

Il rischio reputazionale tra primo e secondo pilastro

Giampaolo Gabbi

Università degli Studi di Siena

SDA Bocconi Milano



*Costruire il Pillar 2: il ruolo della Vigilanza, del
management e dei professional
Roma, 29 gennaio 2008*



Agenda

- *La classificazione degli intermediari rispetto alla reputazione*
- La definizione del rischio reputazionale
- Le politiche e le cause del danno reputazionale
- Gli approcci per la misurazione del rischio reputazionale e la stima del RepVaR
- La gestione del rischio

Le diverse tipologie di impresa rispetto alla reputazione

- **Line-land (1-D)**
 - **L'unica ragione per rispettare le norme è evitare i costi monetari della non-compliance**
- **Flat-land (2-D)**
 - **Quando si pone un problema di comportamento lo si analizza in termini di economics & law**
- **Real-land (3-D)**
 - **Business is about economics, law and reputation**

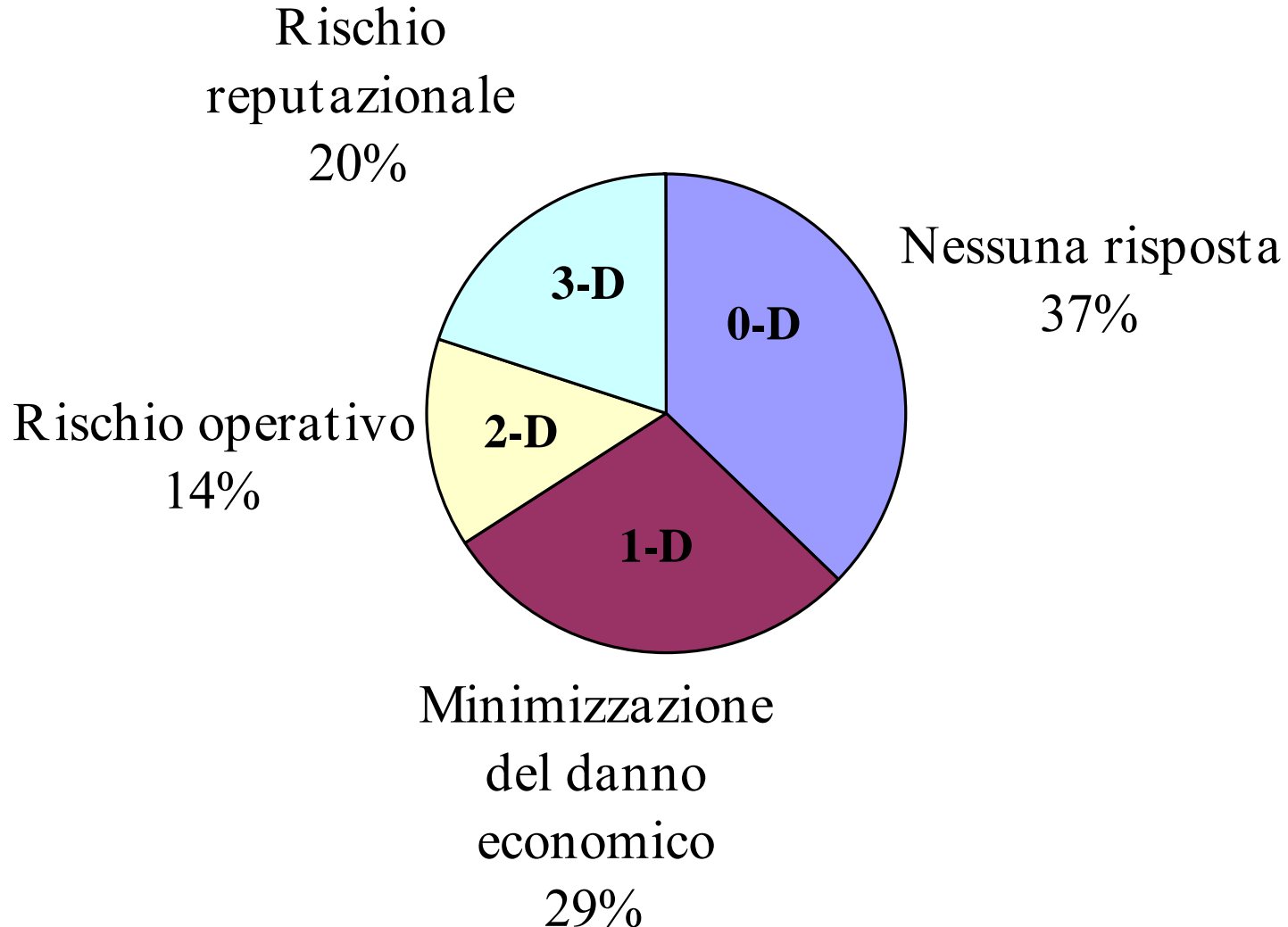
Le diverse tipologie di impresa rispetto alla reputazione

- Risultati di una ricerca sulla funzione di compliance delle banche e degli intermediari finanziari
- Obiettivo: analizzare lo stato attuale e lo scenario evolutivo dell'organizzazione della funzione compliance da parte di banche e di società di investimento, presenti nel settore dei servizi di investimento alla clientela privata.
- La rilevazione dei dati è avvenuta tramite questionario disegnato ed elaborato da un gruppo di ricercatori della Divisione Ricerche di SDA Bocconi School of Management.

Le diverse tipologie di impresa rispetto alla reputazione

- Si è chiesto ai partecipanti come fosse declinato il compliance risk nell'ambito della Funzione.
- Fra le definizioni dichiarate, si distingue nei seguenti macro categorie:
 - rischio di sanzioni e perdite economiche;
 - rischio operativo;
 - rischio reputazionale.

Come si collocano gli intermediari



Gli intermediari 3-D

- Il 20% del campione mostra maggiore sensibilità per l'impatto reputazionale che il mancato rispetto della compliance può provocare.
- Fra queste, alcuni partecipanti all'indagine dichiarano una *mission* del servizio di compliance che condiziona il comportamento di tutti i soggetti che possono alterare la percezione esterna della qualità del servizio offerto:
 - *proteggere la reputazione del Gruppo e della Banca;*
 - *to avoid any reputational risk;*
 - *our reputation is everything.*

Agenda

- La classificazione degli intermediari rispetto alla reputazione
- *La definizione del rischio reputazionale*
- Le politiche e le cause del danno reputazionale
- Gli approcci per la misurazione del rischio reputazionale e la stima del RepVaR
- La gestione del rischio

Cosa è il rischio reputazionale?

“The nature of reputational risk appears to be very poorly understood. As a result, when it comes to risk management, reputation is not accepted as an independent risk category – that is, one which would merit tailored management approaches – but is simply labeled as a consequence and secondary risk”

[Cutler – Zollinger, 2001]

RO e reputazione

“Reputational risk arises from operational failures, failure to comply with relevant laws and regulations, or other sources. Reputational risk is particularly damaging for banks since the nature of their business requires maintaining the confidence of depositors, creditors and the general marketplace”.

[BIS, 1997]

Dal rischio operativo a quello reputazionale

“Quanto più l’azienda, per caratteristiche proprie o del settore-mercato in cui agisce, fa affidamento a valori immateriali quali l’immagine, la fiducia e la creatività, tanto maggiore sarà l’entità del danno. Così i danni saranno presumibilmente più consistenti per le aziende che offrono un prodotto o un servizio a elevata “personalizzazione” in cui la forza del marchio o dell’immagine aziendale risultano determinanti”.

[Allegrini, 2000]

Agenda

- La classificazione degli intermediari rispetto alla reputazione
- La definizione del rischio reputazionale
- *Le politiche e le cause del danno reputazionale*
- Gli approcci per la misurazione del rischio reputazionale e la stima del RepVaR
- La gestione del rischio

Il nome come asset

Consideriamo uno stato del mondo dove il nome è l'unico asset dell'impresa o dell'intermediario.

Se introduciamo le ipotesi di *l'overlapping generations fashion* e di *moral hazard* è possibile dimostrare che la preoccupazione di vendere una buona reputazione può superare lo stesso moral hazard.

Il dilemma del prigioniero e la reputazione

Pay-off of the asymmetric prisoner dilemma

		Consumer	
		Buy	Boycott
Seller	Be Honest	(5;5)	(0;0)
	Defraud	(10;-5)	(0;0)

Pay-off is (Seller; Consumer)

Nel breve termine, questa è la soluzione migliore per il venditore

Il dilemma del prigioniero e la reputazione

Pay-off of the asymmetric prisoner dilemma

		Consumer	
		Buy	Boycott
Seller	Be Honest	(5;5)	(0;0)
	Defraud	(10;-5)	(0;0)

Pay-off is (Seller; Consumer)

Come reazione, il consumatore boicoterà il venditore, così da provocare una perdita

Il dilemma del prigioniero e la reputazione

Pay-off of the asymmetric prisoner dilemma

		Consumer	
		Buy	Boycott
Seller	Be Honest	(5;5)	(0;0)
	Defraud	(10;-5)	(0;0)

Pay-off is (Seller; Consumer)

In questo caso – diversamente dalla versione classica del dilemma del prigioniero (simmetrico) – il venditore dovrebbe preferire la soluzione (Be Honest;Buy).

Problemi

- Barriere all'uscita e concorrenza nel mercato
- Stock Options
- Percezione del rischio reputazionale

Ambiente e legalità

“Vorrei sottolineare un aspetto: il nodo della reputazione di un’impresa. In Italia i nomi delle aziende o degli amministratori “devianti” – protagonisti di insider trading, di falso in bilancio o di quant’altro – non vengono resi noti con rapidità. Purtroppo, l’investitore ne viene a conoscenza dopo molto tempo. Senza contare che l’opinione pubblica – al contrario di quella americana – non percepisce questi reati come gravi”.

[Preda, 2002]

Le cause del rischio

- **Se i fattori originari sono il rischio operativo, quello legale e quello strategico, è necessaria l'interazione di altre variabili, che definiremo *variabili reputazionali*:**
 - *l'ambiente pubblico*
 - *la significatività del marchio e dell'immagine*
 - *l'esposizione ai processi di comunicazione.*

Agenda

- La classificazione degli intermediari rispetto alla reputazione
- La definizione del rischio reputazionale
- Le politiche e le cause del danno reputazionale
- *Gli approcci per la misurazione del rischio reputazionale e la stima del RepVaR*
- La gestione del rischio

Le metodologie di misurazione

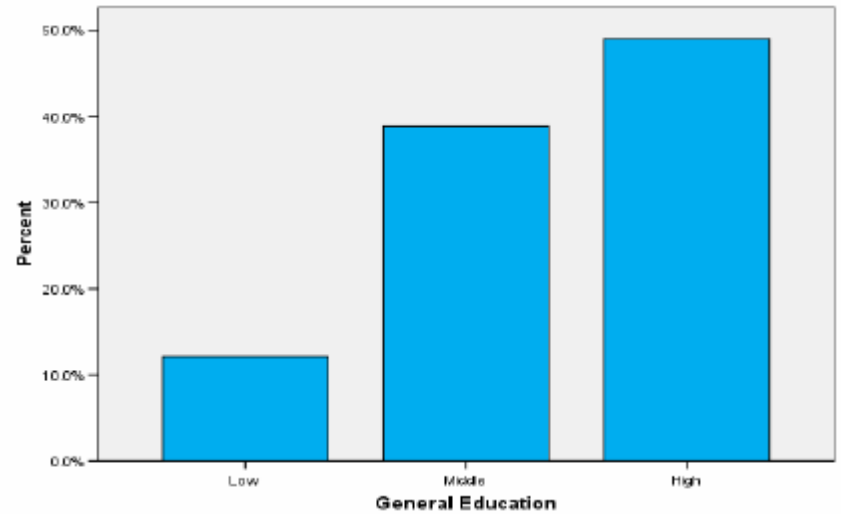
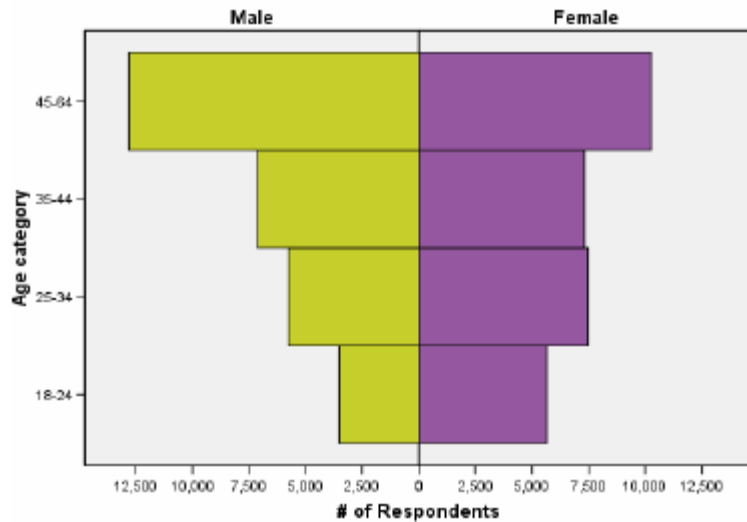
- Le metodologie qualitative
 - RepTrack
 - Fortune's Most Admired Companies
- Le metodologie quantitative
 - Intellectual Capital approach
 - Accounting approach
 - Marketing approach
 - Market-based approach

RepTrack

- Qualità di prodotti e servizi
- Innovatività dell'impresa
- Caratteristiche del posto di lavoro
- Qualità della gestione e governance
- Citizenship
- Leadership
- Performance finanziaria

RepTrack

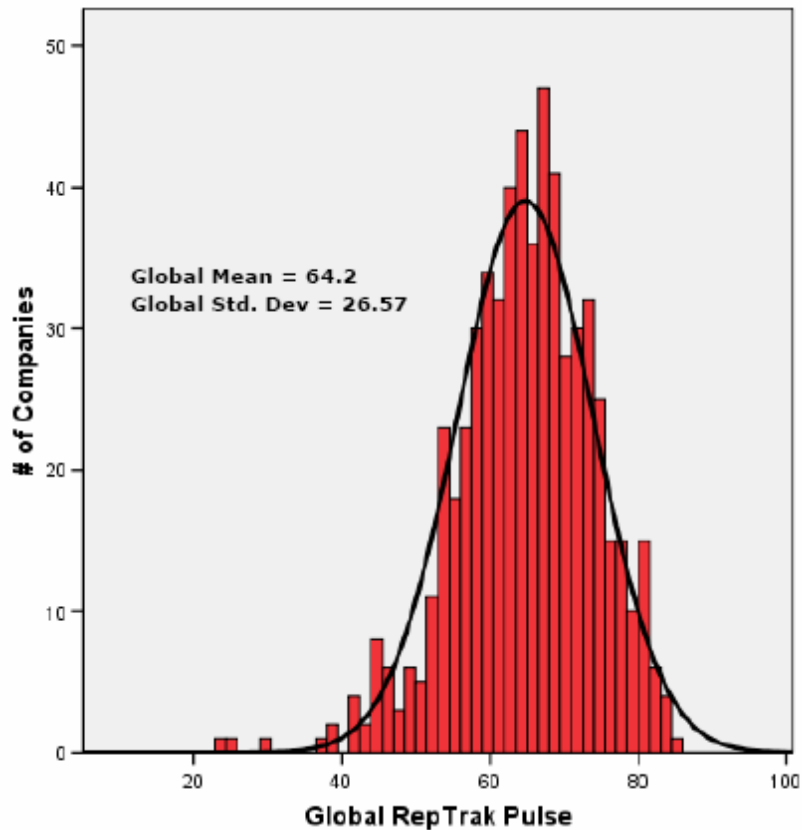
Profilo del campione



- Campione: pubblico
- 60.000 interviste online

RepTrack

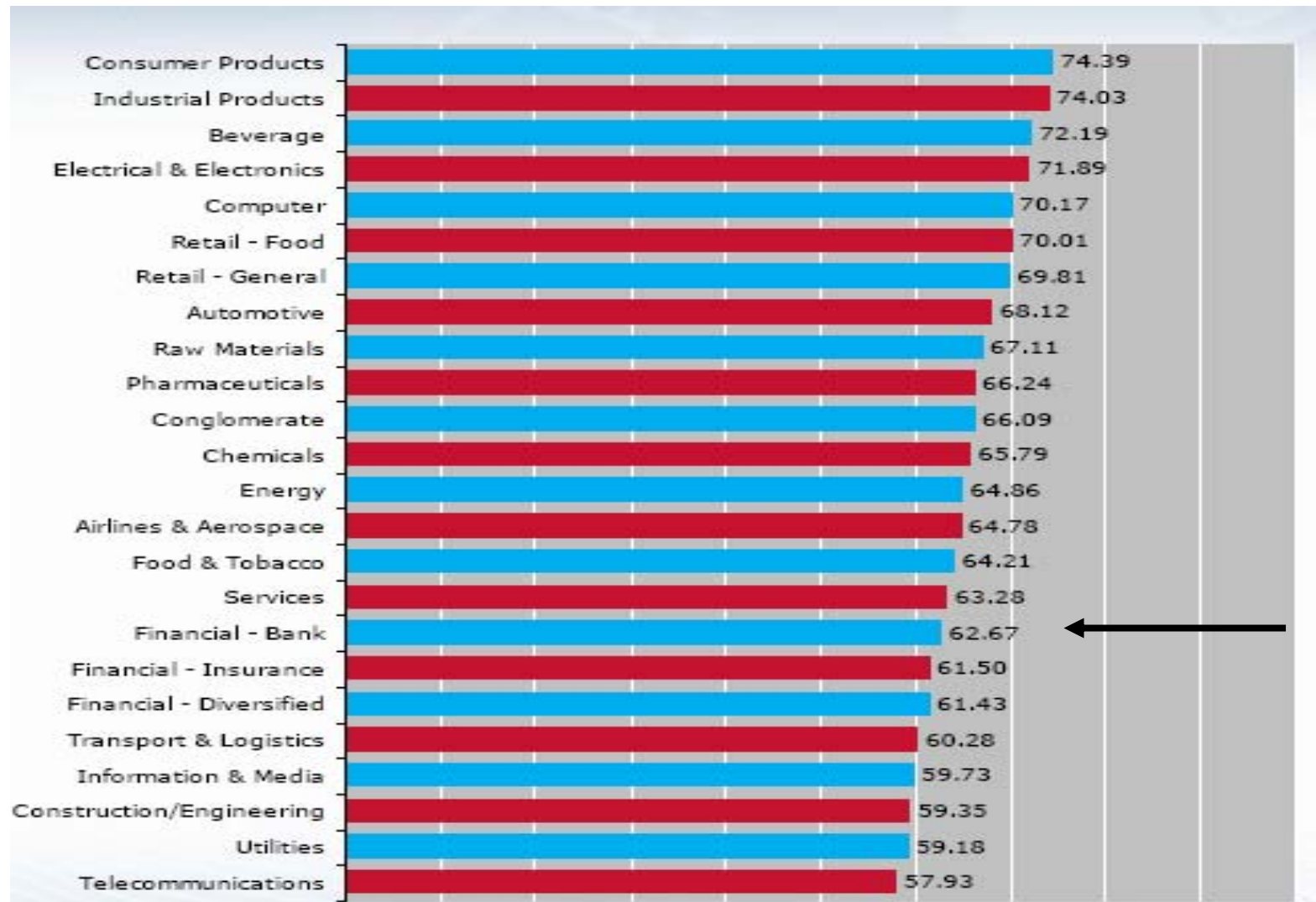
Profilo dei risultati



Excellent/Top Tier	above 80
Strong/Robust	70 - 79
Average/Moderate	60 - 69
Weak/Vulnerable	40 - 59
Poor/Lowest Tier	below 40

RepTrack

Profilo dei risultati



RepTrack

Profilo dei risultati

Rank	Empresa	Puntuación RepTrak™ Pulse
1	Lego (Denmark)	85.01
2	IKEA (Sweden)	84.05
3	Barilla (Italy)	83.53
4	Mercadona (Spain)	83.39
5	AP Møller - Mærsk (Denmark)	83.39
6	Toyota Motor (Japan)	82.79
7	Ferrero (Italy)	82.63
8	Petrobras (Brazil)	82.19
9	Sberbank of Russia (Russia)	81.96
10	Rockwool (Denmark)	81.86
11	Michelin (France)	81.67
12	Danfoss (Denmark)	81.45
13	Swatch Group (Switzerland)	81.29
14	Magnitogorsk Iron and Steel Works OAO (Russia)	81.17
15	Kraft Foods (USA)	81.07
16	Canon (Japan)	80.82
17	Vestas (Denmark)	80.81
18	Danone (France)	80.68
19	El Corte Inglés (Spain)	80.63
20	Honda Motor (Japan)	80.60
21	Matsushita Electric Industrial Co. (Japan)	80.56
22	McCain Foods (Canada)	80.43
23	Marks & Spencer (UK)	80.19
24	Grundfos (Denmark)	80.18
25	United Parcel Service Inc. (UPS) (USA)	80.06

Fortune's Most Admired Companies

- Si chiede a circa 10.000 executive, direttori, analisti finanziari quali siano le 10 imprese che maggiormente ammirano nell'ambito di una lista predefinita.
- I fattori su cui basare la scelta sono 8 (si veda la slide successiva)

Fortune's Most Admired Companies

- Social responsibility
- Innovazione
- Valore degli investimenti di lungo termine
- Utilizzo delle attività dell'azienda
- Talento delle risorse umane
- Equilibrio finanziario
- Qualità dei prodotti e servizi
- Qualità del management

Le critiche alle metodologie qualitative (I)

- La correlazione fra le variabili è alta ($>0,60$)
- L'analisi fattoriale delle variabili genera un solo fattore
- Significa che si potrebbe fare una sola domanda in merito al giudizio basato su una scale del tipo:

Poco rispettata 1 2 3 4 5 6 7 Molto rispettata

Le critiche alle metodologie qualitative (II)

- L'analisi non distingue fra il giudizio riconducibile ai diversi stakeholder
- Non si distingue fra il concetto di “immagine aziendale” e “reputazione aziendale”

Intellectual Capital approach (I)

- Si deve stimare il valore dei trademark, service marks, copyrights, autorizzazioni e diritti.
- I costi collegati a queste variabili sono individuabili nel bilancio e in quell'ambito si può stimare la componente di ammortamento

Intellectual Capital approach (II)

- Limiti del metodo
 - Dipende dai criteri contabili utilizzati
 - Spesso si ignorano delle componenti decisive, come i casi di danni alla reputazione provocati da eventi talvolta drammatici
 - Union Carbide a Bhopal, India
 - Johnson&Johnson e il fiasco del Tylenol
 - Nel caso degli intermediari finanziari si sottovaluta la componente reputazionale legata alla fiducia

Accounting approach (I)

- Verifica dei metodi di contabilizzazione degli intangible asset
- È necessario introdurre criteri di valutazione del fair value di queste attività
- Un elemento particolarmente critico è il goodwill fair value. Sarebbe opportuno valutarlo prima della vendita dell'azienda
- Questo approccio richiede un'analisi della reputazione associata ad asset e liability. La differenza genera la reputazione netta.

Accounting approach (II)

- Limiti del metodo
 - Le soluzioni di misurazione delle attività intangibili rimangono molto discrezionali
 - Standard internazionali e modalità di contabilizzazione del goodwill
 - Trattamento del goodwill nei casi di fusione e acquisizione
 - Modalità di capitalizzazione del goodwill
 - La valutazione rischia di essere esclusivamente speculativa

Marketing approach

- Alcuni specialisti di marketing propongono metodologie di misurazione del brand
- Il principale metodo (e più oggettivo) si basa sulle royalty che si è in grado di maturare mediante la concessione di un determinato brand
- Limite: la reputazione è qualcosa di più del brand

Market-based approach

- Si basa sull'ipotesi dell'efficienza informativa dei mercati finanziari
- Si deve essere in grado di misurare il rendimento in eccesso correlata a determinati eventi positivi o negativi (event study)
- Per catturare la componente reputazionale si devono depurare tutti gli altri fattori esplicativi del rendimento
- Generalmente si utilizzano variabili dummy
 - Valore 1 all'epoca t in cui si è verificato l'evento
 - Valore 0 negli altri periodi

Il market model

- Per la stima del contributo informativo ai rendimenti dipendenti dalla dinamica dei prezzi si può ricorrere ad alcuni classici modelli finanziari. Il primo, basato sul *market model*, rappresenta in modo lineare la relazione fra il rendimento di un titolo e il rendimento del relativo mercato:

$$R_{i,t} = \alpha_i + \beta_{i1} R_{MKT,t} + \varepsilon_{i,t}$$

- $R_{i,t}$ è il rendimento del titolo al tempo t ;
- $R_{MKT,t}$ è il rendimento del mercato al tempo t .

Il market model

- L'equazione precedente permette di evidenziare un eventuale extra-rendimento del titolo rispetto al mercato, che per la teoria dell'efficienza dei mercati dipende da informazioni specifiche del titolo.

Il market model

- Per stimare l'eventuale contributo di un'informazione tradotta dal mercato in termini reputazionali, si può inserire una variabile dummy che si attiva esclusivamente quando si manifesta un segnale reputazionale (positivo o negativo)

$$\mathbf{R}_{i,t} = \alpha_i + \beta_{i1}\mathbf{R}_{\text{MKT},t} + \beta_{i2}\mathbf{R}_{\text{REP},t} + \varepsilon_{i,t}$$

- $\mathbf{R}_{\text{REP},t}$ è la variabile dummy che evidenzia un'informazione reputazionale.

Il modello multifattoriale

- Un modello alternativo è il modello multifattoriale (APT) proposto da Ross nel 1985, in grado di cogliere la componente settoriale

$$\mathbf{R}_{i,t} = \alpha_i + \beta_{i1}\mathbf{R}_{\text{MKT},t} + \beta_{i2}\mathbf{R}_{\text{Banks},t} + \varepsilon_{i,t}$$

- $\mathbf{R}_{\text{Banks},t}$ può essere il rendimento settoriale bancario al tempo t

Il modello multifattoriale

- Possiamo a questo punto inserire una variabile indipendente per stimare i fattori reputazionali

$$\mathbf{R}_{i,t} = \alpha_i + \beta_{i1}\mathbf{R}_{\text{MKT},t} + \beta_{i2}\mathbf{R}_{\text{Banks},t} + \varepsilon_{i,t} + \beta_{i3}\mathbf{R}_{\text{REP},t}$$

- $\mathbf{R}_{\text{REP},t}$ è la variabile dummy che evidenzia un'informazione reputazionale.

La stima del reputational VaR

È possibile tradurre la stima del rischio reputazionale ai fini dell'allocazione del capitale

- Fase 1: determinazione dell'exposure indicator
- Fase 2: stima della probabilità dell'evento
- Fase 3: calcolo del quantile della distribuzione del rischio

Fase 1: determinazione dell'exposure indicator

- L'exposure indicator (EI) del titolo i-esimo per il periodo t, è la grandezza cui risulta esposto il danno reputazionale

$$EI_{i,t} = N_{i,t} \times X_{i,t}$$

dove:

- N è il numero di titoli dell'azione i-esima di cui si vuole calcolare la perdita
- X è il prezzo al tempo t

Fase 2: stima della probabilità dell'evento

- La probabilità (PrRep) si può stimare mediante l'analisi della distribuzione degli eventi rischiosi.
- La funzione di distribuzione cumulata (CDF) si può applicare a variabili dicotomiche che assumono valori (0,1).
- Abitualmente si utilizza la funzione logistica e quella normale
- Rispettivamente si risolvono i modelli logit e probit.

Fase 3: calcolo del quantile della distribuzione del rischio

- Il calcolo del RepVaR richiede la determinazione del quantile della distribuzione

$$\phi = t_{\alpha/2} se \cdot (\beta \cdot R_{REP,t})$$

dove:

- $100(1 - \alpha)\%$ è il quantile desiderato
- se è la stima dello standard error del coefficiente di regressione della variabile dummy

Stima del RepVaR

- Il RepVaR si può calcolare come prodotto dei tre fattori precedentemente stimati

$$\text{RepVaR} = EI \cdot \text{PrRep} \cdot \phi$$

- Per evitare che una possibile stima della PrRep pari a 0 determini un'allocazione di capitale nulla per la reputazione, si può imporre un floor minimo.

Agenda

- La classificazione degli intermediari rispetto alla reputazione
- La definizione del rischio reputazionale
- Le politiche e le cause del danno reputazionale
- Gli approcci per la misurazione del rischio reputazionale e la stima del RepVaR
- *La gestione del rischio*

La gestione del rischio reputazionale

- Il processo di gestione del rischio reputazionale può essere distinto in due fasi essenziali:
 - azioni volte a ridurre la probabilità di accadimento degli eventi che peggiorano la reputazione aziendale (minimizzazione delle cause di rischio reputazionale);
 - azioni da intraprendere nel caso in cui i danni reputazionali si siano già manifestati (minimizzazione dei danni reputazionali).

La minimizzazione dei fattori di rischio

- Il potenziamento del processo di mappatura dei meccanismi di controllo dei fattori di rischio originari (operativi, legali e strategici).
- In particolare, potrebbe risultare opportuno valutare la congruità degli investimenti nel processo di selezione e formazione delle risorse umane e incentivare i meccanismi di controllo sociale.
- Inoltre, individuate le aree maggiormente esposte al rischio reputazionale, si impone il rafforzamento della funzione di controllo e auditing;

La minimizzazione dei fattori di rischio

- L'avvicinamento nella catena dell'organigramma aziendale del comitato del controllo interno e del risk management sia agli organi amministrativi sia al top management degli organi esecutivi;
- Il controllo dei processi che alimentano la pubblicità esterna delle azioni della banca;

La minimizzazione dei fattori di rischio

- L'attivazione di un comitato per la qualità, con il compito di perfezionare il sistema dei comportamenti dei soggetti le cui azioni possono condizionare la reputazione aziendale.
- Nel caso degli intermediari bancari, si tratta di aderire e verificare la condivisione di documenti quali i Codici di comportamento del settore bancario e finanziario promossi dall'Associazione Bancaria Italiana, la “Dichiarazione sull'Ambiente e Sviluppo Sostenibile” dell'UNEP-FI e il “Global Compact” dell'Organizzazione delle Nazioni Unite (2000).

La minimizzazione dei fattori di rischio

- A queste soluzioni si aggiunge la ricerca della certificazione della qualità, fra le quali si citano le norme ISO 9001-2000 che garantisce dello standard organizzativo secondo standard internazionalmente riconosciuti e le norme SA 8000 che stabilisce criteri sulla responsabilità sociale dell'impresa.

La minimizzazione dei fattori di rischio

- Il controllo della natura dei reclami inoltrati presso l'Ufficio Reclami della banca e presso il difensore civico (Ombudsman), nonché delle cause pendenti presso l'Autorità Giudiziaria.
- Il confronto con la media del sistema permette di evidenziare le aree su cui intervenire per ridurre la conflittualità con la clientela, estendendo questo aspetto ai progetti di CRM sempre più diffusi in banca;

La minimizzazione dei fattori di rischio

- La rimozione dei meccanismi incentivanti di comportamenti lesivi del valore aziendale e del giudizio esterno: fra questi si ritiene particolarmente delicato il processo di attribuzione top-down di target aziendali con elevati sistemi premianti e ridotte capacità di controllo esterno delle scelte adottate dai dipendenti;
- L'integrazione di un modello di misurazione del rischio reputazionale con il sistema di risk management per stimare l'adeguato livello di capitale assorbito nello scenario peggiore.

Minimizzazione del danno reputazionale

- Il riconoscimento pubblico degli accadimenti senza intraprendere azioni di copertura o di condizionamento dei processi delle variabili reputazionali. In alcuni casi è possibile addirittura “manipolare” positivamente l’errore a proprio favore, anche attraverso campagne pubblicitarie volutamente orientate a rinsaldare la reputazione;
- È questo il caso del “test dell’alce” non superato dal modello Classe A della Mercedes, che portò non solo al ritiro dei modelli per la sostituzione delle parti ritenute imperfette ma anche alla realizzazione di una campagna pubblicitaria basata proprio sulla rinnovata capacità dell’auto di superare gli ostacoli posti dal test.

Minimizzazione del danno reputazionale

- La sostituzione dei responsabili dei comportamenti giuridicamente o eticamente contestati;
- La previsione della possibilità di soluzioni straordinarie sulla *corporate governance*, che possono condurre fino a fusioni e acquisizioni o alla sostituzione degli amministratori;
- La diversificazione dei marchi, per ridurre il costo della loro perdita. In alcuni casi si può arrivare a scorporare le *business unit* coinvolte nell'eventuale scandalo, pur di preservare la reputazione dell'azienda.

Conclusioni

- Il reputational risk management impone una revisione della cultura aziendale del rischio verso la triplice dimensione (economics, law, reputation)
- La specificità del RR è la sua relazione con i fattori primari che lo possono generare
- Le scelte dell'intermediario che possono generare il RR sono in particolare legate all'ambiente, all'immagine e alla comunicazione
- Gli approcci per la misurazione possono essere qualitativi e quantitativi
- Quest'ultimo permette di stimare il RepVaR
- La gestione impone i maggiori sforzi nella fase di minimizzazione della probabilità dell'evento
- Si deve però prevedere la possibilità che si manifesti e la strategia aziendale deve essere in grado di affrontare anche eventi straordinari