame, è la perdita di fiducia che investe le vendite e la quota di mercato detenuta della singola azienda.

Episodi tipici dai quali scaturisce il rischio possono essere rappresentati, ad esempio, da una qualità dei prodotti/servizi offerti, diversa rispetto a quanto precedentemente promesso dall’impresa; o, ancora, dall’impegno mancato relativo a questioni di interesse per la collettività o da frodi poste in essere dall’azienda. Le conseguenze riscontrabili sono: la riduzione del valore del brand, la perdita di relazioni con partner strategici, la

---

<sup>111</sup> P. J. Kitchen, D. E. Schultz, “Raising the corporate umbrella”, Palgrave-Macm Basingstoke, UK, 2001.



diminuzione di quote di mercato, la complessità a trattenere *key people*, downgrade delle agenzie di rating.

Le modalità più opportune per evitare effetti negativi consistono nel porre in essere iniziative che riducano al minimo le possibili cause scatenanti-focalizzando l'attenzione su azioni preventive- e investire in una efficace comunicazione che permetta di contenere effetti causati dal danno reputazionale.

Nella prima fase- quella preventiva- si dovrebbe potenziare il processo di mappatura dei fattori di rischio (operativi, strategici, ecc.), identificare le aree maggiormente esposte al rischio e rafforzarne il monitoraggio, investire sulla qualità. Se il rischio si verifica è opportuno mettere in atto azioni riduttive, quali, ad esempio, l'ammissione pubblica dell'errore, la diversificazione dei marchi, la sostituzione dei soggetti ritenuti responsabili.

Si potrebbe affermare che le realtà economiche dei giorni d'oggi sono tanto esposte al rischio di reputazione quanto più esse risultano in grado di originare capitale reputazionale. Il rischio suddetto è un punto critico per l'impresa; essa deve essere sempre conscia e informata di quanto avviene nell'organizzazione e dei comportamenti che mette in atto e deve essere trasparente con gli stakeholder.

L'esposizione al rischio di reputazione si è amplificata enormemente con la diffusione e il successo planetario dei social media. Essi sono divenuti il mezzo per generare un'informazione alternativa a quella fornita dalle sole imprese, che consente di denunciare in tempo reale l'operato delle organizzazioni, accentuando la risonanza delle azioni da esse poste in essere.

Nonostante la letteratura economica riconosca che la reputazione generi degli effetti nella *bottom line* del bilancio d'azienda e nel valore del capitale economico, non è possibile per il momento quantificarli. Dunque, risulta complesso- a differenza di quanto accade per gli altri *intangibile* dell'azienda- quantificare anche i ritorni generati dalla reputazione, nonostante una sommaria idea possa delinarsi misurando i maggiori margini rispetto ai concorrenti per i propri prodotti/servizi offerti. Si desume che la reputazione può essere

considerata come un “*valore latente*” che si configura quale risorsa di protezione nei periodi di crisi, misurabile in termini di contenimento delle conseguenze negative<sup>112</sup>.

E, ancora, si può approfondire il valore fiduciario generato dalla reputazione sotto un duplice profilo: in condizioni ordinarie e di espansione l’asset reputazionale permette all’impresa di godere di un *premium price* relativo alla sua offerta<sup>113</sup>; “*in condizioni di crisi, una reputazione positiva può costituire un vettore frenante per gli effetti negativi, proprio in virtù del potenziale fiduciario consolidato nel tempo e accordato direttamente e volontariamente dal mercato all’impresa*”<sup>114</sup>.

## 5. Il caso *Mattel*

La *Mattel Inc.*<sup>115</sup>, tra le più grandi case produttrici di giocattoli al mondo, è stata al centro dello scandalo “Made in China” verificatosi nel corso dell’anno 2007.

Il colosso statunitense ha ritirato dal mercato circa 18,6 milioni di giocattoli prodotti in Cina, considerati pericolosi a causa della presenza di piccoli magneti (che avrebbero potuto staccarsi ed essere ingoiati causando lacerazioni, infezioni e blocchi intestinali ai piccoli consumatori) e dell’elevato contenuto di piombo nelle pitture (che avrebbe potuto creare gravi danni al sistema nervoso centrale). I prodotti sono stati rimossi dal mercato in via preventiva e cautelativa, non essendosi registrati casi di decessi o infortuni da essi causati.

---

<sup>112</sup> M. T. Cuomo, C. Metallo, D. Tortora, “Corporate reputation management. Analisi e modelli di misurazione”, Giappichelli Editore, 2014, p. 78.

<sup>113</sup> G. Walsh, V. Mitchell, P. R. Jackson, S. E. Beatty, “Examining the antecedents and consequences of corporate reputation : a customer perspective”, *British Journal of Management*, Vol. 20, No. 2, 06.2009, p. 187-203.

<sup>114</sup> M. T. Cuomo, C. Metallo, D. Tortora, “Corporate reputation management. Analisi e modelli di misurazione”, Giappichelli Editore, 2014, p. 78.

<sup>115</sup> Tra i prodotti più noti si annoverano Barbie, Big Jim, Superman, gli automodelli Hot Wheels, ecc..

Come accennato, i giocattoli in questione sono stati fabbricati da società cinesi che producono per la Mattel, nel caso specifico dalla Early Light Industrial Co. Ltd, che ha subappaltato la verniciatura di alcune parti ad un altro fornitore cinese, Hong Li Da, il quale ha violato gli standard di sicurezza imposti dalla Mattel stessa.

La vicenda si è conclusa con il tragico suicidio di Zhang Shuhong, il boss della Lee Der, società con cui Mattel aveva stipulato un accordo, mediante il quale l'azienda cinese produceva i giocattoli che poi sarebbero stati commercializzati da Mattel con il marchio *Fisher Price*.

I consumatori hanno apprezzato il gesto della statunitense di ritirare i prodotti, anche se, in seguito alla notizia del suicidio di Zhang, il titolo ha registrato un forte calo in borsa, scendendo del 3,35%<sup>116</sup>.

Mattel ha reagito alla difficile situazione:

- Ammettendo il problema e comunicandolo al pubblico;
- Ritirando dal mercato tutti i prodotti ritenuti potenzialmente pericolosi;
- Bloccando la produzione;
- Assumendosi tutte le responsabilità dell'accaduto;
- Intensificando i controlli di qualità;
- Modificando i rapporti con i fornitori.

## 6. Il caso Benetton e il crollo del Rana Plaza.

Il 24 aprile 2013 a Dhaka, in Bangladesh, è crollato uno stabilimento composto da otto piani dedicato alla produzione del tessile, portando alla morte circa 1127 persone.

La fabbrica in esame era già stata dichiarata poco sicura e fuori norma, dopo un'ispezione avvenuta poco prima che si verificasse il terribile incidente.

---

<sup>116</sup> [www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)

Nel palazzo avevano sede diverse fabbriche tessili, produttrici di capi d'abbigliamento per conto di multinazionali occidentali, i cui dipendenti lavoravano in assenza delle più elementari condizioni di sicurezza. Ed invero, comprare in Bangladesh risulta estremamente conveniente, se si considerano i bassi costi di produzione e gli esigui obblighi da rispettare.

Tra i committenti è “spuntato” il nome di Benetton. L'azienda veneta è stata, tra tutte le altre coinvolte in questa tragedia, l'ultima ad ammettere l'esistenza di un legame di fornitura con i laboratori tessili presenti nell'edificio, affermando che *“Un programma di verifiche a campione controlla in modo continuativo tutta la nostra catena di fornitura globale, per assicurare che tutti i fornitori diretti e indiretti lavorino in conformità con i nostri standard in tema di diritti, lavoro e rispetto ambientale”*<sup>117</sup>. Benetton, in definitiva non ha affrontato in modo esemplare la crisi, se si considera che:

- La multinazionale ha mentito pubblicamente circa le sue relazioni con il Rana Plaza, ammettendo, solo perché costretta da prove evidenti, di aver affidato parte della produzione allo stabilimento in questione;
- Ha sottostimato l'entità dei suoi rapporti con la fabbrica presente nell'edificio, a cui commissionava i capi d'abbigliamento- ha ammesso successivamente di aver prodotto circa un quarto di milioni di capi nella fabbrica in questione;
- Non si è mai accertata circa la sicurezza delle condizioni di lavoro, nonostante abbia effettuato diverse visite per accertare invece la qualità dei prodotti.

Nel 2015, trascorsi due anni dalla vicenda, Benetton ha finalmente promesso di pagare il risarcimento, *“impegnandosi a contribuire al fondo di indennizzo per i sopravvissuti e le vittime di quella che è stata la tragedia con più morti nella storia dell'industria tessile”*<sup>118</sup>.

---

<sup>117</sup> [www.ilfattoquotidiano.it](http://www.ilfattoquotidiano.it)

<sup>118</sup> [www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)

## 7. Responsible Supply Chain Management

In conclusione, si può affermare che una mancata gestione responsabile della Supply Chain, sia da un punto di vista sociale sia da quello ambientale, può comportare delle conseguenze significative per le singole imprese che compongono la stessa catena.

Il Responsible Supply Chain Management si configura come un supporto per proteggere la reputazione della filiera da un'attenzione sfavorevole da parte dei media, ancora da boicottaggi attuati da altri stakeholder, finalizzati a nuocere all'immagine aziendale.

Un esempio di protezione della reputazione si verifica nel momento in cui gli anelli riescano a fronteggiare anche la stampa negativa, dimostrando di aver adottato misure ragionevoli per evitare il verificarsi di un incidente<sup>119</sup>, attraverso appropriate pratiche di RSCM.

Ed invero, l'RSCM oltre a preservarla, può anche perfezionare e migliorare la reputazione di cui un determinato attore gode. Essa può essere rafforzata maggiormente mediante le azioni positive o i programmi volti a implementare in modo tangibile ciò che l'impresa fa, piuttosto che aumentare esclusivamente gli investimenti in pubblicità e comunicazione<sup>120</sup>.

Tutti gli attori di una filiera sono esposti egualmente ai rischi causati da pratiche di SC irresponsabili che possono “*directly harm business contracts, marketing, and sub-sourcing, and damage the corporation's brands and the trust they have established with their business customers*”<sup>121</sup>. La catena di approvvigionamento è vitale per ciascun

---

<sup>119</sup>W. T. Coombs, “Situational theory of crisis: Situational crisis communication theory and corporate reputation”, C. E. John Carroll (Ed.), *The handbook of communication and corporate reputation* (pp. 249–261). Chichester: John Wiley Blackwell (Chapter 23), 2013.

<sup>120</sup>J. Burke, “Corporate reputations: Development, maintenance, change and repair”, In R. J. Burke, G. Martin, & C. L. Cooper (Eds.), *Corporate reputation managing opportunities and threats* (pp. 3–44). Surrey: Gower Publishing Limited (Chapter 1), 2011.

<sup>121</sup>K. H. Lee, J. W. Kim (2009). “Current status of CSR in the realm of supply management: The case of the Korean electronics industry”, *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), p 144, 2009.

anello, essa consente di costruire e mantenere con più facilità rapporti commerciali e l'impegno in attività trasparenti e ragionevoli non fa altro che aumentare l'immagine di alta qualità dei prodotti e la sostenibilità per i consumatori<sup>122</sup>.

Diversi autori<sup>123</sup> sostengono, in tempi recenti, che le imprese risultano più proattive nell'impegno posto nelle pratiche di RSCM, considerato ormai come un'estensione del progetto strategico stesso piuttosto che una pratica aggiuntiva e facoltativa.

Il rapporto delle prestazioni aziendali socio-finanziarie è positivo, poiché l'attenzione a questioni socio-ambientali migliora la reputazione -come più volte sostenuto lungo la trattazione- che a sua volta facilita la crescita dei ricavi e dell'utile<sup>124</sup>.

Molti studi<sup>125</sup> che hanno approfondito il tema della reputazione d'impresa sostengono che pratiche di gestione responsabile della Supply Chain, possano condurre ad un aumento delle redditività, rinvenibile nella maggiore fidelizzazione e nel maggiore soddisfacimento della clientela. Dunque, inviare segnali positivi al mercato e a tutti i soggetti a vario titolo portatori di interesse, migliora la posizione competitiva di ogni singola azienda della catena. È bene ricordare che le singole imprese della filiera

---

<sup>122</sup> W. L. Tate, L. M. Ellram, F. Kirchoff, (2010). "Corporate social responsibility reports: A thematic analysis related to supply chain management", *Journal of Supply Chain Management*, 46(1), 19–44, 2010.

<sup>123</sup> H. Walker, L. Di Sisto, D. McBain, "Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors". *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 69–85, 2008.

H. Walker, L. Preuss, "Fostering sustainability through sourcing from small businesses: Public sector perspectives" *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1600–1609, 2008.

Q. Zhu, J. Sarkis, K. Lai, "Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices", *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(2), 106–117, 2013.

<sup>124</sup> J. Surroca, J. A. Tribo, S. Waddock, "Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources", *Strategic Management Journal*, 31(5), 463–490, 2010.

<sup>125</sup> P. R. Kleindorfer, K. Singhal, L. N. Wassenhove, (2005) "Sustainable operations management", *Production and Operations Management*, 14(4), 482–492, 2005.

dovrebbero, in ogni caso, sforzarsi di creare una propria reputazione che sia distinta da quella del gruppo, per non rischiare in caso di situazioni sfavorevoli, magari causate da un singolo anello della catena, di essere coinvolte in una spirale di giudizi negativi. Pertanto, nelle attuali catene di fornitura, possedere nel piano strategico pratiche di RSCM è un “must have” imprescindibile.

## Capitolo 4

### *Caso studio*



## 1. Metodologia

Questo elaborato, che si propone di approfondire la politica legata ad una corretta gestione della supply chain, ne ripercorre gli aspetti fondamentali, compresi i fattori di rischio e le misure idonee a fare in modo che l'aggravarsi di rischi più o meno importanti nel contesto di sviluppo dell'impresa abbiano un effetto contenuto sulla catena di fornitura. Data la vastità dell'argomento, è stato necessario restringere il campo d'analisi; di conseguenza, l'attenzione è stata focalizzata su un rischio emergente: il rischio reputazionale.

La scelta effettuata è stata guidata dalla forte consapevolezza che il risultato economico di un'azienda dipende anche dalla sua reputazione. Quando quest'ultima è solida e stabile nel tempo, permette all'organizzazione di creare e stimolare, giorno dopo giorno, fiducia negli *stakeholders*, i quali, continuando ad investire sul marchio, contribuiscono a rafforzarne l'immagine e la compagine societaria.

Quanto seguirà in questo capitolo, è il risultato di una ricerca qualitativa volta all'analisi e all'elaborazione di specifici dati, raccolti, innanzitutto, attraverso un questionario somministrato tramite e-mail a diverse realtà organizzative e, successivamente, mediante una serie di conversazioni telefoniche con i responsabili delle aree organizzative competenti. La scelta di effettuare delle interviste risiede nel fatto che esse rappresentano una delle più importanti fonti di informazione sui casi oggetto di studio.<sup>126</sup>

Per procedere alla scelta delle organizzazioni alle quali sottoporre l'indagine, sono stati individuati molteplici settori merceologici, tra i quali il settore *automotive*, *electronics*, *fashion*, *food*, poiché esposti- più di altri- alle conseguenze del rischio reputazionale. I motivi sono da ricercarsi –ad esempio- nella frequenza di consumo dei prodotti -nel caso del settore *food* ed *electronics*-; nella maggior attenzione all'impatto ambientale per il

---

<sup>126</sup> K. M. Eisenhardt, M. E. Graebner, "Theory building from cases: Opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, 50(1), 2007, pp. 25–32.

settore *automotive*; nell'attenzione – per il fashion- alle condizioni di lavoro dei settori tessili.

Dalla scelta di focalizzare il presente studio su più aziende, è conseguita la possibilità di effettuare dei confronti tra *industries* differenti e tra *competitors* di una stessa *industry*. Inoltre, sono state selezionate solo aziende conosciute a livello internazionale, con uno *standing* abbastanza elevato, in quanto si è ritenuto che, nelle suddette realtà selezionate, fosse maggiore l'impatto del rischio reputazionale; fossero più complesse la sua gestione, le politiche messe in atto per la prevenzione e l'attenuazione e, dunque, fosse più alta l'attenzione del management all'argomento. In aggiunta, per la selezione, si è tenuto conto del livello di notorietà del marchio e dell'importanza del giro d'affari.

Il questionario, formulato tenendo in considerazione gli aspetti maggiormente rilevanti affrontati nella sezione teorica, si compone di 14 domande, 13 delle quali a risposta multipla (per completezza, è utile precisare che la gamma di risposte tra cui scegliere quella maggiormente confacente ricomprendeva le seguenti opzioni: 'decisamente no', 'più no che sì', 'più sì che no' e "decisamente sì"; l'ultima a risposta aperta). Dunque, i quesiti sono stati sottoposti secondo un ordine predeterminato, sistematico e coerente, pur consentendo all'intervistato di approfondire spesso, telefonicamente, le questioni sollevate dalla ricerca. L'intervista vera e propria è stata preceduta da una fase introduttiva attraverso la quale è stato possibile presentare il tema del presente studio e ciò per garantire che il rischio di reputazione e le conseguenze che esso genera su tutta la catena rimanessero la questione focale per l'intera durata del colloquio.

Non tutte le aziende contattate hanno dato *feedback*: sono stati inviati circa 100 questionari; da 40 di essi è stato possibile ricevere risposte complete, tali da consentire il loro concreto utilizzo ai fini della statistica (si precisa che, tra i 40 soggetti intervistati, alcuni hanno acconsentito esclusivamente all'utilizzo –ai fini dello studio in questione- dei dati forniti, ma non anche alla pubblicità degli stessi all'interno del presente elaborato); la rimanente parte è suddivisa in due ulteriori sottocategorie: una prima ricomprende tutte quelle aziende (24 circa) che si sono totalmente astenute dal rispondere; una seconda (36 circa) che, pur palesando interesse rispetto allo studio, non è

stata in grado di fornire risposte utili, a causa di politiche aziendali legate alla privacy ovvero legate alla mancanza di tempo da dedicare da parte dei manager responsabili di area o, infine, a causa di carenza, allo stato attuale, di procedure atte a gestire la reputazione nonché il conseguente rischio. Ad esempio, *Tod's S.p.A.*<sup>127</sup> - holding operativa di un gruppo composto dai marchi *Tod'd, Hogan, Fay, Roger Viver*, attiva nella produzione di beni di lusso nei settori della pelletteria, della calzatura e dell'abbigliamento- da un lato, e Balocco s.p.a.<sup>128</sup> - attiva nel settore dolciario- dall'altro, hanno risposto segnalando la mancanza di procedure significative per la valutazione ed il monitoraggio del rischio reputazionale. Balocco ha però precisato che prevedono di svilupparne una a breve, probabilmente per l'anno 2016/2017.

Di seguito un *facsimile* del questionario proposto alle aziende selezionate<sup>129</sup>:

---

<sup>127</sup> [www.todsgroup.com](http://www.todsgroup.com): Tod's SpA ha chiuso il 2015 con un fatturato pari a 1037 milioni di euro in crescita del 7,4% rispetto al dato del precedente esercizio 2014. Ha registrato nello stesso anno un utile netto pari a 92,1 milioni di euro in leggera diminuzione rispetto ai 96 milioni di euro dell'esercizio precedente. Il Gruppo è particolarmente attento al benessere dei suoi 4550 dipendenti e a quello delle rispettive famiglie, il progetto Welfare è la conferma della cura dedicata al capitale umano. Molta attenzione è rivolta alle questioni ambientali, la prova è costituita dal riguardo rivolto alla riduzione del consumo energetico associato ai propri insediamenti produttivi e commerciali. In aggiunta Tod's ha confermato l'impegno a sostegno del paese, destinando l'1% dell'utile netto ad iniziative a sostegno dei più deboli.

<sup>128</sup> [www.balocco.it](http://www.balocco.it): Balocco Spa nel 2014 ha realizzato un giro d'affari pari a 162,5 milioni di euro, con un patrimonio netto di 36,5 milioni di euro

<sup>129</sup> Si precisa che il questionario somministrato trae spunto dalla seguente fonte "Rischi emergenti da tenere sotto controllo nel settore europeo dei beni di lusso. Ace European Risk Briefing, 2014. Esso è stato riadattato rispetto alle esigenze e all'oggetto del presente studio.

Nome azienda:

Settore in cui opera:

Indicare in che misura si è d'accordo con le seguenti affermazioni.

**1. Il rischio di reputazione, a confronto con altre categorie di rischio specifiche, è il più complesso da governare.**

DECISAMENTE SI                      PIU' SI CHE NO                      PIU' NO CHE SI                      DECISAMENTE NO

**2. Tra i beni più importanti che l'azienda possiede, la reputazione occupa i primissimi posti.**

DECISAMENTE SI                      PIU' SI CHE NO                      PIU' NO CHE SI                      DECISAMENTE NO

**3. L'azienda monitora costantemente la reputazione.**

DECISAMENTE SI                      PIU' SI CHE NO                      PIU' NO CHE SI                      DECISAMENTE NO

**4. L'azienda approfondisce l'analisi di eventuali segni premonitori che possano intaccare la reputazione.**

DECISAMENTE SI                      PIU' SI CHE NO                      PIU' NO CHE SI                      DECISAMENTE NO

**5. La diffusione dei social media ha amplificato l'esposizione dell'azienda al rischio reputazionale.**

DECISAMENTE SI                      PIU' SI CHE NO                      PIU' NO CHE SI                      DECISAMENTE NO

**6. La diffusione dei social media ha maggiorato gli effetti negativi, che l'impresa deve gestire, derivanti dall'esposizione al rischio reputazionale.**

DECISAMENTE SI                      PIU' SI CHE NO                      PIU' NO CHE SI                      DECISAMENTE NO

**7. La responsabilità ultima dell'esposizione dell'azienda al rischio reputazionale è da imputare al CEO.**

DECISAMENTE SI                      PIU' SI CHE NO                      PIU' NO CHE SI                      DECISAMENTE  
NO

**8. La quantificazione dei danni derivanti dall'esposizione al rischio di reputazione è alquanto complessa.**

DECISAMENTE SI                      PIU' SI CHE NO                      PIU' NO CHE SI                      DECISAMENTE  
NO

**9. La complessità di gestire/controllare la qualità dei prodotti lungo supply chain estese è tra le principali possibili cause di rischio di reputazione.**

DECISAMENTE SI                      PIU' SI CHE NO                      PIU' NO CHE SI                      DECISAMENTE  
NO

**10. Sottovalutare il rischio di reputazione può portare a conseguenze catastrofiche per l'azienda.**

DECISAMENTE SI                      PIU' SI CHE NO                      PIU' NO CHE SI                      DECISAMENTE  
NO

**11. L'azienda, in concreto ,è mai stata esposta al rischio di reputazione.**

DECISAMENTE SI                      PIU' SI CHE NO                      PIU' NO CHE SI                      DECISAMENTE  
NO

**12. Se la risposta precedente è affermativa, si indichi se l'azienda è riuscita a reagire tempestivamente e in modo efficiente alla crisi scaturita da danni provocati alla reputazione**

DECISAMENTE SI                      PIU' SI CHE NO                      PIU' NO CHE SI                      DECISAMENTE  
NO

**13. Se le ultime due risposte precedenti sono affermative, si indichi se le precauzioni prese contro il rischio di crisi reputazionale sono state adeguate**

DECISAMENTE SI                      PIU' SI CHE NO                      PIU' NO CHE SI                      DECISAMENTE  
NO

**14. Tenendo conto del contesto in cui l'azienda opera, quali sono le possibili soluzioni che la stessa adotterebbe qualora il rischio reputazionale si concretizzasse ?**

(domanda aperta)<sup>130</sup>

Le prime domande si focalizzano sul grado di importanza della reputazione<sup>131</sup> come risorsa aziendale. La reputazione, infatti, è una risorsa preziosa, perché frutto del lavoro svolto negli anni dall'organizzazione e –altresi- derivante da scelte significative effettuate in sede di operato. Essa è inimitabile, perché estremamente soggettiva e legata a valori e standard che variano da organizzazione a organizzazione; è intangibile e ciò la rende difficilmente misurabile; è virale, perché circola velocemente abbattendo i confini.

La reputazione è, però, anche molto difficile da gestire, soprattutto negli ultimi decenni, da quando la globalizzazione ha permesso la circolazione e la condivisione di informazioni su una pluralità di canali esposti a masse sempre maggiori di soggetti. Così come facilmente viaggia la notizia legata alla performance positiva di un'azienda, con la stessa semplicità, e forse a velocità ancora maggiore, dilagano le informazioni negative che si abbattono sulla medesima azienda. I mezzi di trasmissione e condivisione di notizie e informazioni, presenti oggi, hanno contribuito a creare delle barriere difficilmente aggirabili che si innalzano quando un'informazione è già di dominio pubblico.

---

<sup>130</sup> I *feedback* relativi al quesito n. 14 - in quanto domanda aperta - saranno valutati separatamente. Dunque i grafici di seguito non includono l'analisi del suddetto interrogativo.

<sup>131</sup> Per la definizione di "reputazione" si veda, fra tutti, C. Gili in *"La credibilità. Quando e perché la comunicazione ha successo"*, Rubbettino, 2005, secondo cui essa si configura come *"credibilità provata che consente di dare un fondamento al diritto di chi promuove la comunicazione ad affermarla senza che alter (il ricevente) debba verificarla. Essa, dunque, costituisce l'alternativa, basata sulla fiducia, alla verifica diretta delle attività organizzative da parte del ricevente."*

Quando un consumatore viene a conoscenza di un comportamento eticamente scorretto – e, dunque dalla generalità non condiviso-, la fiducia da sempre nutrita verso quella realtà organizzativa si sgretola, non di rado, in modo irreversibile.

Il mercato fortemente competitivo in cui alcune aziende operano, tende a facilitare questo fenomeno; per tale ragione risulta frequente che un consumatore –in seguito a notizie poco piacevoli relative al marchio di fiducia - modifichi il proprio comportamento d’acquisto e, dunque, sostituisca il bene/servizio con quello offerto da un altro competitor.

Proprio per tali ragioni, le successive domande spostano l’attenzione verso le politiche e le strategie messe in atto, sia per monitorare il rischio reputazionale, sia per prevenire il possibile verificarsi dei fenomeni appena descritti.

E’ importante focalizzarsi anche sulla relazione di dipendenza che sussiste tra la reputazione aziendale e la supply chain, ovvero su come una cattiva gestione di quest’ultima produca effetti sull’azienda e viceversa.

E’ ovvio che le aziende con catene di approvvigionamento lunghe saranno più esposte a rischi, che potrebbero emergere da interruzioni della catena stessa dovute ad asimmetrie informative, guasti o barriere tecnologiche, piuttosto che ad ostacoli di tipo normativo e legale o risvolti legati al mancato rispetto delle politiche aziendali circa processi che, ad esempio, impattano sull’ambiente. Le interruzioni di cui sopra, potrebbero verificarsi in diverse ipotesi di aziende internazionali che, per risparmiare sui costi ed assicurarsi un maggior controllo, si focalizzano su una ristretta cerchia di fornitori. Nell’eventualità in cui, però, proprio uno di quei pochi fornitori selezionati andasse incontro ad un imprevisto, le conseguenze sarebbero ben più gravi dei vantaggi di cui l’organizzazione gode; pertanto, ci si scontrerebbe, tra l’altro, con grosse perdite finanziarie dettate dal mancato soddisfacimento degli obiettivi programmati.

Come già descritto sopra, alcuni quesiti tendono a sottolineare il particolare e delicato ruolo assunto dai social media. Le ramificate piattaforme virtuali sono in grado di aumentare esponenzialmente gli effetti negativi provocati da una cattiva gestione aziendale, soprattutto in un contesto -come quello con cui si interfacciano le grandi

aziende-, che coinvolge un numero rilevante di stakeholders. Tale effetto di propagazione non farà altro che gravare sulla reputazione aziendale già compromessa.

Lo scambio di corrispondenza via e-mail ha consentito, prima della somministrazione del questionario, di carpire il livello di attenzione delle varie aziende verso l'argomento in esame, spaziando tra quelle che –come già sopra riportato- per motivi di *privacy*, non rendono note informazioni di questa natura (ritenendole estremamente confidenziali e rimandando solo a quanto disponibile sui siti web/database e documentazioni ufficiali), a quelle che hanno suggerito di stabilire un contatto con i loro uffici specifici e competenti per lo studio dei rischi aziendali, ad altre ancora che, nonostante la mancanza di tempo o informazioni, si sono mostrate interessate a quanto esposto nell'oggetto della comunicazione iniziale.

A ciò si aggiunga che le informazioni reperite con il contatto diretto, sono state integrate con ulteriori dati, ricercati, principalmente, attraverso l'utilizzo del web. Il riferimento è alle documentazioni aggiuntive presenti negli *Official web site* delle organizzazioni oggetto di studio e ai vari articoli di riviste specializzate che rappresentano utili fonti, dalle quali scorgere in modo abbastanza incisivo e chiaro i punti salienti della politica aziendale.

Il materiale “collezionato” è stato considerato sufficiente per l'applicazione al caso concreto delle nozioni teoriche precedentemente esposte.

## 2. Analisi dei dati

Dopo aver sottoposto il questionario alle diverse realtà economiche selezionate, le risposte ottenute sono state analizzate, dapprima, complessivamente (come si potrà evincere dal grafico sotto riportato, Figura 1) e, in seguito, più nel dettaglio.

Attraverso questa analisi, è stato condotto un costante parallelo tra quanto esposto teoricamente nei capitoli precedenti e quanto accade effettivamente nella pratica



organizzativa. Dunque è stato approfondito, per quanto possibile, il differente approccio posto in essere dalle aziende, oggetto di questo studio.

La figura riportata di seguito illustra l'analisi complessiva dei *feed-back* ricevuti.

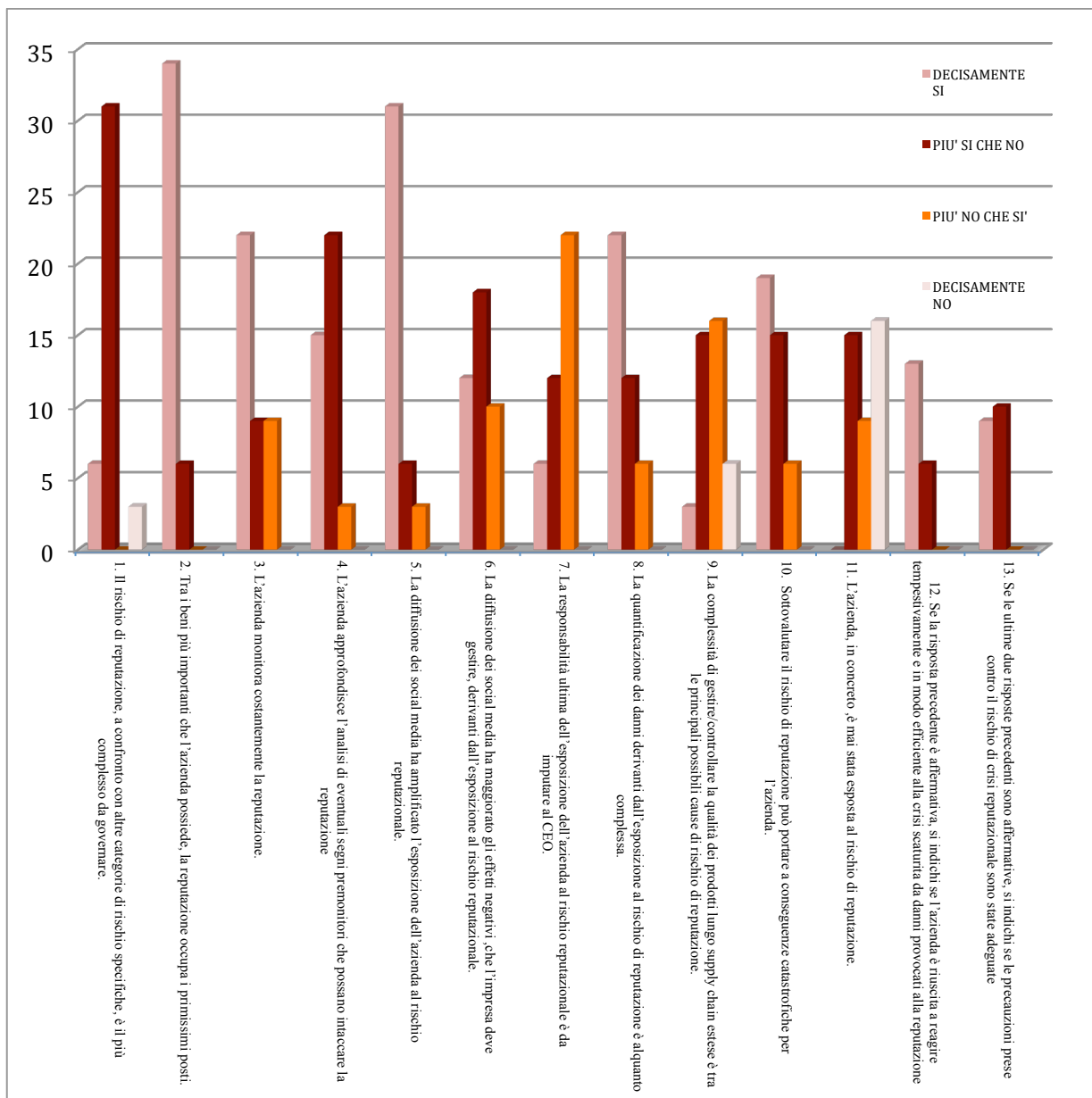


Figura n. 1- Raccolta dati

In considerazione del fatto che il rischio reputazionale risulta essere il fulcro della trattazione dell'intero elaborato, si ritiene necessario soffermarsi su una caratteristica intrinseca del più volte richiamato rischio: la sua non misurabilità.

Proprio in considerazione della caratteristica appena richiamata, è necessario che le aziende operino una buona gestione, tanto da un punto di vista finanziario, quanto da un punto di vista organizzativo.

Già da una prima lettura del grafico (**Figura 1**), emerge come il rischio reputazionale sia, per tutte le aziende intervistate –sebbene con intensità differenti- il più complesso da analizzare rispetto alle altre categorie di rischi specifici.

La ragione deve essere ricercata nel fatto che il concetto di reputazione abbraccia un insieme intangibile di valori dai quali un'organizzazione, che intende imporsi sul mercato, non può certamente prescindere.

Il riferimento è al prestigio di un'azienda legato ai successi ottenuti, alla rispettabilità che consegue alla correttezza delle scelte intraprese, alle competenze specializzanti e all'affidabilità riconosciuta, nonché alla fiducia<sup>132</sup> derivante dalla stabilità manifestata nel tempo. In particolare, la correlazione tra 'reputazione' e 'fiducia' assume peculiarità salienti, in ragione del fatto che tali concetti possono essere considerati come grandezze direttamente proporzionali, per cui all'aumentare dell'una cresce anche l'altra. Pertanto, *“la reputazione costituisce un vettore in grado di incapsulare la fiducia, diffondendola e difendendola”*<sup>133</sup>.

La reputazione è, tra l'altro, un concetto costruito su politiche di trasparenza, sulla *mission* e sui valori aziendali che contribuiscono ad accreditare l'immagine dell'impresa dinanzi agli stakeholders. Inoltre, è opportuno chiarire che la

---

<sup>132</sup> Si veda Baccarani C. in *“What does ethical behaviour mean in management activities?”*, 2008, secondo cui *“The spread of improper conduct among the managers of important companies negatively affects the reputation of the business environment in general, leading to growing levels of lack of confidence in relations. The cases of Parmalat and Enron are particularly significant in this respect”*.

<sup>133</sup> R. Boero, G. Bravo, M. Castellani, F. Laganà, F. Squazzoni in *“La reputazione come vettore di fiducia e cooperazione nei sistemi socio-economici: alcune evidenze sperimentali”*, Papers Brescia, 2008.

reputazione è il risultato della percezione che i soggetti coinvolti nella gestione aziendale hanno dell'impresa stessa.

Dall'analisi empirica effettuata, emerge che una sola organizzazione -la *Sharp Electronics*- ritiene che il rischio reputazionale non sia tra i più complessi da identificare e da governare. La società giapponese, attiva nel settore elettronico, ad oggi impiega oltre 50.000 dipendenti in tutto il mondo e vanta un valore netto delle vendite pari a 21,8 miliardi di Euro. Nel marzo 2016, è stata avviata un'alleanza strategica tra *Sharp* e *Foxconn*. La cultura di entrambe le aziende è caratterizzata da duro lavoro, creatività e innovazione. L'obiettivo che *Sharp* si è prefissato, si identifica nel recupero della redditività delle operazioni e nel rafforzamento dell'organizzazione, affinché essa possa tornare ad essere un'azienda leader a livello mondiale nel settore dell'elettronica, orientata costruttivamente al futuro. Sia la *Foxconn* che la *Sharp* condividono obiettivi allineati<sup>134</sup>.

Il manager intervistato per lo studio ha specificato di non credere nell'esistenza reale del rischio di reputazione, ma, al contrario, ha affermato che *«la reputazione è una risorsa che si genera di giorno in giorno»*.

Il quesito n. 2) ha ad oggetto la preziosità rivestita dalla risorsa reputazionale (*«Tra i beni più importanti che l'azienda possiede, la reputazione occupa i primissimi posti»*).

Circa l'80% degli intervistati si è schierato, con assoluta fermezza, a favore dell'importanza cruciale che essa ricopre; il restante 20% si è espresso positivamente, considerandola però non del tutto primaria nel contesto organizzativo di riferimento. La reputazione risulta dunque essere una risorsa centrale, non solo perché riflette l'immagine aziendale, ma anche perché unica ed inimitabile. Da ciò discende che essa è determinante per l'azienda, in termini di vantaggio competitivo. Dunque, il complesso di risorse immateriali, quali la fiducia, la conoscenza, l'affidabilità, la cultura aziendale, combinato ad analisi di mercato e dei competitors, riveste un ruolo altamente strategico.

---

<sup>134</sup> [www.sharp.it](http://www.sharp.it)

Gli interrogativi n.3) e n.4) rappresentano un tentativo di approfondire le modalità di comportamento e di analisi messe in atto dalle organizzazioni, al fine di prevenire situazioni dannose che potrebbero intaccare l'immagine in modo più o meno permanente.

Dai dati raccolti, si evince che il 54% degli intervistati è attento al monitoraggio costante della reputazione aziendale; il restante 46% si divide -quasi a metà- tra l'abitudine a monitorarla non con frequenza assidua e la consuetudine a controllare la reputazione saltuariamente.

Il risultato a cui si giunge tramite le risposte a tali due quesiti è che, negli ultimi anni, la reputazione rientra tra gli *asset* intangibili a cui le aziende dedicano e prestano sempre più attenzione.

Uno degli strumenti più immediati per monitorare la percezione della reputazione, al di fuori dei confini aziendali, è rappresentato dalla creazione di profili ufficiali sui principali Social Network, mediante i quali le aziende raccolgono importanti feedback.<sup>135</sup>

Ciò consente all'organizzazione di svolgere delle analisi sui bisogni dei clienti sia indirettamente - tramite la raccolta di informazioni spontaneamente rilasciate dagli stessi- sia direttamente -grazie alla diffusione di indagini di mercato specifiche.

Proprio in seguito ai riscontri ricevuti, l'azienda può dialogare con gli stakeholders esterni, accettare suggerimenti, catturare la percezione che la clientela ha dell'azienda e attuare eventuali strategie volte a trattenere e/o acquisire nuova clientela, valutare il comportamento dei competitors, per essere più reattivi rispetto alle future offerte.

Con particolare riferimento al quesito n. 4) (*L'azienda approfondisce l'analisi di eventuali segni premonitori che possano intaccare la reputazione.*) la *Sia Srl* ha fornito un importante *feed-back* in merito alla costanza del monitoraggio. Il manager di area afferma che *“solo accorgendosi tempestivamente dei fattori premonitori di rischio si possa salvaguardare l'azienda da incidenti di immagine e conseguenti*

---

<sup>135</sup> La totalità delle aziende dispone di siti web ufficiali e di pagine attive sui principali Social Network, quali Facebook e LinkedIn, condivide materiale multimediale su piattaforme quali Youtube, Pinterest, Instagram, Twitter.

*danni alla reputazione*". Tale società, fondata negli anni '70, è attiva nella produzione agroalimentare ed oggi è tra i leader per la produzione e la distribuzione di cibi surgelati destinati alle famiglie e al settore della ristorazione. Un aspetto peculiare dell'azienda si rinviene nel fatto che essa produce alimenti a marchio proprio ed è anche *co-packer* per le più importanti aziende della Grande Distribuzione Organizzata. La società è molto attenta alla selezione delle materie prime, alla qualità degli ingredienti e alla sicurezza dei prodotti offerti<sup>136</sup>. Il Gruppo a cui appartiene ha registrato nel 2015 circa 24 milioni di euro di fatturato, impiegando 33 dipendenti.<sup>137</sup>

E' interessante notare come di avviso completamente diverso sia *Candy Hoover*.

Ed invero, tale Gruppo si è espresso nel senso di monitorare la propria reputazione di rado, posto che non si è mai ritrovato ad affrontare concretamente situazioni attinenti al rischio in esame. Il gruppo è oggi divenuto un marchio internazionale che propone una vasta gamma di elettrodomestici che integrano le più avanzate tecnologie, il design funzionale e made in Italy e le ottime prestazioni. Con il passare del tempo la *mission* del gruppo non è cambiata: "*rispondere alle esigenze dei consumatori con prodotti innovativi ma facili da usare e alla portata di tutti*"<sup>138</sup>. *Candy Hoover* occupa circa 5300 dipendenti e con un fatturato di 860 Mln di euro registrato nell'anno 2015 si conferma tra i leader europei nella progettazione e produzione di grandi elettrodomestici (lavabiancheria, lavastoviglie, asciugatrici, frigoriferi, congelatori, cucine, forni, piani di cottura, da incasso e accosto)<sup>139</sup>.

Il passo successivo riguarda i quesiti n.5) e n.6) che hanno ad oggetto il ruolo dei Social Network e di tutti gli altri mezzi di comunicazione e trasmissione delle informazioni.

---

<sup>136</sup> [www.societàitalianaalimenti.it](http://www.societàitalianaalimenti.it)

<sup>137</sup> [www.conservieraadriatica.it](http://www.conservieraadriatica.it)

<sup>138</sup> [www.Candyhooverchannel.com](http://www.Candyhooverchannel.com).

<sup>139</sup> [www.candy.it](http://www.candy.it)

In particolare, con riferimento al quesito n. 5) (*“La diffusione dei social media ha amplificato l’esposizione dell’azienda al rischio reputazionale”*), la maggior parte delle aziende ha risposto affermativamente alla domanda.

E non potrebbe essere diversamente, se si considera l’estrema rapidità con cui, al giorno d’oggi, le notizie vengono veicolate da una miriade quasi incontrollabile di fonti di informazione. Del resto, la reputazione nasce anche dalla percezione che gli stessi stakeholders hanno dell’organizzazione; dunque, il processo di formazione della reputazione può essere assimilato ad un processo di “socializzazione”<sup>140</sup>. Ed invero, le organizzazioni, attualmente, sono sempre più propense alla comunicazione *online* per la divulgazione di informazioni, dati aziendali, eventi rilevanti, news pubblicitarie, ricercando, in tal modo, il “consenso sociale” degli *auditors*. Parallelamente, anche gli utenti coinvolti nella vita di una data azienda condividono le loro esperienze e ricercano *feedback* ed opinioni nella community digitale, dove le informazioni risultano sintetizzate, facilmente reperibili ed immediate<sup>141</sup>.

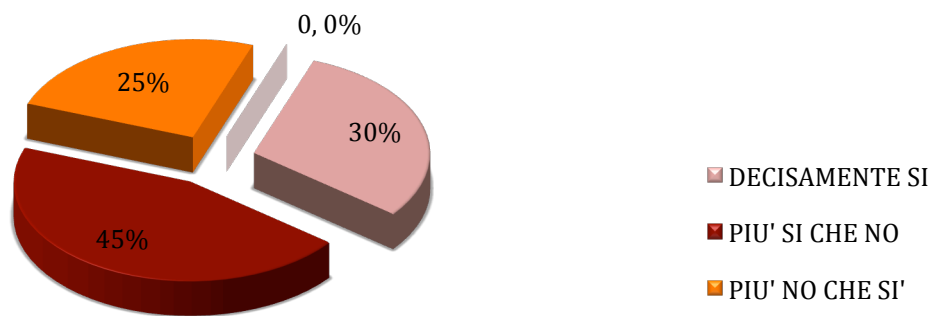
Con riferimento al quesito n. 6) (*“La diffusione dei social media ha maggiorato gli effetti negativi, che l’impresa deve gestire, derivanti dall’esposizione al rischio reputazionale”*), il 45% delle realtà economiche intervistate ritiene che la presenza dei social media abbia amplificato gli effetti negativi derivanti dall’esposizione delle aziende al rischio reputazionale che le stesse devono gestire. In particolare, la situazione è aggravata dall’impossibilità, per le aziende in questione, di tenere costantemente sotto controllo l’enorme mole di informazioni condivise dagli utenti che circola in rete e che in modo virale riesce a raggiungere livelli di attenzione sempre maggiori. **(Figura 2)**

---

<sup>140</sup>M.A. Hitt, R.E. Freeman, J.S. Harrison “The Blackwell Handbook of Strategic Management”, Blackwell Publishers, Oxford, 2001.

<sup>141</sup> Generalmente ogni azienda predispose e mette a disposizione dei clienti dei format tramite cui esprimere dubbi, commenti, porre domande, richiedere informazioni e condividere esperienze e in seguito ai loro feedback verificare l’allineamento di cui sopra o l’entità del discostamento ed elaborare in tal caso piani d’azione.

***La diffusione dei social media ha maggiorato gli effetti negativi ,che l'impresa deve gestire, derivanti dall'esposizione al rischio reputazionale.***



**Figura 2** – La diffusione dei social media ha maggiorato gli effetti negativi, che l'impresa deve gestire, derivanti dall'esposizione al rischio reputazionale (Domanda n.6)

Passando all'analisi del quesito n. 7), dai dati raccolti si evince che nessuna organizzazione intervistata esclude completamente il CEO dalla responsabilità all'esposizione dell'azienda rispetto al rischio (**Figura n. 3**).

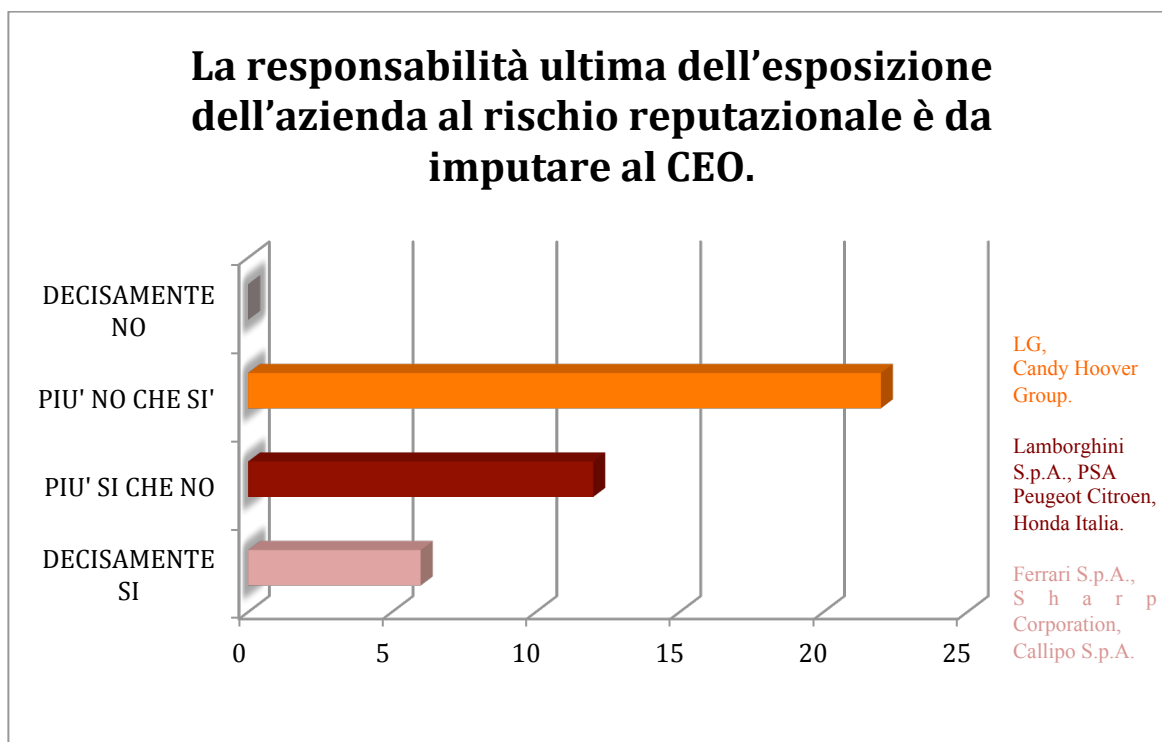
Più precisamente la domanda è stata posta nei seguenti termini “*La responsabilità ultima dell'esposizione dell'azienda al rischio reputazionale è da imputare al CEO*”.

Ecco i dati registrati:

- oltre il 50% dei soggetti intervistati ha risposto avvalendosi dell'opzione “più no che si”; è il caso, ad esempio, di Suzuki Italia, Ferrarini S.p.A., Ferrari S.p.A., Asics Italia Srl, S.I.A. Srl, Sharp, Callipo S.p.A.
- Diametralmente opposta è la posizione assunta dal 15% dei protagonisti del sondaggio, per esempio, da LG e Candy Hoover, che si sono avvalsi dell'opzione “decisamente si”.
- Si attestano su una posizione intermedia – rispondendo “più si che no” -, invece, importanti realtà economiche quali, ad esempio, Automobili



Lamborghini SpA, PSA Peugeot Citroen, Gartner Sports Srl, Honda Italia, che rappresentano circa il 30% degli attori economici interrogati.



**Figura 3** – La responsabilità ultima dell'esposizione dell'azienda al rischio reputazionale è da imputare al CEO (Domanda n.7).

Il quesito è stato proposto proprio per sottolineare l'importanza che la figura del CEO ricopre nell'organizzazione.

Nella letteratura economica, lo *'Chief Executive Officer'* è considerato come *"il più potente attore in quanto leader di un'organizzazione"*<sup>142</sup> e, in effetti, è empiricamente

<sup>142</sup> Ezzeddine Ben Mohamed, Mohamed Naceur Souissi, Amel Baccar, Abdelfettah Bouri, "CEO's personal characteristics, ownership and investment cash flow sensitivity: Evidence from NYSE panel data firms Governance", Faculty of Economics Management, Finance and Accounting Laboratory, University of Sfax, Tunisia, 2016, p. 99.

dimostrato che le sue caratteristiche personali siano fondamentali per la gestione dell'organizzazione stessa.

È altresì confermato che la positività manageriale incida sui risultati positivi registrati dall'organizzazione<sup>143</sup>. Ed invero, il CEO influenza i risultati finanziari, migliora l'efficienza, rafforza il capitale umano<sup>144</sup>, indirizza la cultura e i valori, fornisce l'impronta strategica che l'azienda deve seguire, orienta la *policy* degli investimenti. Si è accertato che i comportamenti messi in atto dal numero uno dell'organizzazione orientano il cambiamento<sup>145</sup>, in quanto egli è in grado di incoraggiare il pensiero innovativo, esprimere e diffondere ottimismo, sviluppare le motivazioni che sottendono il perché del cambiamento e delle nuove strategie da attuare, infondere fiducia, dimostrando che gli obiettivi strategici prefissati sono effettivamente raggiungibili.

Egli deve avere il temperamento adatto per spingere gli *stakeholder* ad affrontare le difficoltà, ricercando soluzioni innovative, a pensare “*outside of the box*”<sup>146</sup>. Alcune decisioni, tuttavia, potrebbero dimostrarsi non del tutto costruttive ai fini del successo organizzativo: eventuali scelte strategiche errate intraprese dal CEO potrebbero causare dei disastri, costringere l'azienda ad accettare soluzioni non ottimali, imporre cambiamenti radicali anche nei casi in cui è sufficiente un'innovazione incrementale.

---

<sup>143</sup> Ezzeddine Ben Mohamed, Mohamed Naceur Souissi, Amel Baccar, Abdelfettah Bouri, “CEO's personal characteristics, ownership and investment cash flow sensitivity: Evidence from NYSE panel data firms Governance”, Faculty of Economics Management, Finance and Accounting Laboratory, University of Sfax, Tunisia, 2016, p. 100.

<sup>144</sup> C.Sirén, P.C. Patel, J. Wincent, “The Leadership Quarterly - How do harmonious passion and obsessive passion moderate the influence of a CEO's change-oriented leadership on company performance?”, Elsevier Journal, 2016, p. 2.

<sup>145</sup> D. V. Knippenberg, S. B. Sitkin, “A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: back to the drawing board?”, The Academy of Management Annals, 2013.

<sup>146</sup> G. Yukl, “Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention”, The Academy of Management Perspectives, 2012.

L'incapacità di riconoscere eventuali minacce e le loro dirette e indirette conseguenze espone l'organizzazione a molti rischi, non escludendo il più temuto, quello del fallimento.<sup>147</sup>

Dunque, si evince che la responsabilità che ricade in capo al CEO è considerevole, poiché dalle sue scelte dipende il futuro dell'organizzazione.

Basti pensare allo scandalo *Volkswagen* per avvalorare quanto finora sostenuto. Lo spunto che dalla recentissima vicenda si può trarre attiene ad un doppio profilo.

Da un lato, infatti, consente di comprendere l'importanza del CEO. Ed invero, si rammenti che, all'indomani dello scandalo, le principali testate giornalistiche hanno riportato la notizia relativa alle dimissioni dello storico CEO Martin Winterkorn, il quale -per il bene del Gruppo- ha ceduto il suo posto all'attuale CEO Matthias Mueller, ribadendo, però, la propria estraneità ai fatti. Immediatamente dopo la notizia delle dimissioni, il titolo -in calo dal momento in cui la notizia è divenuta di dominio pubblico- ha registrato un progresso di + 9,1% sul listino di Francoforte. Il titolo ha poi chiuso la seduta a + 5.2%<sup>148</sup>. Il mercato, dunque, ha apprezzato la decisione presa da *Volkswagen*.

Dall'altro, la già richiamata vicenda, se analizzata da diversa e ulteriore angolazione, consente di introdurre l'analisi dei quesiti n. 8) (*La quantificazione dei danni derivanti dall'esposizione al rischio di reputazione è alquanto complessa*) e n. 10) (*Sottovalutare il rischio di reputazione può portare a conseguenze catastrofiche per l'azienda*) aventi ad oggetto le conseguenze che i danni derivanti dalla concretizzazione del rischio comportano.

Il 18 settembre 2015 l'agenzia *Bloomberg* ha reso noto il coinvolgimento di *Volkswagen* in una inchiesta penale per la violazione di norme anti smog. Difatti, in seguito ad un'indagine iniziata nell'anno 2014 e durata circa un anno, la casa automobilistica tedesca ha ammesso di aver eluso sistematicamente i test d'inquinamento delle proprie vetture diesel vendute negli Stati Uniti dopo il 2008. La

---

<sup>147</sup> G. Yukl, "How leaders influence organizational effectiveness", *The Leadership Quarterly*, 2008.

<sup>148</sup> [www.ilfattoquotidiano.it](http://www.ilfattoquotidiano.it)

frode è stata attuata tramite la progettazione di un software per i modelli diesel dei marchi *Volkswagen* e *Audi* che inganna i controlli delle emissioni tossiche.

Lo scandalo ha avuto delle immediate conseguenze in Borsa: i titoli *Volkswagen* hanno perso in pochissimi giorni il 17% alla Borsa di Francoforte e la capitalizzazione del colosso tedesco si è ridotta di 12,9 miliardi di Euro, passando dai 76,24 miliardi prima dello scandalo, ai 63,33 miliardi di euro subito dopo.<sup>149</sup> Dunque, sembrerebbe che *Volkswagen* abbia truccato 11 milioni di vetture in tutto il mondo. Le conseguenze derivanti dall'avvenimento sono state e continuano ad essere molto pesanti.

Ammontano a 16,2 miliardi gli accantonamenti del gruppo tedesco per affrontare i costi delle riparazioni delle auto fuori standard, quelli relativi al riacquisto dei veicoli e quelli per le spese legali relative al “*Dieselgate*”, nome con cui l'intera inchiesta è stata ribattezzata.

Matthias Muller, il numero uno del gruppo, ha precisato che sarà difficile stimare il costo complessivo dello “scandalo emissioni”, finché non si sarà siglato un accordo con le autorità Usa<sup>150</sup>.

Ad oggi, pare che un'intesa sembra essersi trovata. L'accordo -a cui si sta giungendo -include sostanziosi rimborsi a centinaia di migliaia di americani danneggiati dalle vetture inquinanti, la possibilità di acquistare una nuova automobile a prezzi e condizioni vantaggiose per i proprietari delle quasi 500 mila auto coinvolte e riparazioni gratuite per adeguare i veicoli agli *standard* di crescita.<sup>151</sup>

La faccenda, tuttavia, non si conclude qui, poiché, diffusasi a macchia d'olio in tutto il mondo e in tempi rapidissimi, ha prodotto delle “vittime collaterali”.

Infatti, *Continental* (tra i principali fornitori di iniettori, pompe di carburante e sistemi di gestione del motore di *Vw*) e *Bosch* (tra i principali fornitori di componenti elettronici) hanno subito significative ripercussioni in seguito allo scandalo.

---

<sup>149</sup> [www.corriere.it](http://www.corriere.it)

<sup>150</sup> [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

<sup>151</sup> [www.motori24.ilsole24ore.com](http://www.motori24.ilsole24ore.com)

In particolare, *Continental* respinge qualsiasi forma di responsabilità, sottolineando che “*il software fornito non è in grado di manipolare i test sulle emissioni*”, e ha aggiunto che *Vw* era responsabile della certificazione e della programmazione del *software*.

Per ciò che attiene all’azienda di Stoccarda, la questione appare più delicata, in quanto una *class action* è stata depositata nei suoi confronti. “*L’accusa mossa a Bosch è di aver agito da complice nella manipolazione dei dati delle emissioni delle auto diesel della Volkswagen.*”<sup>152</sup> Dunque, *Bosch* è stata descritta come parte di una “congiura” nello scandalo, in quanto accusata di aver promosso e facilitato la frode, messa in atto da *Volkswagen*.<sup>153</sup>

Quanto appena riportato è utile a comprendere empiricamente la complessità di gestione e di quantificazione dei danni insita negli eventi che intaccano la reputazione aziendale.

In effetti, procedendo per ordine: lo scandalo ha danneggiato il *brand*, facendolo precipitare in borsa; la fiducia dei consumatori è venuta meno, prova ne è la diminuzione delle vendite in un mercato che, attualmente, cresce a doppia cifra; l’intera catena di fornitura è stata coinvolta a vario titolo in tutta la faccenda; si è reso necessario istituire un *crisis management team* esterno<sup>154</sup>.

Si comprendono -e si contestualizzano meglio-, a questo punto, le risposte fornite dagli intervistati ai quesiti n. 8) e n. 10). In effetti, non è singolare che l’85 % degli interrogati consideri la procedura di quantificazione del danno, derivante dalla verifica del rischio, alquanto complessa, a differenza del rimanente 15%, secondo cui la quantificazione non pone particolari difficoltà.

Con riferimento alla domanda n. 10 è interessante sottolineare che una percentuale significativa di risposte sveli che le conseguenze derivanti dalla sottovalutazione del verificarsi del rischio reputazionale siano in grado di mettere in ginocchio la solidità

---

<sup>152</sup> [www.motori24.ilsole24ore.com](http://www.motori24.ilsole24ore.com)

<sup>153</sup> [www.motori24.ilsole24ore.com](http://www.motori24.ilsole24ore.com)

<sup>154</sup> [www.ilfattoquotidiano.it](http://www.ilfattoquotidiano.it)

anche di colossi affermati ormai nel mercato. Il 47% sceglie l'opzione "decisamente sì", il 37% opta per la risposta "più sì che no", il 16% preferisce una posizione ancora diversa, rispondendo "più no che sì".

Per completezza, è opportuno precisare che le stesse domande, unitamente a tutte quelle che compongono complessivamente l'intervista, sono state rivolte anche al gruppo *Volkswagen*, senza, tuttavia, essere seguite da risposta alcuna.

### 3. La complessità di gestire la reputazione nella SC

L'argomento introdotto dalla domanda n. 9 –*‘La complessità di gestire/controllare la qualità dei prodotti lungo supply chain estese è tra le principali possibili cause di rischio di reputazione’* -consente di premettere che la possibilità che il rischio reputazionale si concretizzi è tanto maggiore quanto più numerosi sono gli anelli che compongono l'intera catena di fornitura; e ciò è fisiologico se si considera che più attori interagiscono lungo la Supply Chain, più aumenta la possibilità che essa si "inceppi".

Hoejmose, Roehrich e Grosvold autori di *“Is doing more doing better? The relationship between responsible supply chain management and corporate reputation”*<sup>155</sup>, pubblicato dalla rivista *“Elsevier”* mettono in luce due aspetti interessanti del profilo ora in trattazione.

Il primo attiene alla considerazione secondo cui il rischio reputazionale è, allo stato, ancora sottovalutato dalle realtà organizzative, a causa, per esempio, dei conflitti dipartimentali, della mancanza di sostegno da parte del *top management*, della mancanza di incentivi e di *know-how*; tutto ciò implica che la gestione della reputazione non rientri nella sfera delle priorità organizzative. Tuttavia, alla luce del lavoro fin qui svolto, è bene tenere presente che gli investimenti relativi al RSCM

---

<sup>155</sup> S. U. Hoejmose , J. K. Roehrich, J. Grosvold, *Is doing more doing better? The relationship between responsible supply chain management and corporate reputation*, University of Bath, School of Management, 2014.

(*Responsible supply chain management*) dovrebbero essere considerati al pari di ogni altro investimento della realtà organizzativa, comportando, così come per ogni altra area aziendale, la valutazione di costi e benefici derivanti delle scelte intraprese<sup>156</sup>. Una politica aziendale chiara e definita potrebbe aiutare i manager a proteggere e/o migliorare la reputazione aziendale. Lo studio svolto dagli autori sopra citati ha consentito di dimostrare empiricamente che gli investimenti possono proteggere la reputazione fino ad una soglia che, una volta superata, comporta una tendenziale diminuzione del loro rendimento<sup>157</sup>.

Il secondo profilo, delineato dallo studio, ha ad oggetto il fatto che ciascun operatore della catena di fornitura- proprio per scongiurare la possibilità che la reputazione venga intaccata- è chiamato a prestare una particolare attenzione agli *standard* sociali e ambientali in cui sono calate tutte le altre realtà organizzative con cui collabora<sup>158</sup>. Dunque, è importante che ciascuna azienda sia nelle condizioni di capire quale sia il grado di esposizione al rischio derivante dalle complesse interdipendenze all'interno della catena globale di approvvigionamento. Da recenti studi effettuati, è emerso che un'azienda su cinque non conosce “*i dati sui fornitori dei propri fornitori*”<sup>159</sup>.

Altro aspetto che, legato alla reputazione e alla supply chain, merita di essere evidenziato riguarda la specifica categoria dei beni di lusso.

In questo senso, un contributo di valore viene fornito da Olivier Roussel- major accounts and multinational manager di ACE Group- il quale mette in luce come le aziende che producono beni di lusso si trovino a fronteggiare livelli superiori di rischio. Secondo Roussel, la causa di questa maggiore ed evidente difficoltà deve

---

<sup>156</sup> A. McWilliams, D. Siegel, “*Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective*”, *Academy of management Review*, 26(1), 2001, pp. 117–127.

<sup>157</sup> S. U. Hojmosse, J. K. Roehrich, J. Grosvold “*Is doing more doing better? The relationship between responsible supply chain management and corporate reputation*”, University of Bath, School of Management, UK , 2013, p. 87.

<sup>158</sup> S. U. Hojmosse, J. K. Roehrich, J. Grosvold “*Is doing more doing better? The relationship between responsible supply chain management and corporate reputation*”, University of Bath, School of Management, UK , 2013, p. 88.

<sup>159</sup> <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/fc9ab29c-afee-11e2-8d07-00144feabdc0.html#axzz48cN4LNFj>

essere ricercata nella globalizzazione, posto che essa *“ha fatto aumentare in modo significativo la dimensione del mercato per il settore, ma ha anche reso più complesse le supply chain, con la necessità di informazioni più approfondite e tempestive sull’ambiente di rischio nei diversi mercati. Per quanto i rischi che queste aziende affrontano possano essere diversi, adesso le loro interconnessioni sono maggiori.”*

Viene sottolineato, altresì, che l’impossibilità di una gestione più efficace del rischio è spesso legata a molteplici fattori; si pensi, per esempio, alla *“mancanza di strumenti e processi, di budget, di tempo dedicato alla gestione e di attenzione. Infatti, sembra che le società di beni di lusso debbano affrontare barriere superiori a quelle di altri settori in materia di gestione del rischio.”*

Charles Beresford-Davies, managing director gestione dei rischi presso Marsh (UK), sostiene che oggi nessuna compagnia opera in totale isolamento; precisamente, secondo il manager, *“Ciascun business è ora parte di un complesso network di fornitori, subfornitori e clienti, tutti esposti a rischio di resilienza. Nel settore del lusso avere una supply chain robusta ed eticamente solida è di importanza vitale.”*<sup>160</sup>

Charles Beresford-Davies individua nella centralizzazione della produzione, nel mantenimento di alti standard qualitativi e nello sviluppo sostenibile i principali problemi che le supply chain delle società produttrici di beni di lusso devono affrontare.

Ferrari Spa ha fornito un feedback che rispecchia esattamente quanto finora sostenuto in relazione alla complessità della catena di fornitura del “settore lusso”, rispondendo al quesito n. 9) attraverso l’opzione “più sì che no”.

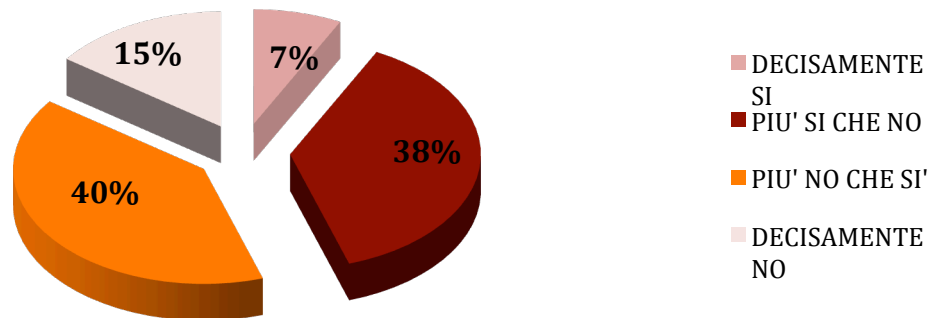
Infatti, l’azienda in esame produce beni di lusso riconosciuti e apprezzati in tutto il mondo, accentrando tale produzione in un unico stabilimento situato in Italia, precisamente a Maranello. Il resto dei feed-back ottenuti rispetto al quesito appena analizzato è riportato nel grafico che segue (**Figura 4**).

---

<sup>160</sup> *Rischi emergenti da tenere sotto controllo nel settore europeo dei beni di lusso* a cura di ACE European Risk Briefing, 2014, p. 17.



**La complessità di gestire/controllare la qualità dei prodotti lungo supply chain estese è tra le principali possibili cause di rischio di reputazione.**



**Figura 4** – La complessità di gestire/controllare la qualità dei prodotti lungo supply chain estese è tra le principali possibili cause di rischio reputazionale (Domanda n.9).

#### 4. Analisi dei quesiti n.11, 12, 13

Al fine di consentire una visione unitaria, l'analisi delle risposte ai quesiti n. 11, n. 12 e n. 13 avverrà congiuntamente.

Dopo aver chiesto agli intervistati se fossero mai stati esposti al rischio di reputazione (quesito n. 11), se avessero adottato adeguate misure preventive (quesito n. 12) e se avessero affrontato prontamente le conseguenze del rischio (quesito n. 13), tra tutte le aziende meno della metà è stata almeno una volta esposta al rischio reputazionale.

Quelle che hanno risposto “*decisamente no*”, hanno confermato anche telefonicamente di non aver mai avuto sentore di possibile minaccia alla propria reputazione.

Delle organizzazioni che ne sono state esposte, più della metà dichiara di aver reagito tempestivamente e che le misure messe in atto per mitigare il rischio ed affrontarlo sono state adottate efficientemente per difendere nel migliore dei modi la reputazione.

In ultima analisi, solo la metà è decisamente convinta di aver intrapreso precauzioni assolutamente adeguate al verificarsi del rischio (**Figura 5**).

In particolare, per rendere l'idea delle conseguenze causate dagli errori commessi anche da un solo anello della catena, appare utile riportare, fra tutti, il recente scandalo che ha coinvolto *Honda Motor*, coniugandolo con i feed-back che la stessa ha fornito per il presente studio.

In primo luogo, la società ha risposto di essere stata esposta al rischio in questione.

Ed in effetti, si colloca nel 2015 lo scandalo che ha coinvolto l'intero Gruppo: *Takata* -azienda produttrice di sistemi di sicurezza per le automobili e fornitrice di airbag di *Honda*- è stata accusata di aver volutamente ignorato i risultati di alcuni test condotti su una cinquantina di airbag che, nonostante fossero difettosi, sono andati comunque in produzione e sono stati usati per anni, determinando –come è stato possibile appurare- circa dieci decessi e centinaia di feriti. A tale vicenda sono seguite le dimissioni del Presidente Takanobu Ito.

*Honda*, il più importante cliente di *Takata*, ha dovuto richiamare 24,5 milioni di unità considerate potenzialmente pericolose. *Il sole 24 ore*<sup>161</sup> fa notare, in un recentissimo articolo, che proprio a causa dei costi sostenuti per il richiamo di vetture equipaggiate con airbag difettosi, la Società ha chiuso in rosso il primo trimestre del 2016, pur prevedendo un incremento dei profitti e delle vendite nell'annata in corso. Intanto, la casa automobilistica ha annunciato una perdita netta di 93 miliardi circa di yen nel periodo gennaio-marzo 2016, con un utile netto in declino del 32% a 344, 5 miliardi di yen nell'intero esercizio appena concluso.

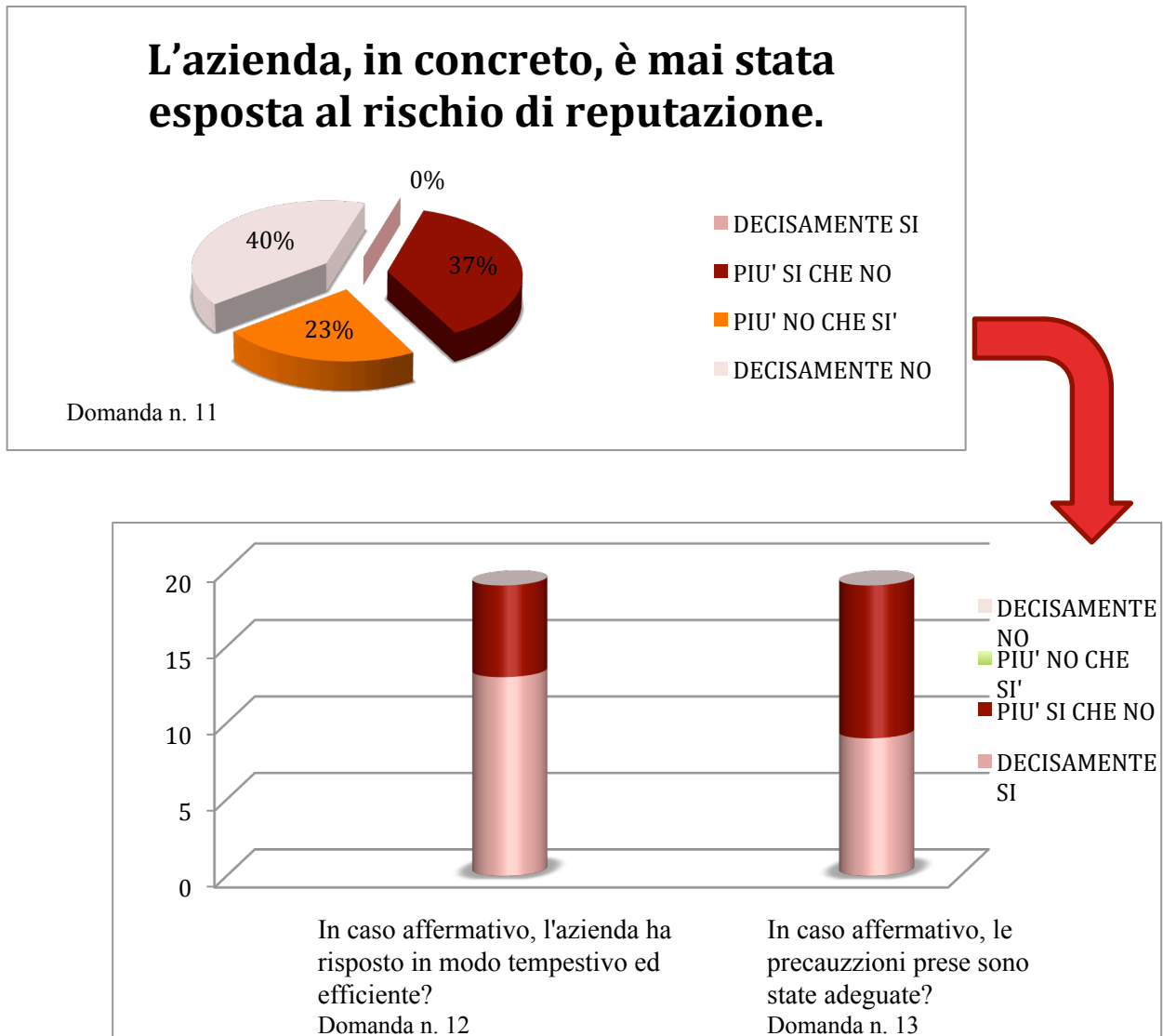
Nonostante la precaria situazione, dal feed-back fornito attraverso il questionario, la società ha dichiarato di ritenersi strutturata ad affrontare la concreta verifica del rischio.

Ed invero, ritornando allo scandalo del 2015, per evitare ulteriori danni alla solidità della reputazione e alla propria rete di vendita, la casa automobilistica ha deciso di

---

<sup>161</sup> [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

farsi carico dei costi sostenuti dai *dealer* successivamente allo stop delle vendite, iniziando una campagna di rimborsi.



**Figura 5**

## 5. E se il rischio di reputazione si concretizzasse? Come affrontarlo?

Il quattordicesimo e ultimo quesito è stato formulato nei seguenti termini: *“Tenendo conto del contesto in cui l’azienda opera, quali sono le possibili soluzioni che la stessa adotterebbe qualora il rischio reputazionale si concretizzasse?”*

Ogni realtà intervistata ha fornito un contributo estremamente importante ai fini del presente studio, a maggior ragione se si considera che l’apporto di ogni partecipante è personalizzato, mai scontato e riferito all’ambiente economico in cui ciascuno di essi opera. Di seguito, viene proposta una selezione delle risposte ritenute più interessanti.

New Balance -tra le principali aziende produttrici di calzature e abbigliamento sportivo al mondo, con circa 4000 dipendenti, un fatturato pari a 1,983 miliardi di euro (2,73 miliardi di dollari USA) e una crescita che supera il 10% ogni anno<sup>162</sup>- ha risposto asserendo che *“Se dovesse concretizzarsi il rischio reputazionale, l’azienda adotterebbe misure volte a risanare la propria immagine. In particolare si adotterebbero misure “secondarie”, e non dirette (che non farebbero altro se non focalizzare l’opinione pubblica su quel particolare problema), per distogliere l’attenzione dall’avvenimento negativo e riportarla su aspetti positivi dell’attività aziendale. Inoltre verrebbero prese delle misure precauzionali volte a far sì che il problema non si ripeta in futuro.”*

*Philps*, azienda tecnologica diversificata, incentrata sul miglioramento della vita delle persone attraverso l’innovazione significativa nelle aree *Healthcare*, *Consumer Lifestyle e Lighting*, sostiene che l’azienda è dotata di procedure appositamente strutturate per la gestione del *crisis management*, organizzate in modo da coinvolgere figure specializzate in diverse funzioni aziendali. In aggiunta, la società olandese sostiene che le suddette procedure prevedano anche la realizzazione di un *communication pack*, contenente tutte le informazioni di contesto e operative per la gestione del problema e una chiara indicazione delle *spoke person*.

---

<sup>162</sup> www.ft.com

Non meno rilevante è il contributo della Giacinto Callipo Conserve Alimentari Spa.

Il gruppo è costituito da 6 società, occupa più di 300 dipendenti e, nel 2015, ha registrato un fatturato pari a 42 milioni di euro<sup>163</sup>. La risposta fornita è pienamente conforme con la mission dell'intero Gruppo<sup>164</sup>. Infatti, la società calabrese afferma con convinzione di lavorare moltissimo sulla qualità "in senso lato": "Il nostro contesto non è solo locale ma anche nazionale ed internazionale, vendiamo infatti in tutta Italia e in molti mercati internazionali. Lavoriamo moltissimo sulla Qualità intesa in senso lato. Un modo di operare, una filosofia che seguiamo da più di cento anni e che auspichiamo ci preservi da ogni probabile incidente di reputazione."

*Automobili Lamborghini*<sup>165</sup> – produttrice di autovetture sportive di lusso più ambite al mondo- ha risposto asserendo che "*Automotive companies often have a standard answers and notes to employ in case of an important reputational crisis; however, these should be considered only as a first step in dealing with a potentially dangerous situation. In my opinion, quick response, honesty, and careful but detailed statements to be widely spread are the true means with which a company should try to avoid a much worse reputation crisis.*"

L'ex Presidente e Amministratore Delegato -Stephan Winkelmann- ha affermato che, nel 2014, sono stati registrati "*dati record che sottolineano l'attrattività del nostro marchio e la forza del brand*"<sup>166</sup> evidenziando così quanta attenzione il Gruppo dedica all'immagine e alla reputazione che traspare al pubblico.

*Suzuki motor corporation* – azienda giapponese produttrice di automobili, moto e motori marini<sup>167</sup> - ritiene che per fronteggiare concretamente il rischio di

---

<sup>163</sup> <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-10-06/callipo-calabria-tonno-arriva-australia>

<sup>164</sup> [www.callipo.com](http://www.callipo.com)

<sup>165</sup> Il marchio cresce a ritmi sostenuti di anno in anno. Nel 2014 ha registrato una crescita del 24% rispetto al 2013 e il fatturato è passato da 508 a 629 mln; nel 2015 il fatturato è cresciuto di 39 punti percentuali rispetto all'anno precedente, passando precisamente da 629 a 872 milioni di euro." ([www.bologna.repubblica.it](http://www.bologna.repubblica.it))

<sup>166</sup> [www.bologna.repubblica.it](http://www.bologna.repubblica.it)

<sup>167</sup> [www.globalsuzuki.com](http://www.globalsuzuki.com)

reputazione sia necessario studiare a fondo le cause che hanno generato la situazione rischiosa e potenzialmente dannosa, approfondire le basi e la fondatezza delle stesse, dunque, agire di conseguenza. Una volta effettuata l'analisi del contesto, è necessario intervenire, a seconda dei casi, sul processo di produzione, sul processo di distribuzione o sulla comunicazione.

Altri spunti provengono da *Sia Srl*, che sostiene la necessità di gestire tempestivamente il rischio e suggerisce di non dimenticare di comunicare a tutti gli *stakeholder*, interni ed esterni, le proprie motivazioni.

Alcune società partecipanti allo studio hanno affermato che il modo migliore di affrontare in concreto il rischio reputazionale è rappresentato dalla capacità di controbilanciare l'effetto negativo da esso derivante e, dunque, “*comunicare in modo diretto e indiretto valore positivo attraverso la multicanalità*”; qualcun'altra ritiene che siano necessarie, da un lato, una drastica revisione delle procedure aziendali, dall'altro delle informative mirate alla clientela.

Le ultime risposte che sono apparse interessanti, poiché caratterizzate da un tenore diverso rispetto a quelle sopra riportate, sono quelle fornite da *Candy Hoover*, secondo cui è impossibile sapere quali siano le misure da porre in essere per fronteggiare il rischio in questione, in quanto non essendosi mai verificato; quelle di *Sharp*, il cui manager intervistato ha affermato di non credere nell'esistenza del rischio di reputazione in quanto la reputazione si costruisce di giorno in giorno, buona o cattiva che sia.

Infine si riporta la risposta di *Ferrarini S.p.A.* –azienda tra le più importanti del panorama agroalimentare italiano, nella produzione e commercializzazione di salumi e formaggi<sup>168</sup> - che seccamente afferma che il miglior modo per affrontare il rischio è evitare che esso accada.

---

<sup>168</sup> [www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)

## Conclusioni

Dallo studio condotto, si evince un'elevata sensibilità delle organizzazioni al tema trattato, in quanto gli intervistati, senza eccezione alcuna, individuano nella reputazione una tra le risorse più preziose che una realtà economica possiede e considerano il potenziale rischio da essa scaturente tra i più complessi da governare.

La crescente attenzione che oggi si dedica all'argomento è legata ad un contesto complesso, nel quale si articolano numerosi elementi di pressione. Tra questi, la globalizzazione rappresenta il primo fenomeno che incide fortemente sulla tempistica del cambiamento verso l'innovazione, ciò stimola l'ipercompetizione al fine di acquisire vantaggi competitivi, ma anche l'emergere di potenziali conflitti tra stakeholder, interni ed esterni.

Tuttavia, nonostante la consapevolezza del valore ricoperto dalla suddetta risorsa, dalla ricerca emerge che l'attenzione rivolta alla gestione del rischio in esame non è considerata prioritaria nella gestione complessiva dell'intera organizzazione. I motivi che sottendono questa sottovalutazione sono da ricercare, ad esempio, nella incapacità di individuare –da parte della singola azienda, e ancor più di un'intera catena di fornitura- i segni premonitori, nonché nell'insufficienza degli investimenti a ciò destinati, nella scarsità delle risorse e degli strumenti dedicati.

A conclusione del presente elaborato, altro tratto che si ricava risiede nel fatto che, risalendo via via lungo la catena, tutte le organizzazioni che vi fanno parte non hanno tardato a sviluppare e curare costantemente il loro aspetto “*social*” che, se da un lato le avvicina molto al mercato, rendendole più visibili e continuamente attive, dall'altro le espone ad un numero sempre maggiore di critiche serrate. Infatti, le intervistate hanno dichiarato all'unanimità che la diffusione dei *social media* ha amplificato non solo l'esposizione al rischio di reputazione, ma ha maggiorato anche la propagazione degli effetti negativi derivanti dall'esposizione stessa.

E ancora, dallo studio si evince che ogni scelta e ogni performance di uno dei protagonisti della catena di fornitura possono potenzialmente generare delle conseguenze a cascata che coinvolgono a monte e a valle gli altri anelli. In

aggiunta, l'accresciuta interdipendenza tra vari attori della SC ha fatto aumentare notevolmente l'esposizione di tutti gli attori al rischio reputazionale.

Ed invero, è empiricamente dimostrato che l'errore, la noncuranza, la superficialità, la non trasparenza e la scorrettezza di un singolo soggetto partecipante alla catena, si ripercuote inevitabilmente sugli altri attori. Le conseguenze che ne derivano non sono affatto trascurabili: l'intervista effettuata ad *Honda Motor* e lo scandalo in cui la società si è trovata coinvolta di recente avvalorano quanto sopra.

L'accresciuta vulnerabilità che ormai regna nel mercato mondiale espone anche la migliore catena di approvvigionamento a turbolenze ed eventi imprevisi.

È necessario che le SC, in seguito al verificarsi di eventi indesiderati, siano resilienti e, dunque, capaci di ristabilire agilmente lo stato originale o desiderato nel più breve tempo possibile; che riescano ad accedere e a condividere le informazioni in tempi rapidi e che si impegnino ad eliminare i punti critici della rete.

In definitiva, un'efficace ed efficiente gestione delle relazioni lungo la catena di fornitura deve tendere al monitoraggio continuo e sistematico di ogni componente di rischio, compreso l'emergente rischio specifico di reputazione, che possa compromettere il perseguimento degli obiettivi comuni e non.



## **Bibliografia**

- ACE European Risk Briefing, Rischi emergenti da tenere sotto controllo nel settore europeo dei beni di lusso, ACE, Milano 2014;
- Ahi P., Searcy C., Assessing sustainability in the supply chain: A triple bottom line approach in Applied Mathematical Modelling. Vol 39, Ryerson University, Toronto, 2014;
- Ang S. H., Wight M-M., “Building Intangible Resources: The Stickiness of Reputation”, Corporate Reputation Review, Vol. 12, No. 1, 2009;
- Baccarani C., What does ethical behaviour mean in management activities?, The TQM Journal, vol.20 n.2, 2008;
- Barnett M. L., Hoffman A. J., “Guest Editorial: Beyond Corporate Reputation: Managing Reputational Interdependence”, Corporate Reputation Review, Vol. 11, No. 1, 2008;
- Beasley M. s., Clune R., Hermanson D. R., “Enterprise risk management: an empirical analysis of factors associated with the extent of implementation”, J. Account. Public Policy 24, 521–531, 2005
- Beretta S., Valutazione dei rischi e controllo interno, Università Bocconi Editore, Milano 2004;
- Blackburn W. R., The Sustainability Handbook: The Complete Management Guide to Achieving Social, Economic and Environmental Responsibility. Earthscan, London, 2007;
- Boero R., Bravo G., Castellani M., Laganà F., Squazzoni F., La reputazione come vettore di fiducia e cooperazione nei sistemi socio-economici: alcune evidenze sperimentali , Papers Brescia, 2008;
- Borghesi A., Guedenzi B., Il Risk Management nella Supply Chain, Sinergie rivista per studi e ricerche, 2011;
- Burke J., “Corporate reputations: Development, maintenance, change and repair”, In R. J. Burke, G. Martin, & C. L. Cooper (Eds.), Corporate reputation managing opportunities and threats (pp. 3–44). Surrey: Gower Publishing Limited (Chapter 1), 2011
- Caroli M., Gestione delle imprese internazionali, McGraw-Hill, 2014;

- Carroll A., Buchholtz A. K., “ Business & Society: Ethics and stakeholder management”, V ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH, Usa, 2009;
- Catania R., Apple, dietro al touch screen non è oro tutto quel che luccica, Panorama, 2013;
- Chapman R.J., Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management, Wiley, Chichester, 2006;
- Christopher M. , Logistics & Supply Chain Management Pearson Education Limited, 2011
- Christopher M., Holweg, M., “Supply chain 2.0: managing supply chains in the era of turbulence” ,Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag. 41 (1), 63–82, 2011;
- Coombs W. T., “Situational theory of crisis: Situational crisis communication theory and corporate reputation”, C. E. John Carroll (Ed.), The handbook of communication and corporate reputation (pp. 249–261). Chichester: John Wiley Blackwell (Chapter 23), 2013;
- Cuomo M. T. , Metallo C., Tortora, D. “Corporate reputation management. Analisi e modelli di misurazione”, Giappichelli Editore, 2014;
- Daft R. L., Organizzazione aziendale, Apogeo Education, 2013;
- De Toni A. F., G. De Zan, Il dilemma della complessità, Marsilio Editori, 2015;
- Eisenhardt K. M., Graebner M. E., Theory building from cases: Opportunities and challenges; Academy of Management Journal, 50(1), 2007;
- Ezzeddine Ben Mohamed, Mohamed Naceur Souissi, Amel Baccar, Abdelfettah Bouri, CEO’s personal characteristics, ownership and investment cash flow sensitivity: Evidence from NYSE panel data firms Governance, Faculty of Economics Management, Finance and Accounting Laboratory, University of Sfax, Tunisia, 2016;
- Facile E., Giacomelli A., La nuova guida del Sola 24 Ore a Basilea 2: il nuovo processo del credito alle imprese, Il Sola 24 Ore, 2008;

- Faisal M. N., Prioritization of Risks in Supply Chains in Managing Supply Chain Risk and Vulnerability, T. Wu & J. Blackhurst, 2009;
- Ferrero G., Istituzioni di Economia d'azienda, Giuffrè Editore, Milano, 1968;
- Fombrun C. J., Gerdeberg N., Sever J., “ The Reputation Quotient: A multistakeholder measure of corporate reputation”, Journal of Brand Management, vol. 7, n. 4, 2000;
- Gaultier-Gaillard, S., Louisot, J.P., Rayner, J., 2009. Managing reputational risk – From theory to practice, in: Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century. Springer Berlin Heidelberg, Berlin;
- Ghadge A., Dani S. , Kalawsky R., Supply chain risk management: present and future scope, The International Journal of Logistics Management, Vol. 23 No. 3, 2012;
- Gherardini G. J., Reputazione e rischio reputazionale in economia. Un modello teorico.”, Franco Angeli, 2011;
- Gili C., La credibilità. Quando e perché la comunicazione ha successo, Rubbettino, 2005;
- Habermann M., Blackhurst J., Metcalf A. Y., 2015. “Keep your friends close? supply chain design and disruption risk”, Decis. Sci. 46 (3), 491–526, 2015;
- Heckmann I., Comes T., S. Nickel S., “A critical review on supply chain risk- Definition, measure and modeling”, Omega 52 (C), 119–132, 2015;
- Hitt M.A., Freeman R.E., Harrison J.S., The Blackwell Handbook of Strategic Management, Blackwell Publishers, Oxford, 2001;
- Hojmosse S. U., Roehrich J. K., Grosvold J., Is doing more doing better? The relationship between responsible supply chain management and corporate reputation, University of Bath, School of Management, 2014;
- Hoffman H., Busse C., Bode C., Henke M., Sustainability-Related Supply Chain Risks: Conceptualization and Management in Business Strategy and the Environment, vol. 23, John Wiley & Sons, 2014;
- Hoyt R. E., Liebenberg A. F., “The value of enterprise risk management”,

- J. Risk Insur. 78 (4), 795–822, 2011;
- Jagersma P. K., “Managing reputation equity”, Business Strategy Series, vol. 11, issue 3, 2010;
  - Kitchen P. J., Schultz D. E., “Raising the corporate umbrella”, Palgrave-Macm Basingstoke, UK, 2001;
  - Kleindorfer P. R., Singhal K., Wassenhove L. N., (2005)” Sustainable operations management”, Production and Operations Management, 14(4), 482–492, 2005;
  - Knippenberg D. V., Sitkin S. B., A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: back to the drawing board?, The Academy of Management Annals, 2013;
  - Latour A., Trial by Fire: A Blaze in Albuquerque Sets Off Major Crisis For Cell-Phone Giants, Wall Street Journal, 2001;
  - Lee K. H., Kim J. W., “Current status of CSR in the realm of supply management: The case of the Korean electronics industry”, Supply Chain Management: An International Journal, 14(2), 2009;
  - Li, G., Fan, H., Lee, P.K.C., Cheng, T.C.E., 2015. Joint supply chain risk management: an agency and collaboration perspective. Int. J. Prod. Econ. 164, 83–94. Louisot, J.P., 2010. Gestion des risques. Afnor, Paris;
  - Lotti Oliva, F. “A maturity model for enterprise risk management”, University of São Paulo Business Administration, 2015;
  - Louisot J. P., “Gestion des risques”,Afnor, Parigi, 2010;
  - Mainolfi G., Il modello della Country Reputation. Evidenze empiriche ed implicazioni strategiche per le imprese del Made in Italy nel mercato cinese, Giappichelli, 2010;
  - Manuj I., Mentzer J. T., “Global supply chain risk management”, J. Bus. Logist. 29 (1), 133–156, 2008;
  - McWilliams A., Siegel D., Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective, Academy of management Review, 26(1), 2001;
  - Mihalís G., Thanos P., Supply chain sustainability: A risk management approach in International Journal of Production Economics, Vol. 171, Veli Matti Virolainen and Jukka Hallikas, 2015;

- Misani N., *Introduzione al risk management*, EGEA, Milano, 1994;
- Mukherjee A. S., *The Fire That Changed an Industry: A Case Study on Thriving in a Networked World*, Financial Times, 2008;
- Nelli R. P., Bensi P., “L’impresa e la sua reputazione. L’evoluzione della media coverage analysis”, Vita & Pensiero, Milano, 2003;
- Paape L. , Speklé R., “The adoption and design of enterprise risk management practices: an empirical study.” *Eur. Account. Rev.* 21 (3), 533–564, 2012;
- Petrulli M., *Basilea 2: guida alle nuove regole per le piccole e medie imprese*, Halley Editrice, 2007;
- Porter M.E., Kramer M.R., *The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. *Harvard Bus. Rev.* ,vol. 84 ,2006;
- Porter M., 2008. “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, Free Press, New York, 2008;
- *Risk management: mappatura e valutazione dei rischi aziendali. Un costo o un’opportunità?*, Corporate Consulting Services, Ufficio studi, Milano, 2008;
- Sheffi Y., *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. MIT Press, Cambridge, 2005;
- Siano A., Vollero A., “Il processo di management della corporate communication: un framework”, *Sinergie*, n. 88, 2012;
- Sirén C., Patel P.C., Wincent J., *The Leadership Quarterly - How do harmonious passion and obsessive passion moderate the influence of a CEO's change-oriented leadership on company performance?*, Elsevier Journal, 2016;
- Surroca J., Tribo J. A., Waddock S., “Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources”, *Strategic Management Journal*, 31(5), 463–490, 2010;
- Tang C. S., “Perspectives in supply chain risk management”, *Int. J. Prod. Econ.* 103 (2), 451–488, 2006;
- Tate W. L., Ellram L. M, Kirchoff F., “Corporate social responsibility reports: A thematic analysis related to supply chain management”, *Journal*

of Supply Chain Management, 46(1), 19–44, 2010;

- Walker H., Di Sisto L., McBain D., “Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors”. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 69–85, 2008;
- Walker H., Preuss L., “Fostering sustainability through sourcing from small businesses: Public sector perspectives” *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1600–1609, 2008;
- Walker K., “A systematic review of the corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory”, *Corporate Reputation Review*, 2010;
- Walsh G., Mitchell V., Jackson P. R., Beatty S. E., “Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: a customer perspective”, *British Journal of Management*, Vol. 20, No. 2, 06.2009;
- Winn M.I., Macdonald P., Zietsma C., “Managing Industry Reputation: The Dynamic Tension Between Collective And Competitive Reputation Management Strategies”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 11, No. 1, 2008;
- Wu T. & J. Blackhurst, *Managing Supply Chain Risk and Vulnerability: Tools and Methods for Supply Chain Decision Makers*, Springer, New York, 2009;
- Yukl G., *Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention*, *The Academy of Management Perspectives*, 2012;
- Zhu Q., Sarkis J., Lai K., “Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices”, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(2), 106–117, 2013;

## **Sitografia**

- [www.aon.com](http://www.aon.com)
- [www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)
- [www.coso.org](http://www.coso.org)
- [www.centrostudifinanza.it](http://www.centrostudifinanza.it)
- [www.ey.com](http://www.ey.com)
- [www.ferma.eu](http://www.ferma.eu)
- [www.rims.org](http://www.rims.org)
- [www.ft.com](http://www.ft.com)
- [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com)
- [www.panorama.it](http://www.panorama.it)
- [www.wsj.com](http://www.wsj.com)
- [www.balocco.it](http://www.balocco.it)
- [www.bologna.repubblica.it](http://www.bologna.repubblica.it)
- [www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)
- [www.callipo.com](http://www.callipo.com)
- [www.candy-group.com](http://www.candy-group.com)
- [www.candyhooverchannel.com](http://www.candyhooverchannel.com)
- [www.conservieraadriatica.it](http://www.conservieraadriatica.it)
- [www.corriere.it](http://www.corriere.it)
- [www.ferrari.com/](http://www.ferrari.com/)
- [www.ft.com](http://www.ft.com)
- [www.globalsuzuki.com](http://www.globalsuzuki.com)
- [www.ilfattoquotidiano.it](http://www.ilfattoquotidiano.it)
- [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)
- [www.marsh.com/uk](http://www.marsh.com/uk)
- [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)
- [www.motori24.ilsole24ore.com](http://www.motori24.ilsole24ore.com)
- [www.sharp.it](http://www.sharp.it)
- [www.societàitalianaalimenti.it](http://www.societàitalianaalimenti.it)

- [www.todsgroup.com](http://www.todsgroup.com)
- [www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)
- [www.ilfattoquotidiano.it](http://www.ilfattoquotidiano.it)
- [www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)
- [www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com)



**Riassunto tesi magistrale**

# **Il Rischio di Reputazione e la Supply Chain.**

**Relatore:**

Prof.ssa Nenni Maria Elena

**Candidata:**

Trimarchi Giorgia

Matricola: 657591

**Correlatore:**

Prof. Cassetta Ernesto

**Anno Accademico 2015/2016**

Questo elaborato, che si propone di approfondire la politica legata ad una corretta gestione della supply chain, ne ripercorre gli aspetti fondamentali, compresi i fattori di rischio e le misure idonee a fare in modo che l'aggravarsi di rischi più o meno importanti nel contesto di sviluppo dell'impresa abbiano un effetto contenuto sulla catena di fornitura. Data la vastità dell'argomento, è stato necessario restringere il campo d'analisi; di conseguenza, l'attenzione è stata focalizzata su un rischio emergente: il rischio reputazionale.

La scelta effettuata è stata guidata dalla forte consapevolezza che il risultato economico di un'azienda dipende anche dalla sua reputazione. Quando quest'ultima è solida e stabile nel tempo, permette all'organizzazione di creare e stimolare, giorno dopo giorno, fiducia negli *stakeholders*, i quali, continuando ad investire sul marchio, contribuiscono a rafforzarne l'immagine e la compagine societaria.

Lo scenario economico è drasticamente cambiato: si è passati da una situazione di costante conflitto e competizione tra i vari attori della catena di fornitura, ad un sistema integrato, fatto di aziende interconnesse, il cui unico obiettivo si identifica nella soddisfazione del cliente.

Poiché la supply chain è costituita da più attori e rappresenta una realtà più estesa, più o meno integrata, e che tende ad ampliarsi, qualsiasi problema creato, ad esempio, da un fornitore (dai ritardi nelle tempistiche di fornitura alla scarsa qualità dei prodotti) amplia l'esposizione di tutti i componenti della filiera, coinvolti nella catena, a rischi di sorta.

Il contesto in cui gli attori economici si trovano ad agire è turbolento e in continuo cambiamento. Si assiste ad un aumento della complessità generale che espone sempre più l'azienda a circostanze incerte, nuove e complicate da gestire. Un tempo, l'informazione, la comunicazione, la coltivazione dei campi, il governo degli affari erano situazioni semplici da affrontare. Gli oggetti si guastavano frequentemente, ma le riparazioni erano possibili senza la necessità di dover ricorrere alla figura del tecnico specializzato o al consulente finanziario.

Le precarie conseguenze di una data situazione gestita male, non necessariamente avevano un impatto sulle situazioni correlate al malgoverno della prima. Oggi tutto è diverso, tutto è più complesso, le conseguenze avverse derivanti da una

circostanza possono rivelarsi catastrofiche e generare effetti negativi su altre situazioni. In un contesto divenuto così lontano da quello passato, così mutevole e precario, gestire correttamente il rischio aiuta a comprendere ciò che accadrà in futuro e rende capaci di scegliere tra più opzioni<sup>169</sup>.

Da recentissimi studi è emerso che quello reputazionale è tra i rischi più complessi da prevedere e da gestire per un'azienda. Ed invero, un'indagine internazionale condotta da AON- il primo gruppo in Italia e nel mondo nella consulenza dei rischi e delle risorse umane, nell'intermediazione assicurativa e riassicurativa, quotata al NYSE, con il suo quartier generale a Londra, presente in 120 paesi con più di 65.000 dipendenti<sup>170</sup> - ha dimostrato che il rischio più temuto da grandi realtà aziendali è quello relativo alla reputazione e all'immagine aziendale. La reputazione, è noto, è un valore che si costruisce nel tempo attraverso l'interazione di agenti chiave nell'ambito del funzionamento dell'organizzazione medesima<sup>171</sup>.

La genesi dei dissesti che ha riguardato colossi economici quali Nike, Nestlé, Ikea, Jhonson & Jhonson, Abercrombie & Fitch, Moncler, Volkswagen, ecc. è da ricercare nelle errate valutazioni e negli inefficaci controlli dei rischi affrontati dal management nel processo di creazione di valore<sup>172</sup>, l'impatto mediatico che ne è derivato è stato sconvolgente.

## 1. Metodologia

Quanto seguirà, è il risultato di una ricerca qualitativa volta all'analisi e all'elaborazione di specifici dati, raccolti, innanzitutto, attraverso un questionario somministrato tramite e-mail a diverse realtà organizzative e, successivamente, mediante una serie di conversazioni telefoniche con i responsabili delle aree organizzative competenti. La scelta di effettuare delle interviste risiede nel fatto

---

<sup>169</sup> Op.loc. cit.

<sup>170</sup> [www.aon.com](http://www.aon.com)

<sup>171</sup> F. Lotti Oliva, "A maturity model for enterprise risk management", University of São Paulo Business Administration, p.66, 2015.

<sup>172</sup> S. Beretta, Valutazione dei rischi e controllo interno, Università Bocconi Editore, Milano 2004, p. 9.

che esse rappresentano una delle più importanti fonti di informazione sui casi oggetto di studio<sup>173</sup>.

Per procedere alla scelta delle organizzazioni alle quali sottoporre l'indagine, sono stati individuati molteplici settori merceologici, tra i quali il settore *automotive*, *electronics*, *fashion*, *food*, poiché esposti- più di altri- alle conseguenze del rischio reputazionale. I motivi sono da ricercarsi –ad esempio- nella frequenza di consumo dei prodotti -nel caso del settore *food* ed *electronics*-; nella maggior attenzione all'impatto ambientale per il settore *automotive*; nell'attenzione – per il *fashion*- alle condizioni di lavoro dei settori tessili.

Dalla scelta di focalizzare il presente studio su più aziende, è conseguita la possibilità di effettuare dei confronti tra *industries* differenti e tra *competitors* di una stessa *industry*. Inoltre, sono state selezionate solo aziende conosciute a livello internazionale, con uno *standing* abbastanza elevato, in quanto si è ritenuto che, nelle suddette realtà selezionate, fosse maggiore l'impatto del rischio reputazionale; fossero più complesse la sua gestione, le politiche messe in atto per la prevenzione e l'attenuazione e, dunque, fosse più alta l'attenzione del management all'argomento. In aggiunta, per la selezione, si è tenuto conto del livello di notorietà del marchio e dell'importanza del giro d'affari.

Il questionario, formulato tenendo in considerazione gli aspetti maggiormente rilevanti affrontati nella sezione teorica, si compone di 14 domande, 13 delle quali a risposta multipla (per completezza, è utile precisare che la gamma di risposte tra cui scegliere quella maggiormente confacente ricomprendeva le seguenti opzioni: 'decisamente no', 'più no che sì', 'più sì che no' e "decisamente sì"; l'ultima a risposta aperta). Dunque, i quesiti sono stati sottoposti secondo un ordine predeterminato, sistematico e coerente, pur consentendo all'intervistato di approfondire spesso, telefonicamente, le questioni sollevate dalla ricerca. L'intervista vera e propria è stata preceduta da una fase introduttiva attraverso la quale è stato possibile presentare il tema del presente studio e ciò per garantire che

---

<sup>173</sup> K. M. Eisenhardt, M. E. Graebner, Theory building from cases: Opportunities and challenges; *Academy of Management Journal*, 50(1), 2007, pp. 25–32.

il rischio di reputazione e le conseguenze che esso genera su tutta la catena rimanessero la questione focale per l'intera durata del colloquio.

Non tutte le aziende contattate hanno dato *feedback*: sono stati inviati circa 100 questionari; da 40 di essi è stato possibile ricevere risposte complete, tali da consentire il loro concreto utilizzo ai fini della statistica (si precisa che, tra i 40 soggetti intervistati, alcuni hanno acconsentito esclusivamente all'utilizzo –ai fini dello studio in questione- dei dati forniti, ma non anche alla pubblicità degli stessi all'interno del presente elaborato); la rimanente parte è suddivisa in due ulteriori sottocategorie: una prima ricomprende tutte quelle aziende (24 circa) che si sono totalmente astenute dal rispondere; una seconda (36 circa) che, pur palesando interesse rispetto allo studio, non è stata in grado di fornire risposte utili, a causa di politiche aziendali legate alla privacy ovvero legate alla mancanza di tempo da dedicare da parte dei manager responsabili di area o, infine, a causa di carenza, allo stato attuale, di procedure atte a gestire la reputazione nonché il conseguente rischio. Ad esempio, *Tod's S.p.A.*<sup>174</sup> - holding operativa di un gruppo composto dai marchi *Tod'd, Hogan, Fay, Roger Viver*, attiva nella produzione di beni di lusso nei settori della pelletteria, della calzatura e dell'abbigliamento- da un lato, e *Balocco s.p.a.*<sup>175</sup> - attiva nel settore dolciario- dall'altro, hanno risposto segnalando la mancanza di procedure significative per la valutazione ed il monitoraggio del rischio reputazionale. Balocco ha però precisato che prevedono di svilupparne una a breve, probabilmente per l'anno 2016/2017.

---

<sup>174</sup> [www.todsgroup.com](http://www.todsgroup.com) Tod's SpA ha chiuso il 2015 con un fatturato pari a 1037 milioni di euro in crescita del 7,4% rispetto al dato del precedente esercizio 2014. Ha registrato nello stesso anno un utile netto pari a 92,1 milioni di euro in leggera diminuzione rispetto ai 96 milioni di euro dell'esercizio precedente. Il Gruppo è particolarmente attento al benessere dei suoi 4550 dipendenti e a quello delle rispettive famiglie, il progetto Welfare è la conferma della cura dedicata al capitale umano. Molta attenzione è rivolta alle questioni ambientali, la prova è costituita dal riguardo rivolto alla riduzione del consumo energetico associato ai propri insediamenti produttivi e commerciali. In aggiunta Tod's ha confermato l'impegno a sostegno del paese, destinando l'1% dell'utile netto ad iniziative a sostegno dei più deboli.

<sup>175</sup> [www.balocco.it](http://www.balocco.it) Balocco Spa nel 2014 ha realizzato un giro d'affari pari a 162,5 milioni di euro, con un patrimonio netto di 36,5 milioni di euro.

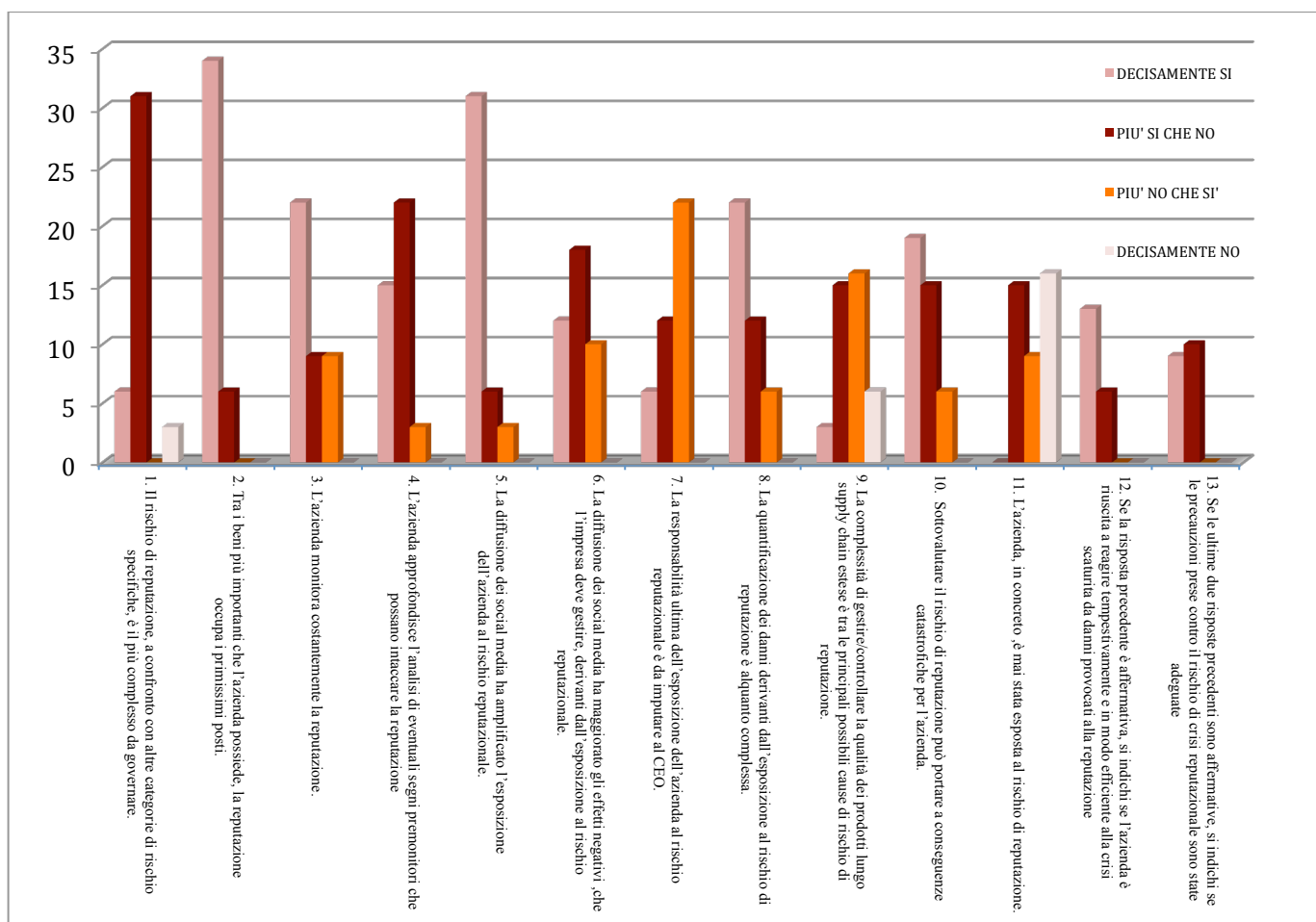
## 2. Analisi dei dati

Dopo aver sottoposto il questionario alle diverse realtà economiche selezionate, le risposte ottenute sono state analizzate, dapprima, complessivamente (come si potrà evincere dal grafico sotto riportato, Figura 1) e, in seguito, più nel dettaglio.

Attraverso questa analisi, è stato condotto un costante parallelo tra quanto esposto teoricamente nell'intero elaborato e quanto accade effettivamente nella pratica organizzativa. Dunque è stato approfondito, per quanto possibile, il differente approccio posto in essere dalle aziende, oggetto di questo studio.

La figura riportata di seguito illustra l'analisi complessiva dei *feed-back* ricevuti. Tuttavia, nella seguente esposizione abbreviata, verrà approfondita solo parte delle domande del questionario.

Figura n. 1- Raccolta dati.



Già da una prima lettura del grafico (**Figura 1**), emerge come il rischio reputazionale sia, per tutte le aziende intervistate –sebbene con intensità differenti- il più complesso da analizzare rispetto alle altre categorie di rischi specifici.

La ragione deve essere ricercata nel fatto che il concetto di reputazione abbraccia un insieme intangibile di valori dai quali un'organizzazione, che intende imporsi sul mercato, non può certamente prescindere.

Il riferimento è al prestigio di un'azienda legato ai successi ottenuti, alla rispettabilità che consegue alla correttezza delle scelte intraprese, alle competenze specializzanti e all'affidabilità riconosciuta, nonché alla fiducia<sup>176</sup> derivante dalla stabilità manifestata nel tempo. In particolare, la correlazione tra 'reputazione' e 'fiducia' assume peculiarità salienti, in ragione del fatto che tali concetti possono essere considerati come grandezze direttamente proporzionali, per cui all'aumentare dell'una cresce anche l'altra. Pertanto, *“la reputazione costituisce un vettore in grado di incapsulare la fiducia, diffondendola e difendendola”*<sup>177</sup>.

Dall'analisi empirica effettuata, emerge che una sola organizzazione -la *Sharp Electronics*<sup>178</sup> - ritiene che il rischio reputazionale non sia tra i più complessi da identificare e da governare.

---

<sup>176</sup> Si veda Baccarani C. in *“What does ethical behaviour mean in management activities?”*, 2008, secondo cui *“The spread of improper conduct among the managers of important companies negatively affects the reputation of the business environment in general, leading to growing levels of lack of confidence in relations. The cases of Parmalat and Enron are particularly significant in this respect”*.

<sup>177</sup> R. Boero, G. Bravo, M. Castellani, F. Laganà, F. Squazzoni in *“La reputazione come vettore di fiducia e cooperazione nei sistemi socio-economici: alcune evidenze sperimentali”*, Papers Brescia, 2008.

<sup>178</sup> [www.sharp.it](http://www.sharp.it) - La società giapponese, attiva nel settore elettronico, ad oggi impiega oltre 50.000 dipendenti in tutto il mondo e vanta un valore netto delle vendite pari a 21,8 miliardi di Euro. Nel marzo 2016, è stata avviata un'alleanza strategica tra *Sharp* e *Foxconn*. La cultura di entrambe le aziende è caratterizzata da duro lavoro, creatività e innovazione. L'obiettivo che *Sharp* si è prefissato, si identifica nel recupero della redditività delle operazioni e nel rafforzamento dell'organizzazione, affinché essa possa tornare ad essere un'azienda leader a

Il manager intervistato per lo studio ha specificato di non credere nell'esistenza reale del rischio di reputazione, ma, al contrario, ha affermato che *«la reputazione è una risorsa che si genera di giorno in giorno»*.

Il quesito n. 2) ha ad oggetto la preziosità rivestita dalla risorsa reputazionale (*«Tra i beni più importanti che l'azienda possiede, la reputazione occupa i primissimi posti»*).

Circa l'80% degli intervistati si è schierato, con assoluta fermezza, a favore dell'importanza cruciale che essa ricopre; il restante 20% si è espresso positivamente, considerandola però non del tutto primaria nel contesto organizzativo di riferimento. La reputazione risulta dunque essere una risorsa centrale, non solo perché riflette l'immagine aziendale, ma anche perché unica ed inimitabile. Da ciò discende che essa è determinante per l'azienda, in termini di vantaggio competitivo. Dunque, il complesso di risorse immateriali, quali la fiducia, la conoscenza, l'affidabilità, la cultura aziendale, combinato ad analisi di mercato e dei competitors, riveste un ruolo altamente strategico.

Gli interrogativi n.3) *-L'azienda monitora costantemente la reputazione.-* e n.4) *-L'azienda approfondisce l'analisi di eventuali segni premonitori che possano intaccare la reputazione.-* rappresentano un tentativo di approfondire le modalità di comportamento e di analisi messe in atto dalle organizzazioni, al fine di prevenire situazioni dannose che potrebbero intaccarne l'immagine in modo più o meno permanente.

Dai dati raccolti, si evince che il 54% degli intervistati è attento al monitoraggio costante della reputazione aziendale; il restante 46% si divide -quasi a metà- tra l'abitudine a monitorarla non con frequenza assidua e la consuetudine a controllare la reputazione saltuariamente.

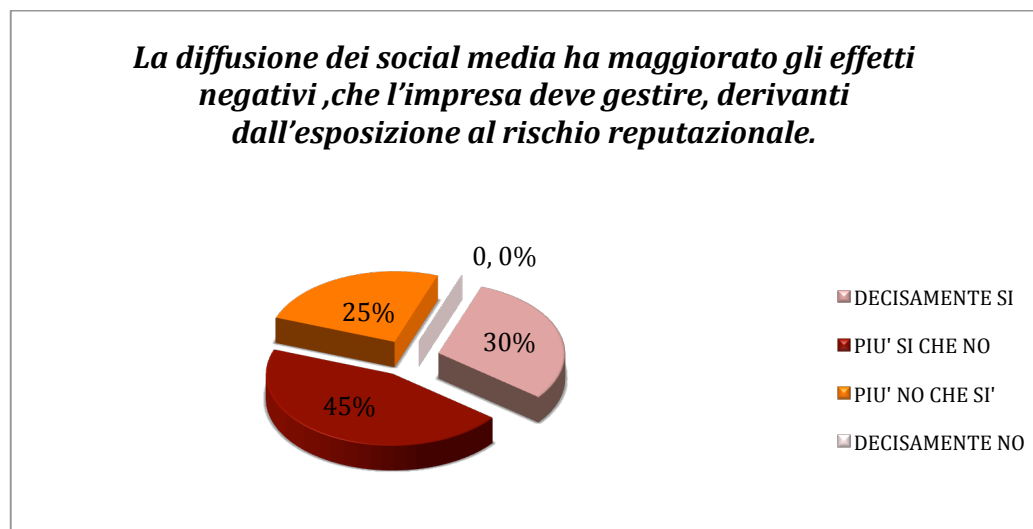
Il risultato a cui si giunge tramite le risposte a tali due quesiti è che, negli ultimi anni, la reputazione rientra tra gli *asset* intangibili a cui le aziende dedicano e prestano sempre più attenzione.

Uno degli strumenti più immediati per monitorare la percezione della reputazione, al di fuori dei confini aziendali, è rappresentato dalla creazione di profili ufficiali



sui principali Social Network, mediante i quali le aziende raccolgono importanti feedback<sup>179</sup>: ciò consente all'organizzazione di svolgere delle analisi sui bisogni dei clienti sia indirettamente - tramite la raccolta di informazioni spontaneamente rilasciate dagli stessi- sia direttamente -grazie alla diffusione di indagini di mercato specifiche.

Ed invero, il tema appena richiamato è stato specificamente trattato nei quesiti n. 5 e n. 6. Precisamente, le risposte fornite all'interrogativo n.6) (*“La diffusione dei social media ha maggiorato gli effetti negativi, che l'impresa deve gestire, derivanti dall'esposizione al rischio reputazionale”*) hanno dimostrato che il 45% delle realtà economiche intervistate ritiene che la presenza dei social media abbia amplificato gli effetti negativi derivanti dall'esposizione delle aziende al rischio reputazionale che le stesse devono gestire. In particolare, la situazione è aggravata dall'impossibilità, per le aziende in questione, di tenere costantemente sotto controllo l'enorme mole di informazioni condivise dagli utenti che circola in rete e che, in modo virale, riesce a raggiungere livelli di attenzione sempre maggiori (Figura 2).



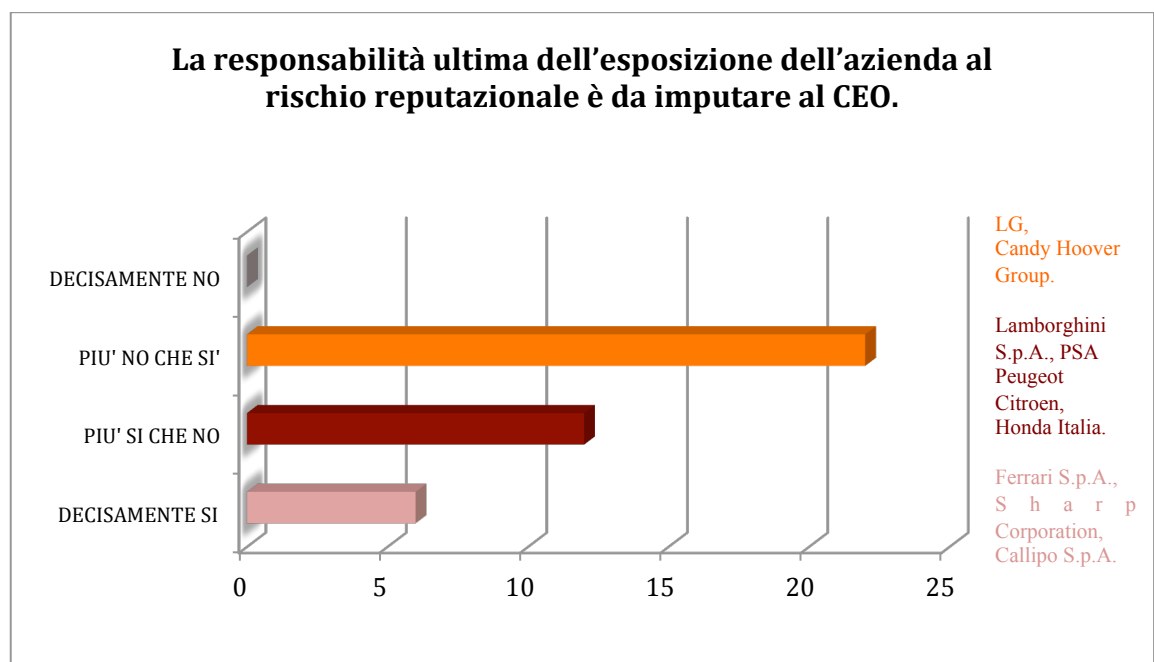
**Figura n. 2-** La diffusione dei social media ha maggiorato gli effetti negativi ,che l'impresa deve gestire, derivanti dall'esposizione al rischio reputazionale.

<sup>179</sup> La totalità delle aziende dispone di siti web ufficiali e di pagine attive sui principali Social Network, quali Facebook e LinkedIn, condivide materiale multimediale su piattaforme quali Youtube, Pinterest, Instagram, Twitter.

Passando all'analisi del quesito n. 7) (*“La responsabilità ultima dell'esposizione dell'azienda al rischio reputazionale è da imputare al CEO”*)- proposto proprio per saggiare l'importanza che la figura del CEO ricopre nell'organizzazione- dai dati raccolti si evince che nessuna organizzazione intervistata esclude completamente il CEO dalla responsabilità all'esposizione dell'azienda rispetto al rischio (**Figura n. 3**).

Ecco i dati registrati:

- oltre il 50% dei soggetti intervistati ha risposto avvalendosi dell'opzione “più no che si”; è il caso, ad esempio, di Suzuki Italia, Ferrarini S.p.A., Ferrari S.p.A., Asics Italia Srl, S.I.A. Srl, Sharp, Callipo S.p.A.
- Diametralmente opposta è la posizione assunta dal 15% dei protagonisti del sondaggio, per esempio, da LG e Candy Hoover, che si sono avvalsi dell'opzione “decisamente si”.
- Si attestano su una posizione intermedia – rispondendo “più si che no” -, invece, importanti realtà economiche quali, ad esempio, Automobili Lamborghini SpA, PSA Peugeot Citroen, Gartner Sports Srl, Honda Italia, che rappresentano circa il 30% degli attori economici interrogati.



**Figura 3** – La responsabilità ultima dell'esposizione dell'azienda al rischio reputazionale è da imputare

### 3. La complessità di gestire la reputazione nella SC

L'argomento introdotto dalla domanda n. 9) – (“*La complessità di gestire/controllare la qualità dei prodotti lungo supply chain estese è tra le principali possibili cause di rischio di reputazione*”) -consente di premettere che la possibilità che il rischio reputazionale si concretizzi è tanto maggiore quanto più numerosi sono gli anelli che compongono l'intera catena di fornitura; e ciò è fisiologico se si considera che più attori interagiscono lungo la Supply Chain, più aumenta la possibilità che essa si “inceppi”.

I risultati di alcune ricerche sull'argomento<sup>180</sup> mettono in luce due aspetti interessanti del profilo ora in trattazione.

Il primo attiene alla considerazione secondo cui il rischio reputazionale è, allo stato, ancora sottovalutato dalle realtà organizzative, a causa, per esempio, dei conflitti dipartimentali, della mancanza di sostegno da parte del *top management*, della mancanza di incentivi e di *know-how*; tutto ciò implica che la gestione della reputazione non rientri nella sfera delle priorità organizzative. Tuttavia, alla luce del lavoro fin qui svolto, è bene tenere presente che gli investimenti relativi al RSCM (*Responsible supply chain management*) dovrebbero essere considerati al pari di ogni altro investimento della realtà organizzativa, comportando, così come per ogni altra area aziendale, la valutazione di costi e benefici derivanti dalle scelte intraprese<sup>181</sup>. Una politica aziendale chiara e definita potrebbe aiutare i manager a proteggere e/o migliorare la reputazione aziendale. Lo studio svolto dagli autori sopra citati ha consentito di dimostrare empiricamente che gli investimenti possono proteggere la reputazione fino ad una soglia che, una volta superata, comporta una tendenziale diminuzione del loro rendimento<sup>182</sup>.

---

<sup>180</sup> S. U. Hojmoose , J. K. Roehrich, J. Grosvold, “*Is doing more doing better? The relationship between responsible supply chain management and corporate reputation*”, University of Bath, School of Management, 2014.

<sup>181</sup> A. McWilliams, D. Siegel -*Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective-Academy of management Review*, 26(1), 2001, pp. 117–127.

<sup>182</sup> S. U. Hojmoose, J. K. Roehrich, J. Grosvold -“*Is doing more doing better? The relationship between responsible supply chain management and corporate reputation*”- University of Bath, School of Management, UK , p. 87.

Il secondo profilo ha ad oggetto il fatto che ciascun operatore della catena di fornitura- proprio per scongiurare il pericolo che la reputazione venga intaccata- è chiamato a prestare una particolare attenzione agli *standard* sociali e ambientali in cui sono calate tutte le altre realtà organizzative con cui collabora<sup>183</sup>. Dunque, è importante che ciascuna azienda sia nelle condizioni di capire quale sia il grado di esposizione al rischio derivante dalle complesse interdipendenze all'interno della catena globale di approvvigionamento. Da recenti studi effettuati, è emerso che un'azienda su cinque non conosce *"i dati sui fornitori dei propri fornitori"*<sup>184</sup>.

Altro aspetto che, legato alla reputazione e alla supply chain, merita di essere evidenziato riguarda la specifica categoria dei beni di lusso.

In questo senso, un contributo di valore viene fornito da Olivier Roussel- *major accounts and multinational manager di ACE Group*- il quale mette in luce come le aziende che producono beni di lusso si trovino a fronteggiare livelli superiori di rischio. Secondo Roussel, la causa di questa maggiore ed evidente difficoltà deve essere ricercata nella globalizzazione, posto che essa *"ha fatto aumentare in modo significativo la dimensione del mercato per il settore, ma ha anche reso più complesse le supply chain, con la necessità di informazioni più approfondite e tempestive sull'ambiente di rischio nei diversi mercati. Per quanto i rischi che queste aziende affrontano possano essere diversi, adesso le loro interconnessioni sono maggiori."*

Viene sottolineato, altresì, che l'impossibilità di una gestione più efficace del rischio è spesso legata a molteplici fattori; si pensi, per esempio, alla *"mancanza di strumenti e processi, di budget, di tempo dedicato alla gestione e di attenzione. Infatti, sembra che le società di beni di lusso debbano affrontare barriere superiori a quelle di altri settori in materia di gestione del rischio."*

Charles Beresford-Davies, *managing director* gestione dei rischi presso Marsh (UK), sostiene che oggi nessuna compagnia opera in totale isolamento;

---

<sup>183</sup> S. U. Hoejmosse, J. K. Roehrich, J. Grosvold -*"Is doing more doing better? The relationship between responsible supply chain management and corporate reputation"*- University of Bath, School of Management, UK , p. 88.

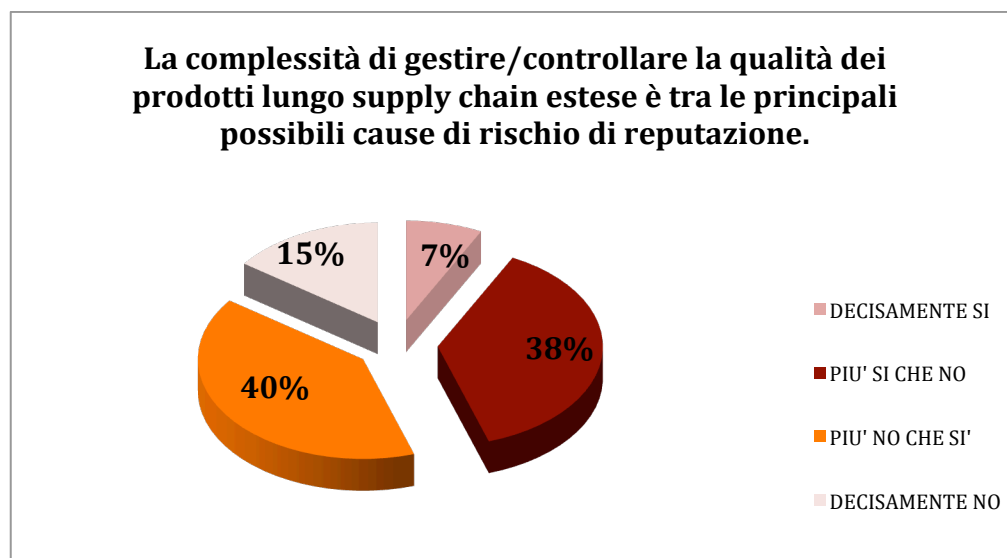
<sup>184</sup> [www.ft.com](http://www.ft.com)

precisamente, secondo il manager, “Ciascun business è ora parte di un complesso network di fornitori, subfornitori e clienti, tutti esposti a rischio di resilienza. Nel settore del lusso avere una supply chain robusta ed eticamente solida è di importanza vitale”<sup>185</sup>.

Charles Beresford-Davies individua nella centralizzazione della produzione, nel mantenimento di alti standard qualitativi e nello sviluppo sostenibile i principali problemi che le supply chain delle società produttrici di beni di lusso devono affrontare.

Ferrari Spa ha fornito un feedback che rispecchia esattamente quanto finora sostenuto in relazione alla complessità della catena di fornitura del “settore lusso”, rispondendo al quesito n. 9) attraverso l’opzione “più sì che no”.

Infatti, l’azienda in esame produce beni di lusso riconosciuti e apprezzati in tutto il mondo, accentrando tale produzione in un unico stabilimento situato in Italia, precisamente a Maranello. Il resto dei feed-back ottenuti rispetto al quesito appena analizzato è riportato nel grafico che segue (**Figura 4**).



**Figura 4** – La complessità di gestire/controllare la qualità dei prodotti lungo supply chain estese è tra le principali possibili cause di rischio reputazionale (Domanda n.9).

<sup>185</sup> *Rischi emergenti da tenere sotto controllo nel settore europeo dei beni di lusso* a cura di ACE European Risk Briefing 2014, p. 17.

#### 4. E se il rischio di reputazione si concretizzasse? Come affrontarlo?

Il quattordicesimo e ultimo quesito è stato formulato nei seguenti termini:  
*“Tenendo conto del contesto in cui l’azienda opera, quali sono le possibili soluzioni che la stessa adotterebbe qualora il rischio reputazionale si concretizzasse?”*

Ogni realtà intervistata ha fornito un contributo estremamente importante ai fini del presente studio, a maggior ragione se si considera che l’apporto di ogni partecipante è personalizzato, mai scontato e riferito all’ambiente economico in cui ciascuno di essi opera. Di seguito, viene proposta una selezione delle risposte ritenute più interessanti.

*New Balance* -tra le principali aziende produttrici di calzature e abbigliamento sportivo al mondo<sup>186</sup>-ha risposto asserendo che *“se dovesse concretizzarsi il rischio reputazionale, l’azienda adotterebbe misure volte a risanare la propria immagine. In particolare si adotterebbero misure “secondarie”, e non dirette (che non farebbero altro se non focalizzare l’opinione pubblica su quel particolare problema), per distogliere l’attenzione dall’avvenimento negativo e riportarla su aspetti positivi dell’attività aziendale. Inoltre verrebbero prese delle misure precauzionali volte a far sì che il problema non si ripeta in futuro.”*

*Philips*, azienda tecnologica diversificata, incentrata sul miglioramento della vita delle persone attraverso l’innovazione significativa nelle aree *Healthcare*, *Consumer Lifestyle e Lighting*, sostiene che l’azienda è dotata di procedure appositamente strutturate per la gestione del *crisis management*, organizzate in modo da coinvolgere figure specializzate in diverse funzioni aziendali. In aggiunta, la società olandese sostiene che le suddette procedure prevedano anche la realizzazione di un *communication pack*, contenente tutte le informazioni di contesto e operative per la gestione del problema e una chiara indicazione delle *spoke person*.

---

<sup>186</sup> [www.ft.com](http://www.ft.com) : conta circa 4000 dipendenti, un fatturato pari a 1,983 miliardi di euro (2,73 miliardi di dollari USA) e una crescita che supera il 10% ogni anno.

Non meno rilevante è il contributo della *Giacinto Callipo Conserve Alimentari Spa*<sup>187</sup>. La risposta fornita è pienamente conforme con la *mission* dell'intero Gruppo<sup>188</sup>.

Infatti, la società calabrese afferma con convinzione di lavorare moltissimo sulla qualità *“in senso lato”*: *“Il nostro contesto non è solo locale ma anche nazionale ed internazionale, vendiamo infatti in tutta Italia e in molti mercati internazionali. Lavoriamo moltissimo sulla Qualità intesa in senso lato. Un modo di operare, una filosofia che seguiamo da più di cento anni e che auspichiamo ci preservi da ogni probabile incidente di reputazione.”*

*Automobili Lamborghini*<sup>189</sup> – produttrice di autovetture sportive di lusso più ambite al mondo- ha risposto asserendo che *“Automotive companies often have a standard answers and notes to employ in case of an important reputational crisis; however, these should be considered only as a first step in dealing with a potentially dangerous situation. In my opinion, quick response, honesty, and careful but detailed statements to be widely spread are the true means with which a company should try to avoid a much worse reputation crisis.”*

L'ex Presidente e Amministratore Delegato -Stephan Winkelmann- ha affermato che, nel 2014, sono stati registrati *“dati record che sottolineano l'attrattività del nostro marchio e la forza del brand”*<sup>190</sup> evidenziando così quanta attenzione il Gruppo dedica all'immagine e alla reputazione che traspare al pubblico.

*Suzuki motor corporation* – azienda giapponese produttrice di automobili, moto e motori marini<sup>191</sup> - ritiene che per fronteggiare concretamente il rischio di reputazione sia necessario studiare a fondo le cause che hanno generato la

---

<sup>187</sup> <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-10-06/callipo-calabria-tonno-arriva-australia>: Il gruppo è costituito da 6 società, occupa più di 300 dipendenti e, nel 2015, ha registrato un fatturato pari a 42 milioni di euro.

<sup>188</sup> [www.callipo.com](http://www.callipo.com)

<sup>189</sup> Il marchio cresce a ritmi sostenuti di anno in anno. Nel 2014 ha registrato una crescita del 24% rispetto al 2013 e il fatturato è passato da 508 a 629 mln; nel 2015 il fatturato è cresciuto di 39 punti percentuali rispetto all'anno precedente, passando precisamente da 629 a 872 milioni di euro.” ([www.bologna.repubblica.it](http://www.bologna.repubblica.it))

<sup>190</sup> [www.bologna.repubblica.it](http://www.bologna.repubblica.it)

<sup>191</sup> [www.globalsuzuki.com](http://www.globalsuzuki.com)

situazione rischiosa e potenzialmente dannosa, approfondire le basi e la fondatezza delle stesse, dunque, agire di conseguenza. Una volta effettuata l'analisi del contesto, è necessario intervenire, a seconda dei casi, sul processo di produzione, sul processo di distribuzione o sulla comunicazione.

Altri spunti provengono da *Sia Srl*<sup>192</sup>, che sostiene la necessità di gestire tempestivamente il rischio e suggerisce di non dimenticare di comunicare a tutti gli *stakeholder*, interni ed esterni, le proprie motivazioni.

Alcune società partecipanti allo studio hanno affermato che il modo migliore di affrontare in concreto il rischio reputazionale è rappresentato dalla capacità di controbilanciare l'effetto negativo da esso derivante e, dunque, “*comunicare in modo diretto e indiretto valore positivo attraverso la multicanalità*”; qualcun'altra ritiene che siano necessarie, da un lato, una drastica revisione delle procedure aziendali, dall'altro delle informative mirate alla clientela.

Le ultime risposte che sono apparse interessanti, poiché caratterizzate da un tenore diverso rispetto a quelle sopra riportate, sono quelle fornite da *Candy Hoover*, secondo cui è impossibile sapere quali siano le misure da porre in essere per fronteggiare il rischio in questione, non essendosi mai verificato; quelle di *Sharp*, il cui manager intervistato ha affermato di non credere nell'esistenza del rischio di reputazione in quanto “*la reputazione si costruisce di giorno in giorno, buona o cattiva che sia*”.

Infine si riporta la risposta di *Ferrarini S.p.A.* –azienda tra le più importanti del panorama agroalimentare italiano, nella produzione e commercializzazione di salumi e formaggi<sup>193</sup> - che seccamente afferma che il miglior modo per affrontare il rischio è evitare che esso accada.

---

<sup>192</sup> [www.societàitalianaalimenti.it](http://www.societàitalianaalimenti.it): la società, fondata negli anni '70, è attiva nella produzione agroalimentare ed oggi è tra i leader per la produzione e la distribuzione di cibi surgelati destinati alle famiglie e al settore della ristorazione. Un aspetto peculiare dell'azienda si rinviene nel fatto che essa produce alimenti a marchio proprio ed è anche *co-packer* per le più importanti aziende della Grande Distribuzione Organizzata. La società è molto attenta alla selezione delle materie prime, alla qualità degli ingredienti e alla sicurezza dei prodotti offerti<sup>192</sup>. Il Gruppo a cui appartiene ha registrato nel 2015 circa 24 milioni di euro di fatturato, impiegando 33 dipendenti.

<sup>193</sup> [www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)



## Conclusioni

Dallo studio condotto (che- rappresentando solo un piccolo contributo rispetto ad una questione alquanto spinosa e complessa- non ha nessuna pretesa di esaustività) si evince un'elevata sensibilità delle organizzazioni al tema trattato, in quanto gli intervistati, senza eccezione alcuna, individuano nella reputazione una tra le risorse più preziose che una realtà economica possiede e considerano il potenziale rischio da essa scaturente tra i più complessi da governare.

La crescente attenzione che oggi si dedica all'argomento è legata ad un contesto complesso, nel quale si articolano numerosi elementi di pressione. Tra questi, la globalizzazione rappresenta il primo fenomeno che incide fortemente sulla tempistica del cambiamento verso l'innovazione, ciò stimola l'ipercompetizione al fine di acquisire vantaggi competitivi, ma anche l'emergere di potenziali conflitti tra stakeholder, interni ed esterni.

Tuttavia, nonostante la consapevolezza del valore ricoperto dalla suddetta risorsa, dalla ricerca emerge che l'attenzione rivolta alla gestione del rischio in esame non è considerata prioritaria nella gestione complessiva dell'intera organizzazione. I motivi che sottendono questa sottovalutazione sono da ricercare, ad esempio, nella incapacità di individuare –da parte della singola azienda e, ancor più, di un'intera catena di fornitura- i segni premonitori, nonché nell'insufficienza degli investimenti a ciò destinati, nella scarsità delle risorse e degli strumenti dedicati.

A conclusione del presente elaborato, altro tratto che si ricava risiede nel fatto che, risalendo via via lungo la catena, tutte le organizzazioni che vi fanno parte non hanno tardato a sviluppare e curare costantemente il loro aspetto “*social*” che, se da un lato le avvicina molto al mercato, rendendole più visibili e continuamente attive, dall'altro le espone ad un numero sempre maggiore di critiche serrate. Infatti, le intervistate hanno dichiarato all'unanimità che la diffusione dei *social media* ha amplificato non solo l'esposizione al rischio di reputazione, ma ha maggiorato anche la propagazione degli effetti negativi derivanti dall'esposizione stessa.

E ancora, dallo studio si evince che ogni scelta e ogni performance di uno dei protagonisti della catena di fornitura possono potenzialmente generare delle

conseguenze a cascata che coinvolgono a monte e a valle gli altri anelli. In aggiunta, l'accresciuta interdipendenza tra vari attori della SC ha fatto aumentare notevolmente l'esposizione di tutti gli attori al rischio reputazionale.

Ed invero, è empiricamente dimostrato che l'errore, la noncuranza, la superficialità, la non trasparenza e la scorrettezza di un singolo soggetto partecipante alla catena, si ripercuote inevitabilmente sugli altri attori. Le conseguenze che ne derivano non sono affatto trascurabili: l'intervista effettuata ad *Honda Motor* e lo scandalo in cui la società si è trovata coinvolta di recente avvalorano quanto sopra.

L'accresciuta vulnerabilità che ormai regna nel mercato mondiale espone anche la migliore catena di approvvigionamento a turbolenze ed eventi imprevedibili.

È necessario che le SC, in seguito al verificarsi di eventi indesiderati, siano resilienti e, dunque, capaci di ristabilire agilmente lo stato originale o desiderato nel più breve tempo possibile; che riescano ad accedere e a condividere le informazioni in tempi rapidi e che si impegnino ad eliminare i punti critici della rete.

In definitiva, un'efficace ed efficiente gestione delle relazioni lungo la catena di fornitura deve tendere al monitoraggio continuo e sistematico di ogni componente di rischio, compreso l'emergente rischio specifico di reputazione, che possa compromettere il perseguimento degli obiettivi comuni e non.