



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TRIESTE**

Sede Amministrativa del Dottorato di Ricerca

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TRIESTE / FACOLTA' DI ECONOMIA

**XXII CICLO DEL  
DOTTORATO DI RICERCA IN FINANZA**

REPUTAZIONE E RISCHIO REPUTAZIONALE IN ECONOMIA.  
UN' ANALISI EPISTEMOLOGICA ED UNA PROPOSTA TEORICA

Settore scientifico-disciplinare SECS-P/09 FINANZA AZIENDALE

DOTTORANDO

JACOPO MARIA SCHETTINI GHERARDINI

RELATORE

CHIAR.MO PROF. MAURIZIO FANNI

RESPONSABILE DOTTORATO DI RICERCA  
(Direttore della Scuola)

CHIAR.MO PROF. ANNA RITA BACINELLO

**ANNO ACCADEMICO 2008/2009**



# INDICE

INTRODUZIONE.....	p. 5
-------------------	------

## CAPITOLO 1

### LA NOZIONE DI REPUTAZIONE IN LETTERATURA E LA SFIDA

DI BASILEA 2.....	p.11
-------------------	------

<b>1.1. La nozione di <i>reputazione</i> nella letteratura economica: due visioni per un concetto.....</b>	p. 12
1.1.2. Cenni sulla definizione di <i>rischio reputazionale</i> .....	p. 20
<b>1.2. Le radici storiche di Basilea 2.....</b>	p. 23
1.2.1 Le istituzioni introducono in economia un metro di misura etico/sistemico.....	p. 24
1.2.2. I banchieri centrali approfondiscono la nozione di <i>rischio reputazionale</i> .....	p. 28
1.2.3. Il pensiero dei banchieri centrali e l'evoluzione del concetto.....	p. 29
<b>1.3. Una prima "scarnificazione" del concetto.....</b>	p. 34
<b>1.4. Qual è la collocazione "spaziale" della <i>reputazione</i>? .....</b>	p. 37
<b>1.5. La "buona" <i>reputazione</i> è un <i>asset</i>? .....</b>	p. 43
1.5.1. La "buona" <i>reputazione</i> "etica" e la <i>performance</i> aziendale.....	p. 43
1.5.2. La "buona" <i>reputazione</i> "relazionale" e la <i>performance</i> aziendale.....	p. 48
1.5.3. La "buona" <i>reputazione</i> "qualitativa" e la <i>performance</i> aziendale.....	p. 49
1.5.4. La "buona" <i>reputazione</i> è priva di valore? .....	p. 50
<b>1.6. La <i>reputazione</i> e la <i>conoscenza</i>.....</b>	p. 56
<b>1.7. Conclusioni.....</b>	p. 58

## CAPITOLO 2

LA NOZIONE DI REPUTAZIONE.....	p.61
--------------------------------	------

<b>2.1. La <i>reputazione</i>, la <i>conoscenza</i> e la <i>probabilità</i>.....</b>	p. 64
2.1.1. Lo spazio della <i>reputazione</i> . Una proposta operativa.....	p. 65
<b>2.2. La <i>reputazione</i> come una manifestazione di fiducia? Il pensiero definettiano.....</b>	p. 72
<b>2.3. I cardini della nozione di <i>reputazione</i>: l'oggetto reputazionale; l'osservatore reputazionale; la relazione; l'output.....</b>	p. 77
<b>2.4. L'oggetto reputazionale.....</b>	p. 78
<b>2.5. L'osservatore reputazionale.....</b>	p. 83
2.5.1. L'osservazione diretta o indiretta.....	p. 86
<b>2.6. La relazione.....</b>	p. 89
<b>2.7. La luce reputazionale e la raffigurazione della <i>reputazione</i>.....</b>	p. 92
2.7.1. L'inizio e la fine del singolo fenomeno <i>reputazionale</i> e la nozione di <i>buio reputazionale</i> .....	p. 93
2.7.2. Raffigurare la nozione di <i>reputazione</i> positiva e negativa.....	p. 96

<b>2.8. L'output ed e le misure reputazionali</b> .....	p. 98
2.8.1. Le misure reputazionali.....	p. 99
2.8.2. Valutazione intrinseca e valutazione comportamentale.....	p.100
2.8.3. La misura reputazionale metafisica.....	p.102
2.8.4. La misura reputazionale di scopo.....	p.110
2.8.5. La misura reputazionale estetico-emotiva .....	p.115
2.8.6. La convivenza tra metri di giudizio diversi.....	p.117
2.8.7. La misura reputazionale comparata.....	p.119
2.8.8. La raffigurazione della misura comparata.....	p.122
<b>2.9. La natura di R0 in base alle diverse misure</b> .....	p.130
<b>2.10. La scelta della misura reputazionale</b> .....	p.133
2.10.1. La manipolazione della misura reputazionale.....	p.137
2.10.2. La misura reputazionale e gli oggetti controversi.....	p.138
<b>2.11. La definizione della nozione di reputazione</b> .....	p.140
<b>2.12. Conclusioni</b> .....	p.140

### CAPITOLO 3

<b>LA NOZIONE DI RISCHIO E DI PERICOLO REPUTAZIONALE</b> .....	p.146
--	-------

<b>3.1. Le nozioni generali di pericolo, rischio e sicurezza</b> .....	p.148
3.1.1. La scienza economica e gli studi strategici: le nozioni mancanti.....	p.148
3.1.2. Il pericolo nel contesto imprenditoriale.....	p.150
3.1.3. Il rischio ed il pericolo.....	p.155
3.1.4. La condizione in sicurezza.....	p.158
3.1.5. Le risorse come elemento per mantenere la condizione in sicurezza...	p.159
<b>3.2. I pericoli reputazionali ed i rischi reputazionali</b> .....	p.162
3.2.1. La raffigurazione del pericolo reputazionale e del rischio reputazionale primario.....	p.165
3.2.2. La raffigurazione del pericolo e del rischio reputazionale da comparazione .....	p.167
3.2.3. La raffigurazione del rischio reputazionale di secondo livello.....	p.168
<b>3.3. Le differenze</b> .....	p.170
3.3.1. Alcune caratteristiche del rischio reputazionale primario e di secondo livello.....	p.171
3.3.2. Rischio strategico e rischio reputazionale primario. Esemplicazioni empiriche.....	p.174
3.3.3. Rischio reputazionale e rischio operativo.....	p.179
<b>3.4. La mitigazione dei rischi</b> .....	p.180
<b>3.5. Il caso bancario italiano. Applicazione del modello</b> .....	p.181
<b>3.6. Conclusioni</b> .....	p.187

<b>CONCLUSIONI</b> .....	p.191
--------------------------	-------

<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	p.197
---------------------------	-------

## INTRODUZIONE

La *reputazione* nelle questioni economiche è argomento trattato da lungo tempo in varie discipline, ma, come osserveremo nei paragrafi successivi, è relativamente recente l'interesse che riservano al fenomeno gli economisti. Dennis Basil Bromley, nel suo lavoro interdisciplinare sulla *reputazione*, in cui dedica peraltro ampio spazio alla *reputazione* aziendale (con una sfumatura psicologica), ha ritenuto opportuno marcare come punto di partenza della sua analisi il primo volume di "*The Principles of Psychology*" di William James, pubblicato nel 1890 (Bromley, 1993:18). Un interesse, quello della psicologia, che precede di circa sessant'anni quello dimostrato dagli economisti (se si escludono alcune illustri eccezioni)<sup>1</sup>. Se invece si guardasse ai classici della dottrina politica, è possibile

---

<sup>1</sup> Tra i pionieri si può annoverare Alfred Marshall, che sollevò il tema all'interno del rapporto tra notorietà e prezzo (1923), o una ventina d'anni dopo, Simon (1951) che pose la questione in relazione alle politiche del personale.

andare ulteriormente a ritroso ed imbattersi nella polemica tra Thomas Hobbes ed il matematico John Wallis che portò il filosofo inglese a pubblicare nel 1662, in propria difesa: *Consideration upon the Reputation, Loyalty; Manners and Religion of Thomas Hobbes of Malmesbury, written by himself by way of letter to a learned person*. Una feroce polemica personale – e *reputazionale* – sulla quale tornò Norberto Bobbio nel 1951, terzo centenario della pubblicazione del *Leviatano*<sup>2</sup>, ma l’attinenza alla questione, almeno come posta dagli economisti moderni, è sfumata dalla caligine del tempo. In campo drammaturgico e certamente non a scopi scientifici, si potrebbe portare ancora più indietro le lancette dell’orologio ed arrivare all’autore romano Publilio Sirio, che fa menzione della *reputazione* in fatto di ricchezza. Ma seppure Publio Sirio associa la questione *reputazionale* al denaro, va da sé, che siamo definitivamente lontani dal metodo scientifico ed ancor più dalla domanda che interessa un economista contemporaneo e che in effetti è riassumibile in poche parole: la *reputazione* ha valore? Può produrre dei *rischi*? Come calcolare il suo eventuale impatto?

La nozione di *reputazione* si mostra contigua a fenomeni economici empiricamente osservabili, ad esempio riconducibili al *marketing*, oppure al rapporto tra venditore ed acquirente, o all’evoluzione dei prezzi di mercato o nell’analisi dei *rischi* in ambito bancario (solo per citare alcuni ambiti). Tale contiguità, unita alla rischiosità di taluni fenomeni, ha dato recentemente spunto ad una ricca letteratura la

---

<sup>2</sup>L’edizione a cui ci si riferisce è: Hobbes T. (1998) “*Considerazioni sulla reputazione, sulla lealtà, sulle buone maniere e sulla religione*”, a cura di Norberto Bobbio, Ed. La Vita Felice, Milano.

quale però raramente risponde a richieste di natura semantica. Al progresso delle analisi empiriche in dottrina, non segue un analogo progresso nella definizione concettuale del termine. Evidentemente, un esercizio di questo genere, pur conferendo maggiore purezza alla ricerca, rischierebbe di portarla ad un livello eccessivamente astratto e lontano dal campo economico sotto analisi. Ecco, che a buon titolo si può dire, parafrasando Bertrand Russell, che *reputazione* rientra tra quelle parole spesso “*strigliate e spazzolate da economisti impazienti*” ([1913] 1996:73).

Il presente lavoro è annoverabile tra i contributi di natura prettamente teorica intorno al concetto di *reputazione*.

L’obbiettivo è duplice. Da un lato, concorrere alla riduzione delle ambiguità che rivestono tuttora la nozione di *reputazione* attraverso un’analisi di tipo epistemologico, ovvero focalizzata

sull’identificazione e distinzione degli ambiti indagabili scientificamente da quelli di derivazione *metafisica*, quindi classificabili tra le affermazioni etiche, ideologiche o di fede.

Secondariamente, avanzare una proposta teorico-descrittiva<sup>3</sup> attraverso un *modello* scientifico che soddisfi la condizione *popperiana* di falsificabilità<sup>4</sup>, e che fornisca anche una corretta intensione del concetto esaminato.

---

<sup>3</sup> Teorica (o teoretica): “Intendiamo che deve spiegare e predire gli eventi, con l’aiuto di teorie o leggi universali (che essa tenta di scoprire). Dicendo empirica, intendiamo che si avvale dell’esperienza, che gli eventi che essa spiega e predice sono fatti che si possono osservare, e che l’accettazione o meno di qualsiasi teoria proposta si base appunto sull’osservazione” (Popper, [1945] 2002). Così in *Miseria dello storicismo* ove il filosofo riunisce vari articoli pubblicati dal 1944 al 1945 sulla rivista “Economica”.

<sup>4</sup> In l’assenza di pre-condizioni teoriche che ne vincolino la confutazione.

La tesi che s'intende dimostrare è che indagando la nozione di *reputazione* come una manifestazione di fiducia, classificabile attraverso lo schema che Bruno de Finetti (1955) applicò alla *probabilità*, la "buona" *reputazione*, intesa nella sua modalità "classica" (ovvero come il rispetto di dettami etico-morali) è priva di valore intrinseco per un'impresa, poiché risponde a delle esigenze di coerenza con impianti astratti privi di legami con la fenomenologia economica. Conseguentemente, la sua presenza o la sua assenza non comportano elementi di *pericolo*, di per sé, ovvero a prescindere dagli obiettivi aziendali. Secondariamente, si ritiene sia possibile individuare un *pericolo* la cui natura sia esclusivamente *reputazionale* a cui associare un *rischio reputazionale* puro, di primo livello, privo di correlazioni con altri *rischi* (operativi, legali, strategici).

Si tenterà pertanto, di formulare una proposta teorica sul ruolo della *reputazione* anche nelle sue dimensioni diverse da quelle *metafisiche*, ovvero quando non è eticamente connotata. Il *modello*, d'ispirazione sistemica, non coprirà l'esame della dimensione collettiva della *reputazione*, ovvero dal processo di rappresentazione individuale alla sua diffusione.

L'ipotesi teorica che ne dovesse derivare potrebbe contribuire ad un possibile *modello* interpretativo del *rischio reputazionale* in campo

economico e finanziario, anche alla luce di quanto proposto da Basilea 2 <sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Il nucleo delle considerazioni qui proposte sono state precedentemente esposte in una lezione tenuta presso la *Scuola di Dottorato di Ricerca in Finanza* dell'Università di Trieste il 26 novembre 2008, dal titolo "Il rischio reputazionale ed il rating 'etico" nell'ambito di un percorso di ricerca sui *Rating di governance e sostenibilità* avviato dal Direttore della Scuola, Professor Maurizio Fanni, con la collaborazione, in questo specifico caso, della Professoressa Ondina Gabrovec Mei. La parte relativa alla "raffigurazione della *reputazione*" è stata presentata attraverso una Comunicazione dal titolo "Some considerations on reputational risk according to Basel 2" al *Workshop* internazionale che si è tenuto presso la Facoltà di Economia di Firenze dall'11 al 13 marzo 2009, organizzato da: CISA (*Interuniversity Center for Actuarial Sciences and Risk Management*), DIMAD (*Department of Mathematics for Decisions of the University of Florence*), the *Research Center for Finance of Ritsumeikan University* (Kyoto) and the *Doctorate School in Finance*, Universities of Trieste and Florence.



## CAPITOLO 1

### LA NOZIONE DI REPUTAZIONE IN LETTERATURA E LA SFIDA DI BASILEA 2

La definizione data da Giacomo Devoto e Gian Carlo Oli in cui si precisa che nella lingua italiana la *reputazione* è una duplice misura concettuale, “*misura della qualità o, più spesso, della moralità*” (1971:1911)<sup>6</sup>, può essere illuminante per spiegare la ragione per la quale gli studi economici sulla *reputazione* abbiano apparentemente seguito, come vedremo, almeno due distinti filoni, decretandone una certa ambiguità e vaghezza. Un secondo aspetto è la sua evidente dinamica temporale, un terzo, e forse più importante, è racchiuso nel concetto di “*misura*” della *reputazione*, la cui dimensione è prepotentemente psicologica, soggettiva, individuale,

---

<sup>6</sup> Re | pu | ta | zió | ne. Dal latino Reputatío / Reputatiōnis. In lingua inglese: *reputation* (Collins, 1995:299). “*Singolare femminile. La considerazione altrui, convenzionalmente sentita come retta misura della qualità o, più spesso, della moralità*” (Devoto Oli, 1971:1911).

e spiega, come mai altre discipline si siano cimentate con maggiore anticipo e convinzione in questo ambito della ricerca, e come mai la *reputazione* si sia meritata il nomignolo *cinderella asset*. Ma il primo aspetto, la sua duplicità *qualità/moralità*, si dimostra essere sicuramente il più caratterizzante nei vari ambiti disciplinari dell'economia in cui la *reputazione* può essere oggetto di studio<sup>7</sup>.

### **1.1. La nozione di *reputazione* nella letteratura economica: due visioni per un concetto**

Quando l'impresa è indagata nella sua pura essenza economica, con una visione che si potrebbe definire più pragmatica, di stampo *weberiano*, naturale espressione di una visione incentrata intorno al concetto di *valore* sulla scorta del pensiero di Irving Fisher e conseguenza della *Teoria degli Shareholders* di Milton Friedman (1970), allora essa trova sua sintesi nella prima parte della definizione data da Devoto ed Oli, quella in cui è detta "*retta misura della qualità*". Perché, se l'impresa trova la sua intima ragione d'essere nel ben servire gli interessi della proprietà e creare valore (all'investimento), allora è proprio in questo suo "ben servire la proprietà" che si trova la "buona" *reputazione* dell'impresa. Una visione pura ed essenziale che avvicina il concetto di *reputazione* a quello di etica degli affari intesa come quell'insieme di regole, anche

---

<sup>7</sup> Ambiti toccati dal fenomeno *reputazionale* che possono essere: scienza economica, strategia aziendale, *marketing*, organizzazione, sociologia e contabilità (Fombrun e van Riel, 1997).

non scritte, che segnano i buoni rapporti e le relazioni tra imprese, tra “uomini d’affari”, tra investitori, tra l’azienda ed il mercato (pure finanziario) che la sorregge anche attraverso la qualità dei servizi e dei prodotti. Una dimensione concreta che rientra, a vario titolo, nel ragionamento contabile *dinamico* dell’impresa moderna perimetrato da Maurizio Fanni (1991)<sup>8</sup>, ovvero una catena *causale* delle decisioni in capo all’imprenditore ed al mercato che determinano, tra le altre, anche il livello della sua credibilità espressa attraverso un *rating*. In modo ancora più immediato: una salda quota di mercato dovuta – anche – al buon nome dell’azienda. *Reputazione* e *goodwill* si sovrappongono. Usando le parole di George Stigler:

*“The department store, as Milton Friedman has suggested to me, may be viewed as an institution which searches for the superior qualities of goods and guarantees that they are good quality. “Reputation” is a word which denotes the persistence of quality, and reputation commands a price (or exacts a penalty) because it economizes on search” (1961:224).*

Come sintetizza Sergio Paba, la *reputazione* di Stigler è “*persistenza della qualità*” ed in sintesi, “*osservando la marca*” si risparmia in *informazioni* (1991:208-209)<sup>9</sup>. Lo stesso approccio che ritroviamo trent’anni dopo nei capitoli che David Kreps dedica alla *reputazione*

---

<sup>8</sup> Mi riferisco soprattutto alla prima parte del saggio di Maurizio Fanni del 1991, *Verso una teoria generale del valore*, in *Studi in onore di Ubaldo De Dominicis* (a cura dello stesso Fanni), in cui emerge la visione di un’impresa recepita nella sua dinamica interazione con l’ambiente esterno in una logica non dicotomica tra macro e microeconomia. Ipostazione ascrivibile al contesto teorico di riferimento e basilare allo sviluppo di una dottrina evoluta in materia contabile.

<sup>9</sup> La “*reputazione di una marca*” è “*la quantità di informazione che essa impartisce ai consumatori sulla qualità dei prodotti che portano quella marca. Maggiore è questa informazione, minore sarà il tempo e le risorse che il consumatore dovrà impiegare per accertare la qualità dei prodotti che s’intende acquistare*” (Paba, 1991:210).

nei suoi studi microeconomici (1993) o che prima ebbero Benjamin Klein e Keith Leffler nel costruire il loro noto modello "*on contracts between producers and consumers regarding product quality*" (1981:617). Si potrebbe asserire che nella sua versione più scarna, tale visione si sovrappone naturalmente anche ai concetti di sana efficienza, corretta competizione e legalità (quando si imputa alla frode o alla violazione regolamentare le fonti di *rischi reputazionali*). In questo contesto, a mio avviso, fanno la comparsa una parte importante degli studi sulla *reputazione* che Paba riassume nei lavori di Smallwood e Conlisk (1979), Von Weizsäcker (1980), Shapiro (1983) e Stiglitz (1989) e che si sviluppano definitivamente in quell'epoca (1991:209). Quegli studi che secondo Gaultier-Gaillard e Louisot trovano una loro organicità con Tirole<sup>10</sup> e, appunto, Kreps degli anni Novanta (2006:427) e che successivamente, come afferma Giampaolo Gabbi, proseguono – tra gli altri – con Tadelis ed approdano ad i primi tentativi di misurarne i *rischi* con Reilly-Schweihls nel 1998 e Smith-Parr nel 2000 (2005:90).

In questi casi, è pur con tutte le sfumature che i singoli studiosi hanno dato, la *reputazione* è a vario titolo e semplicisticamente definibile un *asset* dell'impresa: "*it has long been recognised that a firm which has a good reputation owns a valuable asset*" (Shapiro 1983:659). Un riconoscimento positivo e "pubblico" delle sue qualità e della sua predisposizione a servire adeguatamente chi deve servire. Ciò può avvenire nell'ambito del *marketing* o nell'uso della propria *marca* (Wallace, 2003), può manifestarsi come una distinzione competitiva

---

<sup>10</sup> Ci si riferisce ad un'indagine dell'autore sulla *reputazione* individuale e collettiva: "*modelling the idea of group reputation as an aggregate of individual reputations*" (1996:1).

o nella comunicazione, o “*un’alterazione del giudizio e del rapporto fiduciario percepito dalla clientela dell’intermediario*” in ambiti particolari, come quello bancario (Gabbi, 2004:51-2005:89).

Invece, la “*retta misura della moralità*” di una impresa (la seconda parte della definizione del Devoto-Oli che delinea una sintesi *reputazionale* di valori etici e morali) appare il teatro di una indagine diversa e non necessariamente antitetica all’altra, talvolta contigua se non addirittura sovrapponibile. Ma non già un’esplorazione sulla qualità produttiva e gestionale per condurre correttamente ed appropriatamente gli affari allo scopo d’incrementare – direttamente – il valore, piuttosto uno studio sulla capacità di ben rapportarsi con interessi più vasti e diffusi. In termini sistemici, s’indaga un’attività economica “*permeata di nuovi valori*”, attiva per rispettare dei “*sovra sistemi che su di essa proiettano attese o pressioni*” (Golinelli, 2000:61). Uno squarcio intellettuale che, senza avventurarsi nella storia del pensiero economico, potrebbe trovar radici, almeno per taluni aspetti, nel famoso lavoro di Adolph Berle e Gardiner Means in relazione alla *governance* aziendale (1932)<sup>11</sup>, ed in generale nell’intuizione di Arthur Pigou tra le righe del suo “*The Economics of Welfare*” del 1920, a cui Galbraith, imputa un “*atteggiamento sovversivo*” riguardo alla dottrina “*su un punto sottile ma fondamentale*”: l’utilità “*marginale del denaro*”. Una nuova bandierina piazzata nel campo della ricerca economica che da allora diede fondamentale sostegno teorico alla “*ridistribuzione della ricchezza*”

---

<sup>11</sup> Divisa e separata tra *management* e proprietà, con attribuzioni diverse e limiti dettati degli interessi della comunità d’appartenenza.

(1990:237). Una visione economica decisamente più ampia, che può anche, in altri autori, diventare normativa, ovvero valutare il senso della conduzione degli affari in rapporto a quel concetto che oggi trova la sua espressione nella parola “responsabilità sociale”<sup>12</sup>. In sintesi, coniugare più organicamente gli interessi economici a quelli dello sviluppo sociale. Da qui, si fa strada l’idea – ambiziosa – che in questa visione dell’economia non vi sia non solo “del bene” (etico) ma pure dell’utilità (economica). Un’ottica che trova, almeno in alcune sue parti, anche il sostegno del pensiero di studiosi come Bruno de Finetti e della sua “*geometria del benessere*” che lo porta ad una analisi economica tesa a “*conciliare l’efficienza con l’equità*” (Adriani, 2006:14)<sup>13</sup>.

Si tratta insomma, di quell’impresa che si mostra decisa a superare una visione meramente economica di sé in favore di una visione “ampia e sociale”. Che generi del *valore aggiunto* “diversamente calcolato” per sé stessa ma anche per i *portatori d’interesse* che la circondano. Tale filone di studi, che oggi fa soprattutto perno intorno alla *Teoria degli Stakeholder* di Edward Freeman (1984), si evolve all’interno di una determinata dimensione accademica per la quale la “buona” *reputazione* appare esprimere anche il benevolo giudizio delle “parti interessate” (gli *stakeholder*, appunto)<sup>14</sup>, quindi

---

<sup>12</sup> Per una ricca, quanto appassionata, rassegna aggiornata degli studi sulle teorie che a vario titolo posso rientrare nella responsabilità sociale d’impresa ed etica in senso più ampio, si rimanda alla rivista scientifica con pubblicazioni in lingua italiana ed inglese, *notizie di Politeia*, ventennale esperienza editoriale diretta da Emilio D’Orazio.

<sup>13</sup> Aspetto del pensiero *definettiano* che in questa sede non verrà approfondito. Quello della Adriani è un interessante lavoro sul pensiero di Bruno de Finetti nell’anno del centenario della sua nascita, presentato al IX Congresso dell’Associazione italiana per la storia del pensiero economico.

<sup>14</sup> “Qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare il conseguimento, o che è influenzato dal conseguimento degli obiettivi dell’organizzazione” (Freeman, 1984:46).

non solo degli azionisti e dei consumatori soddisfatti della qualità dei servizi e dei prodotti, ma anche dei dipendenti; delle organizzazioni sindacali; degli enti e comunità locali; dei risparmiatori ed altro, come scrive Rayner (2003). La *reputazione* diviene il termometro del rapporto tra l'impresa ed il mondo circostante, compatibilmente al vantaggio concorrenziale che fornisce verso la clientela (Fombum, 1996).

Si evolve intorno a questa nozione un ricco filone accademico che arriva a comprendere anche modelli innovativi di rendicontazione d'impresa con gli studi sugli *intangibles* che poi, in taluni casi, sfociano nell'elaborazione di vere e proprie proposte innovative di rendicontazione sociale, come quelle formulate da Ondina Gabrovec Mei<sup>15</sup>. Pertanto, la *reputazione* si trasforma, in questo ambito di ricerca, in qualcosa che non è riducibile esclusivamente ad un fatto di qualità gestionale e produttiva dell'azienda, e quindi al "valore" calcolato in funzione dell'impresa (come espressione della proprietà).

*"An amalgamation of all expectations, perceptions and opinions of an organisation developed over time by customers, employees, suppliers, investors and the public at large in relation to the organization's qualities, characteristics and behaviour", la quale è basata su, "personal experience, hearsay, or the organization's observed past actions" (Bennett e Kottasz, 2000: 234).*

---

<sup>15</sup> A riguardo si veda i risultati portati avanti in Italia dall'Associazione nazionale per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale (GBS, gruppo di studio per il bilancio sociale), di cui Gabrovec Mei è Presidente del Comitato Scientifico.

A buon titolo, si può ritenere che siano figli di questa visione anche i primi tentativi di misurare la *reputazione*, come quello da parte di Moskowitz nel 1972<sup>16</sup>, ed i successivi tentativi di confrontare la *corporate financial performance* e la *corporate social performance* attraverso un variegato uso di strumenti d'indagine e metodologie assai diverse. Indagini che vedono numerosi ricercatori impegnati nel valutare e comparare empiricamente i ritorni economici di singoli aspetti legati alla responsabilità sociale dell'impresa: dalle *attività filantropiche* (Margolis, Walsh, 2001); il valore aggiunto di *progetti etici* (Baldarelli, 2005); oppure il ritorno economico derivante dal *rispetto dei diritti degli azionisti di minoranza* (Gompers, Ishii, Metrick, 2003); la risultante economica della *soddisfazione* (in senso esteso) espressa della clientela (Wood, 2001), e numerosi altri fattori ed interessanti tentativi di analisi che in questa sede ometteremo per necessità di spazio, non certo per minore importanza.

Nel mezzo di questi due estremi, è facile imbattersi in posizioni accademiche che offrono visuali o definizioni alternative, anche a carattere intermedio. Non è infrequente trovare impostazioni che tentano delle sintesi tra la necessità di salvaguardare un modello d'impresa più tradizionalmente votato al profitto (quello più tangibile e rendicontabile agli azionisti) e le necessità di un'impresa vieppiù sensibile allo sviluppo ordinato, morbido e "amichevole" con l'ambiente, la società, con particolare riguardo alle comunità

---

<sup>16</sup> Moskowitz M.R. (1972), *Choosing socially responsible stocks*, Business and Society Review, n.1, p.71-75.

locali, nonché pronta a sistemi di rendicontazione più sofisticati ed innovativi.

*“Reputation is a social construct that rests on individuals’ beliefs and perceptions”* (Gaultier-Gaillard e Louisot 2006:425).

*“A player’s reputation reflects the information that third parties have on how trustworthy his behaviour has been in the past with regard to others”* (Ripperger, cit. in Forstmoser-Herger, 2006:409).

O definizioni che sono tarate e concepite su singoli studi empirici settoriali<sup>17</sup>.

Eppure, nonostante gli sforzi, non si può, in conclusione, riscontrare che il concetto, comunque si sia osservato, è piuttosto lontano dall’averne un’unica definizione. Una affermazione, questa, che si può senza dubbio accettare come la più gettonata nelle introduzioni accademiche degli studi in materia, visti anche i numerosi fattori che gli autori, di volta in volta, aggiungono o eliminano dalle loro definizioni<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Come ad esempio la seguente: *“Rappresentazione collettiva delle azioni passate e prospettive di un’impresa, che descrive come detentori di risorse critiche interpretano le proposte dell’impresa stessa e ne giudicano le capacità di soddisfare le loro attese”* (Cameran, M. Livatino, 2005:23).

<sup>18</sup> *“Una delle caratteristiche che accomuna le diverse definizioni di reputazione è la visione di tale concetto come somma di più fattori, quasi un “mosaico” di elementi quali/quantitativi, con differente peso e immagine”* (Uselli, 2007:5).

### 1.1.2. Cenni sulla definizione di *rischio reputazionale*

Quando in economia, il *rischio* – nella sua più estrema sintesi – è legato al rendimento di una attività economica, allora la *reputazione* diviene un *rischio* nella misura in cui minaccia il rendimento. Questa visione, legata al primo filone di studi che abbiamo sintetizzato in apertura del Capitolo, è assai coerente alla definizione di *rischio* che può essere data innanzi allo “sfondo teorico” offerto dalla “teoria di Modigliani e Miller ed al filone della moderna teoria delle scelte di portafoglio” e che può essere sintetizzata efficacemente in due righe:

*“Definiamo il rischio come l’evento per cui il rendimento di un’attività economica (un’impresa, un progetto d’investimenti, un portafoglio titoli ecc.) risulta inferiore a quello atteso” (Bernè, 2005:77).*

Dello stesso tenore, perché provenienti dalla medesima radice teorica, sono le definizioni di *rischio reputazionale* ispirate alle indicazioni delle banche centrali e presenti in numerosi bilanci o strumenti di rendicontazione di gruppi bancari. Citiamo quella del Gruppo Unicredit, alla sezione 5 (“altri rischi”), in cui troviamo la seguente descrizione del *rischio reputazionale*:

*“È il rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da una percezione negativa dell’immagine della banca da parte di clienti, controparti, azionisti della banca, investitori o Autorità di Vigilanza” (2008:15).*

All'estremo opposto, troviamo le definizioni più articolate. Tra le più ampie, è sicuramente ascrivibile quella relativa al così detto "modello Harvard", citata da Gabbi, la quale raffigura il *rischio reputazionale* come parte integrante – in qualche modo non scindibile – degli altri *rischi*: *rischi* finanziari, operativi e di *compliance* in generale (2004:52). La letteratura ne offre pure d'intermedie o di settoriali, più circostanziate, appositamente concepite per singole aziende, come la definizione data in Italia dall'Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni Private e di Interesse Collettivo (ISVAP):

*"Rischio di deterioramento dell'immagine aziendale e aumento della conflittualità con gli assicurati, dovuto anche alla scarsa qualità dei servizi offerti, al collocamento di polizze non adeguate o al comportamento della rete di vendita"* (2005: 12).

In generale comunque, in numerose di queste definizioni, che non stiamo ad elencare per ragioni di spazio, si riscontra la dicotomia degli studi tendenti ad inquadrare la *reputazione* ed il "*rischio reputazionale*" d'impresa come elemento potenzialmente negativo per gli azionisti (nell'ottica della *shareholder theory*) oppure per i vari *stakeholders* in una visione più ampia (Gardberg, Barnett, 2000). Si nota anche, che la nozione di *rischio reputazionale* risente d'influssi provenienti da altre discipline scientifiche, come negli approcci più "ingegneristici" tipici dei processi di *risk management* nelle sue varie fasi (dall'identificazione e definizione del *rischio*, alla *gap analysis*, sino all'*assessment*). Oppure risente dell'angolazione data dagli studi

sul valore degli *intangibles* (con relative ricadute sugli studi relazionali o di *marketing*) analizzando anche il legame tra il contributo del fattore “immagine” e la correlazione con la *reputazione* aziendale – è il caso dei lavori sul valore del *brand* (Wallace, 2003). Comunque sia, si può affermare che la relazione tra il *rischio reputazionale* e l’esposizione dell’azienda al giudizio esterno sia un punto fermo:

*“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” (Allegrini, 2000: 51).*

Ma la **regolarità più importante** che si osserva nelle definizioni di *rischio reputazionale*, è che tale *rischio* viene considerato un *rischio* di secondo livello, ovvero il prodotto di un altro *rischio*. Soprattutto derivato dalla matrice operativa oppure legale (di *compliance*). Secondo la maggior parte delle interpretazioni, il nesso causale più importante è quello tra il *rischio reputazionale* ed il *rischio operativo*. In questo senso andava anche una prima interpretazione del Comitato di Basilea:

*“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: 22).*

Comunque, un generale, secondo questa concezione, il *rischio reputazionale* emerge da una gestione non ottimale della propria organizzazione, anche in relazione a fattori esogeni.

## 1.2. Le radici storiche Basilea 2 <sup>19</sup>

Contestualmente all'evolvere della dottrina economica e degli studi sulla *reputazione*, maturava negli anni Settanta del Secolo scorso, al livello istituzionale, l'orientamento di fornire al mondo produttivo occidentale uno strumento che potesse essere d'indirizzo nella conduzione delle attività produttive. Si trattava di uno sforzo per dare coerenza al pensiero operativo che sottendeva l'organizzazione e la *governance* delle aziende. Una base omogenea per arrivare a codificare, nell'economia contemporanea, l'etica d'impresa e quindi la variabile *reputazionale*, in relazione alle nuove aspettative sociali ed ai più ampi indirizzi politici.

---

<sup>19</sup> Come è noto, nel 1974, sull'onda di un grave scandalo bancario che investì la Germania, nasce il Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria (e la cooperazione tra istituti centrali). Esso riunisce i Governatori delle Banche centrali dei dieci paesi più industrializzati. L'organizzazione opera sotto l'ombrello ed il patrocinio della Banca per i Regolamenti Internazionali (Bank for International Settlements, BIS). Pleonastico aggiungere che l'organizzazione ha sede a Basilea. Come è altrettanto noto, Basilea 2, in forma breve il Nuovo Accordo di Basilea, aggiorna il precedente, e tratta il tema dei requisiti patrimoniali, di stabilità, di gestione del *rischio*, richiesti dai Governatori centrali al settore bancario.

### 1.2.1 Le istituzioni introducono in economia un metro di misura etico/sistemico

Osservando le iniziative istituzionali di quel periodo, non è peregrino trovarvi le radici, storiche e culturali, di almeno una parte di ciò che venne concepito con Basilea 2.

La data in cui venne piantato il primo seme, ritengo sia da identificarsi in quella del 1976 in cui l'OCSE pubblicò le sue *Linee guida sulle imprese multinazionali*. Con la pubblicazione di quelle Linee Guida, l'OCSE avviò una stagione inedita per l'economia mondiale introducendo nella *governance* societaria alcuni temi di natura non economica ma sistemica, solo parzialmente definibili etici. Credo si trattò di una scelta perfettamente consapevole al fine d'innestare nel capitalismo occidentale un fattore *reputazionale* condiviso nella conduzione degli affari, con lo spirito d'indebolire l'immagine di chi non avesse preso a cuore alcuni principi generali (in questo caso quelli indicati dall'OCSE)<sup>20</sup>. Qualcosa che in precedenza si era visto, solo sporadicamente, ed in modo disomogeneo, in alcuni episodi che alcuni pongono alla base della responsabilità sociale d'impresa, come il caso di alcuni fondi etici-morali (fu il caso del *Pioneer* di Boston nel 1928) o di alcune associazioni che presero a battersi per i diritti umani anche in sede assembleare societaria, come fece la *Fight* che acquistò azioni Kodak per chiedere la sospensione delle politiche razziali nel 1967 (Arzeni,

---

<sup>20</sup> Il peso delle istituzioni non è un fenomeno ignoto nell'ambito degli studi sulla *reputazione*, in questo senso si cita lo spazio che gli dedica Steven Tadelis, nel suo Capitolo "*Reputation and institutions*" in *Seller Reputation* (2008).

2003). Con l'iniziativa dell'OCSE, si avvia una stagione in cui la *reputazione* assume un ruolo centrale e viene diversamente connotata rispetto all'esperienza classica; da quel momento, in economia, si pongono le basi per l'esistenza del *rischio reputazionale* diverso da quello connotato in ambito puramente microeconomico e strettamente legato alla dinamica aziendale. Infatti, la *reputazione* non è più identificabile – principalmente – con la buona esecuzione delle intenzioni provenienti dalla proprietà (esaurite nell'interazione venditore acquirente) oppure con il mero rispetto di regole etiche tra uomini d'affari. Perché l'OCSE tende un'asta da superare, da usare come metro di giudizio, e propone principi generali di sistema e ben dettagliati<sup>21</sup> che rappresentano uno *standard* per la conduzione più efficiente e trasparente dell'attività imprenditoriale a livello internazionale. Principi anche diversi quelli tipicamente etico/morali, poiché si assume che essi abbiano a che fare con l'efficienza della *governance* societaria in rapporto alla salvaguardia del sistema, piuttosto che con il "perbenismo" sociale. Tali principi rappresentano anche un passo in avanti rispetto al mero "accudimento" dei propri *stakeholder*. Perché superano la visione particolare dell'azienda che si limita ad avere a che fare – principalmente – con i suoi specifici *portatori d'interesse* e con il suo microcosmo. Infatti, viene chiesto al *manager* il rispetto di *standard*

---

<sup>21</sup> Le *Linee guida dell'OCSE*, anche in versione italiana, sono destinate alle imprese multinazionali ed alle imprese in generale. Sono raccomandazioni indirizzate dai governi alle imprese multinazionali. Esse enunciano principi e norme volontari per il comportamento responsabile delle imprese nell'adempimento delle leggi applicabili. Le Linee guida mirano ad assicurare che le operazioni di queste imprese siano in armonia con le politiche dei governi, per rafforzare la fiducia reciproca fra le imprese e le società in cui esercitano le loro attività, per contribuire a migliorare il clima degli investimenti esteri e ad aumentare il contributo delle imprese multinazionali allo sviluppo sostenibile.

comuni, minimi denominatori di un progetto globale, ben oltre l'orticello coltivato dai singoli operatori economici. La "buona" *reputazione* che deriverebbe dall'adempimento di tali richieste assume una connotazione chiara e riconosciuta dall'OCSE, dalle istituzioni, dal consesso più avanzato degli studiosi di modelli di sviluppo economico. Non più confusa commistione tra "etica degli affari", serietà professionale, *branding*, *marketing*, qualcosa di più che semplice qualità produttiva e di servizi, qualcosa di meno intangibile e meno vago che il termometro di un'impresa che appare eccellente solo perché ben voluta dalla ristretta comunità sociale con cui ha a che fare. In questo senso, la pubblicazione dell'OCSE è il primo mattone di un percorso coerente a cui faranno seguito nel 1999 e nel 2004 (nella versione aggiornata) i *Principi di Corporate Governance*<sup>22</sup> e nel 2005 la versione dei principi per le imprese a partecipazione pubblica<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Nella versione originale inglese: *OECD, Principles of Corporate Governance*. Così descritti nelle pagine introduttive: "The OECD Principles of Corporate Governance were originally developed in response to a call by the OECD Council Meeting at Ministerial level on 27-28 April 1998, to develop, in conjunction with national governments, other relevant international organisations and the private sector, a set of corporate governance standards and guidelines. Since the Principles were agreed in 1999, they have formed the basis for corporate governance initiatives in both OECD and non-OECD countries alike. The Principles are intended to assist OECD and non-OECD governments in their efforts to evaluate and improve the legal, institutional and regulatory framework for corporate governance in their countries, and to provide guidance and suggestions for stock exchanges, investors, corporations, and other parties that have a role in the process of developing good corporate governance. The document is divided into two parts. The Principles presented in the first part of the document cover the following areas: I) Ensuring the basis for an effective corporate governance framework; II) The rights of shareholders and key ownership functions; III) The equitable treatment of shareholders; IV) The role of stakeholders; V) Disclosure and transparency; and VI) The responsibilities of the board" (OECD, 2004:1).

<sup>23</sup> Nella versione originale: *Guidelines on the Corporate Governance of State-Owned Enterprises*. Così descritti nelle pagine introduttive: "In several OECD countries, State-Owned Enterprises (SOE) still represent a substantial part of GDP, employment and market capitalisation. Moreover, State-Owned Enterprises are often prevalent in utilities and infrastructure industries, such as energy, transport and telecommunication, whose performance is of great importance to broad segments of the population and to other parts of the business sector. Consequently, the governance of SOEs will be critical to ensure their positive contribution to a country's overall economic efficiency and competitiveness. OECD experience has also shown that good corporate governance of State-Owned Enterprises is an important prerequisite for economically effective privatisation. (...) The Guidelines presented in the first part of the document

Nello stesso periodo, seguono altre importanti prese di posizioni, come quelle della Commissione Europea con il *Libro Verde sulla CSR*, in cui la Commissione si propone di lanciare un ampio scambio di opinioni e prassi su come promuovere l'integrazione tra imprese e società a livello sia europeo e sia internazionale, avviando lo *sviluppo di prassi innovative*, migliorando la *trasparenza* e rafforzando l'*affidabilità*<sup>24</sup>. Seguiranno altre specifiche<sup>25</sup> ed altre iniziative in materia di *governance* d'impresa come la Comunicazione della Commissione 284 del 2003<sup>26</sup> con la quale essa indica precise priorità nell'ambito del governo societario per armonizzare le regole d'impresa agli obiettivi di sviluppo economico che si propone. Anche da parte delle Nazioni Unite seguono varie iniziative a quella dell'OCSE (come il *Global Compact*)<sup>27</sup>.

È in questo fecondo contesto (che si direbbe un *framework* "normativo" internazionale trasversale piuttosto coerente e mirato) che si innesta e sboccia la presa di posizione dei banchieri centrali con Basilea 2.

---

*cover the following areas: I) Ensuring an Effective Legal and Regulatory Framework for State-Owned Enterprises; II) The State Acting as an Owner; III) Equitable Treatment of Shareholders; IV) Relations with Stakeholders; V) Transparency and Disclosure; VI) The Responsibilities of Boards of State-Owned Enterprises. In the second part of the document, the Guidelines are supplemented by annotations that contain commentary on the Guidelines and are intended to help readers understand their rationale"* (OECD, 2005:2)..

<sup>24</sup> Il titolo di quella Comunicazione (numero 366) del 2001 è: *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. Altrimenti detto, appunto, Libro Verde sulla CSR.

<sup>25</sup> Come la Comunicazione della Commissione numero 347 del 2002 (*Un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*) associabile, in tema di sostenibilità ambientale, alla numero 122, sempre di quell'anno (*Tecnologia ambientale per lo sviluppo sostenibile*). Oppure il Libro Verde del 2003 sui Servizi di Interesse Generale, Comunicazione numero 270.

<sup>26</sup> Comunicazione dal titolo: *Modernizzare il diritto delle società e rafforzare il governo societario nell'Unione europea - Un piano per progredire*.

<sup>27</sup> Il *Global Compact*, lanciato dalle Nazioni Unite nel luglio del 2000, è un patto volontario tra imprese aderenti e l'ONU per sviluppare politiche ed azioni utili a promuovere la Responsabilità Sociale d'Impresa, la sostenibilità ambientale, il rispetto dei diritti umani e dei lavoratori, politiche anti-corruzione ad altri aspetti ritenuti essenziali.

### 1.2.2. I banchieri centrali approfondiscono la nozione di *rischio reputazionale*

La decisione dei banchieri centrali di porre all'attenzione del sistema finanziario l'aspetto *reputazionale* ed i *rischi* ad esso connesso, ha portato l'argomento dal campo teorico dei modelli di *governance*, di *marketing* o di *CSR*, a quello ben più sostanziale della *compliance* regolamentare e legislativa. Se prima, gli studi sulla *reputazione* erano piuttosto rarefatti nel tempo e gli stimoli dell'OCSE, per quanto innovativi, avevano avuto un riscontro limitato per la loro natura prettamente volontaristica, con Basilea, il fatto che un istituto bancario fosse chiamato dalla banca centrale a degli sforzi per far fronte anche ad un non meglio precisato *rischio reputazionale*, ha avuto un effetto leva aprendo un vero e proprio fronte compatto di nuovi studi.

Che la ricerca accademica in materia fosse in attesa di uno stimolo, era cosa nota agli stessi banchieri centrali quando inserirono il *rischio reputazionale* tra quelli rilevanti, tanto che, come vedremo, sentirono il bisogno di richiamare le forze interessate ad uno sforzo di analisi. Altrettanto nota era – ed è – la difficoltà, in capo ai *manager* d'azienda, ad affrontare il problema. Prova di questa difficoltà possono essere le laconiche considerazioni finali che non era – e non è – infrequente trovare tutt'oggi in documenti di rendicontazione al termine delle definizioni istituzionali del caso .

Uno per tutti:

*“Il rischio in oggetto è valutato come “molto rilevante” e “non quantificabile” (ErseI, 2008:9)<sup>28</sup>.*

### 1.2.3. Il pensiero dei banchieri centrali e l'evoluzione del concetto

Nel 1997, i banchieri centrali posizionavano l'elemento *reputazionale* alle spalle di altri *rischi* (BIS, 1997). Il *rischio reputazionale* faceva la sua comparsa in modo assai prudente come pacifica espressione, quasi automatica, di un errore sul fronte operativo/gestionale da parte della banca. In altri termini, nella prima formulazione dei banchieri centrali, si chiedeva di prendere prudentemente in esame l'ipotesi che uno sbaglio potesse eventualmente - non necessariamente - condurre ad una ulteriore aggravante: una “pessima figura” verso l'esterno. E siccome si sa, la fiducia è tanto - se non tutto - per chi maneggia i soldi altrui, ciò avrebbe potuto comportare delle ulteriori difficoltà. Ecco perché le banche centrali invitavano gli istituti da loro vigilati a tenere conto di questo aspetto, soprattutto al momento di accantonare riserve. In questi termini, il *rischio reputazionale* aveva un fronte d'indagine piuttosto

---

<sup>28</sup> ERSEL spa, Torino, *PILLAR III INFORMATIVA AL PUBBLICO - SITUAZIONE AL 31/12/2008*, p.9. La descrizione del *rischio reputazionale* è sintetica e sostanzialmente in linea con quanto richiesto da Basilea: *“Il rischio reputazionale esprime il rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da una percezione negativa dell'immagine del Gruppo da parte di clienti, controparti, azionisti, investitori o autorità di vigilanza. Si tratta generalmente di un rischio correlato anche a rischi di tipo diverso (tipicamente operativi), che sfociano o si trasformano in un rischio reputazionale. Il rischio reputazionale si configura pertanto come la possibilità che determinati eventi o fattori di rischio si manifestino, generando pubblicità negativa o percezioni negative dell'operato del Gruppo all'esterno dello stesso, destinate a permanere per un lasso temporale non breve. Il rischio reputazionale connesso ai rischi operativi derivanti dai rapporti con la clientela, viene valutato con riferimento all'analisi dei reclami e delle segnalazioni ricevute dalla clientela ed è oggetto di periodica informativa nei confronti degli organi societari. Il rischio in oggetto è valutato come “molto rilevante” e “non quantificabile”.*

evidente che si sarebbe risolto calcolando, anche su base empirica, il costo indiretto di un errore operativo che si trasformava anche in un danno d'immagine. Questione esaminata in numerosi studi che hanno confrontato le perdite dovute ad errori non pregiudizievoli della fiducia altrui, con errori invece tanto marchiani o gravi, da ledere l'immagine che l'istituto aveva presso la pubblica opinione verso i propri clienti (rapporto tra venditore e acquirente, *seller and buyer*).

Ma probabilmente non pago di una prima – ritengo debole – definizione, alcuni anni dopo il Comitato di Basilea è tornato sull'argomento ed ha successivamente cercato di separare e distinguere più chiaramente il *rischio reputazionale* dagli altri *rischi*, compreso quello operativo e quello legale. Nel documento “*Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors, Bank for International Settlements*”, leggiamo:

*“Reputational risk is defined as the potential that adverse publicity regarding a bank's business practices and associations, whether accurate or not, will cause a loss of confidence in the integrity of the institution. Operational risk can be defined as the risk of direct or indirect loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems or from external events”*(BIS, 2001:4).

Oppure nel 2004:

*“Il rischio operativo è definibile come il rischio di perdite derivanti dalla inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi interni, oppure da eventi esogeni. Tale definizione include il rischio legale, ma non quelli strategico e di reputazione” (BIS, 2004:120)<sup>29</sup>.*

Il rischio reputazionale venne quindi annoverato dai banchieri centrali tra i così detti “altri rischi” proponendone – almeno momentaneamente – una certa indefinitezza senza derogare però sulla sua separatezza concettuale (tutta da perimetrare):

*“Pur riconoscendo come gli ‘altri’ rischi, ad esempio quelli di reputazione e strategico, non siano agevolmente misurabili, il Comitato auspica che il settore bancario continui a elaborare tecniche per gestirli in tutti i loro aspetti” (BIS, 2004:141)<sup>30</sup>.*

Si trattò di un passo avanti importante che gettò nuova legna nei camini della ricerca universitaria, anche se questa impostazione non appare del tutto nuova per gli organi di controllo bancario. Mario Pines, in un saggio sugli assetti della banca moderna, propone la descrizione del sistema sperimentale *Canary* messo a punto delle autorità di controllo USA per monitorare il sistema bancario attraverso strumenti *on line* in tempo reale, e notiamo che tra i “15 quozienti di rilevazione” in riferimento alla lista dei rischi sotto

---

<sup>29</sup> Nella versione inglese: “Operational risk is defined as the risk of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems or from external events. This definition includes legal risk,90 but excludes strategic and reputational risk” (BIS, 2004:137).

<sup>30</sup> Nella versione inglese: “Although the Committee recognises that ‘other’ risks, such as reputational and strategic risk, are not easily measurable, it expects industry to further develop techniques for managing all aspects of these risks” (BIS, 2004:161).

monitoraggio, troviamo, a se stante, quello d'immagine, con le chiare correlazioni che esso ha con il concetto di *reputazione*:

*Rischio "strategico; di credito; d'interesse; di liquidità; di individuazione dei prezzi opportuni da applicare alle operazioni attive; di compliance; di transazione; di gestione e controllo dei cambi" e appunto, quello "d'immagine" (2003:17).*

Dello stesso tenore l'impostazione della Federal Reserve, che separa i rischi maggiori in "*operational, reputational, and compliance/legal risks*" (Federal Reserve, [2004] 2005:2) attribuendo a quello *reputazionale* la qualifica di "*elevated-risk*", almeno in relazione ad alcune tipologie di transazioni (Federal Reserve, [2004] 2007:2).

Anche nell'ambito dei documenti tesi al rafforzamento del governo societario nelle organizzazioni bancarie, il Comitato di Basilea, senza darne ancora una precisa definizione, ribadì la centralità del *rischio reputazionale* nella conduzione aziendale, ponendolo, ad esempio, tra i temi di sorveglianza dei nuovi organismi come i Comitati di Gestione del *Rischio*. Ormai la scelta di dare dignità autonoma alla nozione di *reputazione* appare maturata ed irreversibile:

*"Comitati di gestione del rischio: per la supervisione delle attività svolte dall'alta direzione in materia di gestione dei rischi di credito, di mercato, di liquidità, operativo, di conformità, di reputazione e di altri rischi della banca" (BIS, 2006:10)<sup>31</sup>. Ancora: "I valori aziendali della banca dovrebbero*

---

<sup>31</sup> Nella versione inglese: "*Risk management committee - providing oversight of senior management's activities in managing credit, market, liquidity, operational, compliance, reputational and other risks of the bank*" (BIS, 2006: 8).

*riconoscere l'importanza primaria di una discussione tempestiva e aperta dei problemi (...). Poiché tali prassi possono avere conseguenze nocive per la reputazione della banca, potrebbe risultare assai utile stabilire una politica che preveda procedure adeguate, coerenti con la legislazione nazionale, cui gli impiegati possano attenersi per comunicare in maniera confidenziale al consiglio eventuali timori legittimi sostanziali, per via diretta o indiretta (ad esempio tramite un processo indipendente di revisione o di conformità, o attraverso il ricorso a un mediatore), prescindendo dalla catena di comando” (BIS 2006:12)<sup>32</sup>.*

Stesso approccio che si ritrova successivamente anche tra i temi trattati dal Consiglio di Amministrazione nell'ambito del principio “*know-your-structure*” (BIS, 2006:10)<sup>33</sup> e che trova definitiva applicazione nell'estensiva, quanto conseguente, definizione di *rischio reputazionale* proposta dai banchieri centrali:

*“Reputational risk can be defined as the risk arising from negative perception on the part of customers, counterparties, shareholders, investors*

---

<sup>32</sup> Nella versione inglese: *“The bank’s corporate values should recognise the critical importance of timely and frank discussion of problems. (...) Because such practices can have a detrimental impact on a bank’s reputation, it may prove highly beneficial for banks to establish a policy setting forth adequate procedures, consistent with national law, for employees to communicate material and bona fide concerns directly or indirectly (e.g. through an independent audit or compliance process or through an ombudsman) and confidentially to the board independent of the internal “chain of command” (BIS, 2006: 10).*

<sup>33</sup> Dove si specifica: *“Corporate governance challenges arise where banks operate through structures that lack or impair transparency. Banks may choose to operate in a particular jurisdiction<sup>31</sup> or may establish complex structures (e.g. special purpose vehicles or corporate trusts), often for legitimate and appropriate business purposes. Operating in such jurisdictions or through such structures may, however, pose financial, legal, and reputational risks to the banking organisation; impede the ability of the board of directors and senior management to conduct appropriate business oversight; and hinder effective banking supervision. Consequently, a bank’s senior management should ensure that such structures or activities comply with relevant laws and regulations. The board of directors should also consider the appropriateness, of and set suitable limits on, operations in such jurisdictions or the use of such structures, and should ensure that senior management establishes policies for the identification and management of the full range of risks associated with such structures or activities. The board of directors, or senior management under the direction of the board, should document this process of consideration, authorisation and risk management to make this process transparent to auditors and supervisors”. Enhancing corporate governance for banking organisations” (BIS, 2006: 10).*

*or regulators that can adversely affect a bank's ability to maintain existing, or establish new, business relationships and continued access to sources of funding (eg through the interbank or securitisation markets). Reputational risk is multidimensional and reflects the perception of other market participants. Furthermore, it exists throughout the organisation and exposure to reputational risk is essentially a function of the adequacy of the bank's internal risk management processes, as well as the manner and efficiency with which management responds to external influences on bank-related transactions" (BIS, 2009:19).*

### **1.3. Una prima scarnificazione del concetto**

Come si è visto, la natura epistemologica della nozione di *reputazione* offerta in letteratura è sostanzialmente perimetrata intorno all'intermediazione microeconomica venditore-acquirente, ovvero uno dei numerosi ed impalpabili fattori di successo - o insuccesso - di un prodotto, di un servizio (anche di una consulenza). Talvolta, la nozione è invece studiata come un fattore di *marketing*. Un elemento che in qualche misura denota e connota una *marca* industriale. Oppure, la si è osservata al pari di un termometro relazionale tra impresa e *stakeholder* o, infine, in termini bilancistici: un elemento che l'impresa può rendicontare tra gli *intangibles* o far rientrare nell'avviamento. Almeno questo a livello generale.

Dopodiché però, al passare da una fase teorica o di analisi empirica, ad una fase di *compliance*, ovvero fondata su codificazioni formali e

legali (richiedenti definizioni e procedimenti privi di ambiguità) come quella di Basilea 2, talune incertezze concettuali riaffiorano come insidiosi scogli costieri. E le debolezze strutturali di una nozione scarsamente indagata assumono una connotazione diversa da quello di una discussione tra accademici: diventano una buccia di banana di fronte alla vigilanza di una banca centrale. Ecco allora, come ci ricorda Alberto Mura introducendo "*Filosofia della probabilità*" di de Finetti, quanto sia cruciale lo sguardo critico che il matematico italiano invitava ad avere contro "*l'atteggiamento pretesamente pratico*" di chi "*riteneva irrilevanti*" le questioni concettuali ([1979] 1995:8). La mancata *scarnificazione del concetto*, per usare un termine *definettiano*, mostra i suoi limiti.

Come si è notato, riassumere l'intera sfaccettatura della *reputazione* offerta in dottrina appare assai complesso. Steven Tadelis, nel suo lavoro sulla *reputazione*, *Seller reputation*, in cui offre anche un ricco spaccato della ricerca, ci ricorda in una nota i 30.000 *matches* su uno dei maggiori motori di ricerca specialistica in *Internet* alla voce "*seller reputation*" (2008:33). Ma se l'esatta mappatura di tutte le caratteristiche "*filosofiche*" su cui poggia il concetto è di difficile fattura, appare di più agevole impegno *scarnificare* le principali regolarità che appaiano in letteratura. Sforzo, che per evitare incongruenze, si appoggerà sull'autorevole ricognizione del sopra citato autore di Berkeley.

E su tali basi, le regolarità che appaiano più evidenti sono principalmente tre:

- a) nella sua valutazione sostanzialmente microeconomica (comune alla maggior parte degli autori), la collocazione concettuale della *reputazione* è fuori dall'azienda (o dall'attività economica), ovvero, è un fenomeno in capo ad un qualche osservatore esterno (cliente, acquirente, consumatore etc.);
- b) la *reputazione* può essere buona o cattiva, alcuni la considerano in partenza elemento *neutro*, come ci fa notare Uselli (2007:5), ma sostanzialmente per tutti gli autori la "buona" *reputazione* è considerata un *asset* nel rapporto acquirente/venditore oppure nel rapporto azienda/*stakeholder*, sia in una logica meramente qualitativa che - eventualmente - anche normativa<sup>34</sup>;
- c) la *reputazione* viene considerata - in estrema sintesi - come "scorciatoia" prima della *conoscenza* in assenza di dati o di esperienza, ovvero un'espressione *probabilistica* di una qualche fiducia verso il futuro, un prodotto, un servizio, una consulenza, un marca, una persona o un'organizzazione<sup>35</sup>.

Ognuna di queste regolarità, a ben vedere, offre degli interessanti spunti di riflessione. Andando per ordine, il primo riguarda la collocazione concettuale della *reputazione*.

---

<sup>34</sup> "Following the vast majority of the literature, we have focused on a single dimension for all objects of interest: a seller's type, his reputation, and the attributes of outcomes and how it is perceived by buyers" (Tadelis, 2008:35).

<sup>35</sup> "Reputation" is a word which denotes the persistence of quality, and reputation commands a price (or exacts a penalty) because it economizes on search" (Stigler, 1961:224).

#### 1.4. Qual è la collocazione “spaziale” della *reputazione*?

Non ha bisogno di troppi approfondimenti il principio generale che divide la nozione di *rischio* di mercato da quello di *rischio* credito di un singolo titolo quotato: il primo, anche intuitivamente, è una dimensione di *rischio* esterna all'impresa, la quale, in varia misura, è destinata a subirlo. Il secondo è, viceversa, strettamente connaturato all'impresa stessa e ne è una sua diretta espressione attraverso un *rating*.

Qualcosa di analogo dovrebbe accadere per la *reputazione*. Infatti, in tutte le numerose definizioni qui esaminate, sia nella visione più tipicamente “aziendalista” sia nell'interpretazione più sociale del fenomeno, viene accettato pacificamente che la sorgente della *reputazione* sia esterna a chi viene giudicato o esaminato. In altri termini, sono “gli altri” a giudicare e sono “gli altri” da “conquistare” per godere di una “buona” *reputazione*. Da ciò, dovrebbe essere chiaro che il destinatario del giudizio *reputazionale* non dovrebbe modificarne la “quantità” di *rischio reputazionale* a cui è sottoposto. A rigor di logica, la nozione di *rischio reputazionale* dovrebbe avere una natura, ed una “quantità”, che non dipende dai comportamenti di chi lo subisce. Potrebbe, infatti, uno scalatore modificare attraverso i propri comportamenti la rischiosità e la pendenza di una parete rocciosa? Potrebbe mai un'impresa quotata, attraverso le proprie azioni, modificare il *rischio* di mercato? Potrebbe mai un surfista modificare attraverso i propri

comportamenti la rischiosità e l'altezza di un'onda? O il *rischio* di mercato, come la parete rocciosa o l'altezza di un'onda, sono, a prescindere dai singoli comportamenti, quello che sono per tutti gli investitori, per tutti gli scalatori e surfisti? È evidente che il comportamento di una azienda rispetto al *rischio* mercato, oppure quello di uno scalatore in parete, possono *mitigare* e *ridurre* le *probabilità* di un danno. Ma la quantità di *rischio* a cui devono fare fronte, è derivata da elementi a loro esterni. E se così fosse, e dovrebbe probabilmente essere, il *rischio reputazionale* non andrebbe innanzi tutto esaminato come viene esaminato il *rischio* di mercato in relazione ad titolo quotato, ovvero, come un elemento a livello di sistema?

Questa prima obiezione alla natura esclusivamente microeconomica con la quale si è indagato il fenomeno, è una obiezione – a mio avviso – centrale, di natura concettuale.

Già prima della presa di posizione del Comitato di Basilea 2, qualcuno sospettava che il concetto di *reputazione* fosse in realtà qualcosa d'inesplorato e potenzialmente diverso da quanto percepito. Gabbi ci ricorda, ad esempio, i dubbi espressi nel 2001 da Cutler e Zollinger (2004), i quali, sospettavano come il *rischio reputazionale* fosse relegato ad essere un *rischio* di secondo livello solo a causa dell'insufficiente comprensione che si aveva di questo fenomeno<sup>36</sup>. Dubbio, quello espresso dai due studiosi, che mi trova perfettamente d'accordo e che porterebbe diritto ad una semplice

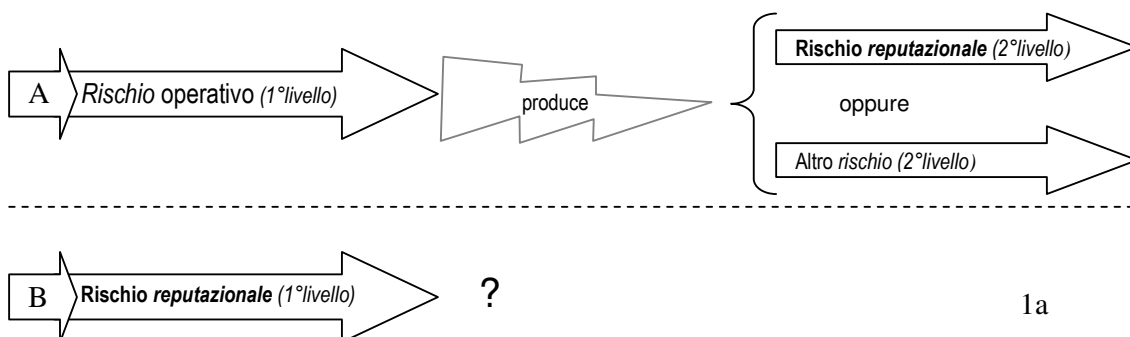
---

<sup>36</sup> "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 e Zollinger, cit. in Gabbi 2004:53).

domanda: se il *rischio reputazionale* fosse solo un *input* dal lato operativo, allora, eliminato quest'ultimo non dovrebbe sparire il *rischio reputazione* per una impresa? Perché, qualora fosse vero che il *rischio reputazionale* fosse un *rischio* di secondo livello, allora si potrebbe affermare che in assenza di *input* dal lato operativo (o legale o strategico nella dimensione più allargata) non si manifesterebbero problemi alla "buona" *reputazione*. In altri termini, se un'impresa fosse teoricamente dotata di un "sistema organizzativo" a prova di errori e di una *governance* perfetta, essa non rischierebbe più la "faccia". Non subirebbe nessun *rischio reputazionale*.

Ma potrebbe mai essere? Si può pensare che solo il *rischio* operativo (o un altro errore dell'azienda) sia l'unico vettore di quello *reputazionale* (caso A). Si è in grado di escludere che il *rischio reputazionale* possa essere anche di primo livello (caso B) - come esemplificato nello schema n.1a?

Si direbbe questa la domanda e la sfida lanciata dai banchieri centrali con Basilea 2.



Queste domande non appaiono affatto una sfida avventata se si esaminano sommariamente alcuni casi empirici, come quello di un'impresa vittima di una campagna diffamatoria orchestrata da un concorrente o da un'organizzazione portatrice d'interessi divergenti. Un evento causato da forze esterne ed indipendenti all'azienda colpita, e che potrebbe generare forti impatti *reputazionali*. Oppure, si pensi a casi piuttosto noti come le grandi – peraltro civilissime – battaglie condotte contro i produttori di mine anti-uomo. Oppure, le battaglie mediatiche per infangare le *reputazione* e la credibilità delle case produttrici di tabacchi che spianarono successivamente la strada a causa miliardarie contro di esse. Si trattava di campagne dal sapore puramente *reputazionale* sia per la modalità in cui avvenivano (attraverso i media dirette ai consumatori ed all'opinione pubblica in genere), sia per gli obiettivi (miravano a dimostrare la malafede dei produttori i quali avrebbero ridotto le sigarette a veicolo di “spaccio” della nicotina)<sup>37</sup>. Si possono anche citare le battaglie contro le aziende produttrici di pellicce o pellami in genere. In tutti questi esempi, non si può dire che a fallire fosse stato il lato operativo, o quello legale, dell'impresa. Perché i problemi per queste aziende non sorsero da errori imputabili all'azienda stessa. Neppure l'aspetto strategico era messo in dubbio, perché ad essere colpito non era il posizionamento dell'azienda, bensì la sua stessa natura “esistenziale”: indipendentemente da ciò che essa avrebbe fatto, il giudizio dell'opinione pubblica era divenuto critico e negativo, a

---

<sup>37</sup>Per una completa analisi dei danni da fumo e della storia alla lotta al tabacco si rimanda al sito ufficiale della campagna della Commissione Europea, <http://it-it.help-eu.com>, ed a quello della lega italiana contro i tumori: [www.legatumori.it](http://www.legatumori.it).

prescindere, e colpiva la sua intima ragione d'essere. Era insomma, improvvisamente diventato, sia per l'opinione pubblica sia per l'azienda, un problema che potremmo definire di convivenza. Ebbene, in questi casi, da quale "spazio" sarebbe emerso il *rischio reputazionale*? Si potrebbe parlare ancora di un *rischio* di secondo livello derivato da errori operativi? Oppure questa spiegazione mostrerebbe l'evidente debolezza di voler necessariamente collocare il *rischio reputazionale* all'interno dell'azienda?

Ma poniamo, sempre a titolo di esempio, un'altra fattispecie di danno *reputazionale*, come quello derivante da uno sconsiderato uso del proprio prodotto che viene fatto da terzi. È recente il caso di una nota industria chimica produttrice – tra le altre cose – d'inchiostro per imballaggi<sup>38</sup>, la quale ha visto la propria immagine dipinta negativamente perché il loro inchiostro è stato stampato su un supporto non adatto (contrariamente alle chiare specifiche fornite) e si è verificata una contaminazione di alimenti. Eppure, l'errore fu interamente compiuto dall'azienda produttrice dell'alimento stesso e specificatamente dal suo reparto d'inscatolamento. Peraltro un'azienda alimentare primaria, quindi anche avvezza ad impostare sistemi di controllo avanzati e rodati. In questo caso, abbiamo quindi un *rischio reputazionale* sopravvenuto da un errore causato da terzi.

In che ambito andrebbe considerato questo *rischio reputazionale*? Anche in questo caso si farebbe fatica a pensare ad un *rischio*

---

<sup>38</sup> Si omette di citare l'azienda in questione poiché la vertenza legale è tutt'ora in corso.

*reputazionale* di secondo livello, a meno che non si pensi che un'impresa sia responsabile anche dell'uso che viene fatto del proprio prodotto. Perché in tal caso, c'è da chiedersi come farebbe un'azienda produttrice di coltelli, se uno di essi venisse usato per un omicidio? Oppure andrebbero considerati responsabili i produttori di telefonini se uno di questi venisse scagliato in testa alla moglie da un marito geloso? È evidente, che rispetto a tali accadimenti, il lato operativo di un'azienda c'entri ben poco, mentre il *rischio reputazionale* mantiene ben viva e ben vegeta tutta la sua potenzialità.

Ecco allora, che l'elemento *reputazionale*, in questi brevi casi empirici appena tratteggiati, sembra sopravvivere in numerose categorie al di là - e ben oltre - l'ambito aziendale.

### **1.5. La "buona" reputazione è un asset?**

La seconda regolarità che si osserva riguarda la caratteristica implicitamente "etica" della nozione di *reputazione*. La *reputazione* intesa come una forma positiva d'identità "valoriale". In altri termini, un nesso causale tra la "buona" *reputazione*, la "buona" immagine dell'azienda, ed i conseguenti impatti - positivi - sulla sua attività economica. Una relazione spesso data per scontata - e forse giustamente - anche a causa della natura estremamente mirata degli studi proposti (come sono da considerarsi tali quelli che si

concentrano, ad esempio, sull'analisi della *reputazione* di una marca di elettrodomestici piuttosto che di prodotti alimentari tipici, anche in relazione alla qualità di dette produzioni).

La domanda è: la relazione tra la nozione di “**buona**” *reputazione* (intesa come meglio si crede) ed il successo di un'attività economica, sono effettivamente collegate da un nesso causale oppure tale correlazione è il frutto di una visione normativa del capitalismo, ovvero un'interpretazione etica che porta ad attribuire valore ad alcuni nessi causali piuttosto che altri?

#### 1.5.1. La “buona” *reputazione* “etica” e la *performance* aziendale

Per dimostrare che la “buona” *reputazione* sia effettivamente un *asset*, numerosi studiosi rovesciano il punto di vista e partono da una considerazione assiomatica: una notizia che si giudica eticamente “riprovevole” è fonte di un *rischio reputazionale*, dopodiché, si tratta di capire, con rigore, gli effetti qualitativi e quantitativi che provoca. L'approccio metodologico è ineccepibile, soprattutto se ambientato nei mercati finanziari.

Ma la premessa, data quasi per scontata, lo è altrettanto?

Si tratta di un approccio diffuso in letteratura.

Specificatamente, si esaminano casi empirici in relazione all'andamento del titolo di una società quotata a seguito di una determinata notizia: si assume che una perdita rendicontabile in bilancio dovuta ad un'azione “eticamente censurabile”,

come una frode, provocherà una flessione del titolo maggiore rispetto alla flessione che avrebbe provocato una perdita in bilancio in sé, dovuta casomai ad un semplice errore nella gestione o all'avverso andamento del mercato<sup>39</sup>. La differenza tra una flessione provocata dal solo fatto "economico", rispetto ad una flessione provocata dalla somma "del fatto economico" più il "fatto riprovevole", offrirebbe per differenza il valore della *reputazione*. Questo tipo di studi ha dimostrato l'esistenza di un elemento legato alla fiducia degli investitori che viene chiamato *reputazione*<sup>40</sup>. Ma rimane intatto il punto centrale: a cosa ci riferiamo esattamente con il termine *reputazione*? Permane forte il dubbio che si descriva solo una parte del fenomeno. Perché nulla sembra escludere che la *reputazione* (o ciò che si presume sia) abbia un ruolo ma non sia l'unico fenomeno presente. Che a vendere i titoli di fronte a notizie negative siano stati investitori colpiti da altri fattori, come le difficoltà di calcolo per una questione difficilmente inquadrabile tra i conti di un bilancio; o per la difficoltà ad esaminare un evento non regolato da procedure informative codificate dagli organi di controllo del mercato, e quindi passibili di una forte asimmetria; oppure le vendite siano anche

---

<sup>39</sup> Così, ad esempio, leggiamo nelle premesse metodologiche - direi *standard* - in uno dei vari e più recenti lavori sull'argomento: "This paper examines the reputation impact on market returns of operational events affecting financial institutions. Our analysis focuses on financial companies listed on major American and European Stock Exchanges. In order to isolate the pure reputational effect of the operational loss event on market returns, we propose a refined measure of reputational risk, by accounting for the difference between the market value loss and the announced loss amount of the firm" (Gillet, Hübner, Plunus, 2007:30).

<sup>40</sup> La conclusione sul piano empirico del *paper* citato rileva la connessione: "We have also seen that the market reaction to operational loss announcements is significantly worse if the loss is due to frauds rather than the other type of loss present in our database Clients Products and Business practices" (Gillet, Hübner, Plunus, 2007:31).

il risultato di una semplice reazione emotiva ad una situazione inattesa; oppure, perché non escludere il peso di eventuali azioni di semplice *profit taking* all'emergere di una prima difficoltà in termini prospettici?

Se si usasse il metodo aritmetico della "riprova" per verificare un calcolo, dovremmo pensare ad un caso inverso: cosa accadrebbe se l'azienda, attraverso un comportamento "eticamente riprovevole", una frode o una scorrettezza, avesse viceversa arrecato un significativo, permanente ed evidente beneficio ai suoi conti? Un beneficio acquisito che nessuna rivalsa legale potrebbe eliminare. In tal caso, se la "fiducia" degli investitori fosse inversamente legata, come si afferma, alla nozione di "frode" o "malversazione" o "cattiva etica" degli affari, allora si dovrebbe riscontrare anche in questo caso una sorta "punizione" *reputazionale*. Si dovrebbe insomma, ipotizzare un andamento del titolo meno positivo del dato economico in sé poiché il beneficio è stato ottenuto in modo "eticamente riprovevole" e, nelle more del buon andamento dei conti, una fetta significativa e sdegnata di investitori venderebbe comunque il titolo per ragioni etiche e morali (per perdita di fiducia), sapendo che rinuncia ad un sicuro utile. Ma, allo stato attuale, non vi sono riprove scientifiche in questo senso. Almeno per quanto è dato di sapere da chi vi scrive. Eppure la casistica non mancherebbe di offrire esempi interessanti.

Non sono né pochi né sconosciuti i casi di importanti aziende quotate che hanno ottenuto (o ottengono) grandi utili a fronte di comportamenti scorretti verso competitori o utenti. Comportamenti

riconosciuti ufficialmente come tali e ben multati (pubblicamente) dalle varie autorità di garanzia e vigilanza. Fatti che hanno investito campi economici come le telecomunicazioni, l'informatica, i media, settori assicurativi, bancari, trasporti o il settore delle materie prime (per fare alcuni esempi)<sup>41</sup>. Chissà se quella fetta di valore "inglobato" a bilancio a seguito di tali comportamenti eticamente scorretti sia stata scontata negativamente dal mercato o semplicemente ignorata?

In sintesi, il dubbio è che il calcolo sul "**valore negativo**" della "**cattiva**" *reputazione* (intesa come comportamento eticamente o moralmente censurabile) sia effettuato in caso di perdite (presenti o prospettiche) ma **venga defalcato qualora produca utili** (presenti o prospettici) perché evidentemente, in questo caso, non si può parlare di evento negativo o di *rischio*, se tali, per una attività economica, sono - in estrema e brutale sintesi - i rendimenti minori del previsto!

Evidentemente, a guidare l'analisi sulla "buona" *reputazione* etica non è la *reputazione* in quanto tale, bensì la nozione di *rendimento*. Ciò che causa (anche potenzialmente) una perdita (o un risultato inferiore alle attese) è un *rischio*, in caso contrario viene ignorato come tale (anche dagli investitori, non solo dagli studiosi). Allora la "cattiva" *reputazione* etica sarebbe una fonte di *rischio* solo se

---

<sup>41</sup> Per una nutrita, ma soprattutto aggiornata, lista delle società sanzionate nei vari settori di mercato in Italia, si rimanda al sito ufficiale dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, [www.agcm.it](http://www.agcm.it); al sito ufficiale dell'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni, [www.agcom.it](http://www.agcom.it); al sito ufficiale dell'Autorità per l'energia elettrica e il gas, [www.autorita.energia.it](http://www.autorita.energia.it); al sito ufficiale dell'Autorità per lavori pubblici, [www.autoritalavoripubblici.it](http://www.autoritalavoripubblici.it); ma soprattutto al sito ufficiale della Commissione Europea, concorrenza, <http://ec.europa.eu/competition>.

producesse un *rischio* economico. Altrimenti non lo sarebbe. Sarebbe possibile affermare, in linea generale, che la “cattiva” *reputazione* etica non sia sempre un elemento negativo per un’impresa, così come la “buona” *reputazione* etica non sarebbe sempre un elemento positivo. Di più, la “buona” *reputazione* etica non sarebbe in realtà una categoria economica, piuttosto una categoria *metafisica*, posteriormente associabile ad un determinato esito economico. Per dirla tutta, la *reputazione* eticamente “buona” o “cattiva”, di per sé, se si prescinde dal rendimento, probabilmente **non esiste**.

#### 1.5.2. La “buona” *reputazione* “relazionale” e la *performance* aziendale

Di primo acchito, verrebbe da osservare che il summenzionato dubbio riferito alla natura “relativa” della *reputazione* non interverrebbe qualora si osservasse il risultato aziendale in una dimensione diversa da quella puramente economica, come si potrebbe fare attraverso le lenti della *teoria degli stakeholder*. Ovvero quando si chiede all’impresa di “*conciliare finalità etiche con finalità economiche*” (Golinelli, 2000:63). In tal caso, la nozione di “risultato” della gestione aziendale verrebbe diversamente calcolata, includendo altri fattori rispetto al bilancio economico classico. Quindi, se è vero che un’azione “eticamente riprovevole” potrebbe generare un utile, ed essere quindi esclusa dal novero dei *rischi* per chi calcola il successo aziendale in termini di rendimento, è pur vero che tale azione negativa potrebbe scontentare un portatore

d'interesse – per chi calcola diversamente il successo aziendale – e quindi provocare effetti relazionali negativi. Effetti tali da poter trovare un nesso rigido tra “cattiva” *reputazione* etica e cattiva *performance*.

Ma anche in questo caso, si potrebbe aggiungere, che possono sussistere non solo casi in cui un'azione “eticamente negativa” produca rendimento, ma anche, che essa non venga percepita tale dagli *stakeholder* qualora si agisse in contesti culturali diversi e contraddittori, come avviene normalmente per una multinazionale impegnata in più nazioni. In tal caso, diventerebbe problematico per i *portatori d'interesse* presenti in una nazione, contestare un'azione aziendale ai loro occhi immorale ma viceversa accettabile nel luogo in cui essa avviene. Si pensi al caso del *velo* (come simbolo religioso islamico) per le donne in ufficio. Ma, a ben vedere, cosa simile può normalmente avvenire di fronte a *stakeholder* di una stessa comunità nazionale ma portatori d'interessi divergenti se non conflittuali, come possono essere, ad esempio, gli *azionisti* (interessati all'utile) ed i *sindacati* (interessati all'occupazione).

In pratica, affinché si possa stabilire un nesso rigido tra “cattiva” *reputazione* etica e cattiva *performance*, si deve per convenzione ipotizzare la piena sintonia d'interessi e vedute tra tutti *portatori d'interesse*. Ovvero, un mondo in cui tutti siano d'accordo sui valori e sul futuro a cui ambire. Altrimenti, anche in questo caso, la *reputazione* rimane un'espressione del tutto “relativa”. Come infatti rimane.

### 1.5.3. La “buona” *reputazione* “qualitativa” e la *performance* aziendale

I dubbi espressi sulla rigidità dei nessi causali tra “cattiva” *reputazione* e “cattivo risultato” permangono anche qualora la “cattiva” *reputazione* non venga intesa come “cattivo comportamento” ma qualora essa sia giudicata equivalente a “cattiva qualità” nell’ambito di un rapporto acquirente-venditore (espressione della “*qualità persistente*”, insomma). La domanda è: la “*qualità persistente*” è sicuramente fonte del rendimento atteso dalla propria attività? La risposta appare obbligata perché sarebbe piuttosto rischioso imporre in forma assiomatica che la “buona qualità” sia uguale al “successo imprenditoriale assicurato”. La lista delle attività economiche d’eccellenza abbandonate o fallite è piuttosto lunga. Sarebbe pleonastico ricordare i numerosi altri nessi casuali da cui dipende il successo di un’impresa e che certamente non sottostanno in subordine alla “produzione di qualità”. E la ricerca “*dell’equilibrio reputazionale*”<sup>42</sup> (in altri termini dell’equilibrio qualitativo) oppure l’introduzione della variabile della “*competizione*”<sup>43</sup>, ipotizzando di agire in un *mercato efficiente* non sposta il problema. Anche in questi casi, la “buona” *reputazione* (se s’intende “buona qualità”, o almeno supposta tale) in un equilibrio di costi-rendimenti o in un equilibrio dovuto alla natura della competizione, non determina sicuramente il risultato economico atteso.

---

<sup>42</sup> Si cita il concetto autorevolmente espresso da Kreps (1990: 620).

<sup>43</sup> Si rimanda al lavoro di Klein-Leffler (1981).

#### 1.5.4. La “buona” *reputazione* è priva di valore?

In questi tre casi esaminati, la “buona” *reputazione*, intesa come espressione **etica, relazionale** o **qualitativa**, appare un elemento che di per sé non garantisce la *performance* aziendale.

Ed in effetti, a suffragare tali sospetti, vengono alla mente casi empirici (anche estremi) in cui la “cattiva” *reputazione* non sia affatto ostacolo al felice andamento dell’attività economica. E l’affermazione, assai consueta, che la “buona” *reputazione* (etica o qualitativa) sia un *asset*, appare una “verità” quantomeno parziale. Si pensi all’industria legale e multimiliardaria della pornografia, che certamente non fa delle proprie *star* modelli d’etica. Si pensi a singoli casi estremi come quelli “dell’azienda Mike Tyson” e di come l’enorme fatturato generato fosse figlio di una strategia aziendale basata su azioni “eticamente riprovevoli” che alimentarono l’immagine negativa del pugile<sup>44</sup>. Oppure, sul fronte della *reputazione* come espressione qualitativa in relazione alla *performance* economica, si pensi all’odierna industria cinese attiva nella produzione dei giocattoli<sup>45</sup>. O si pensi al settore bancario, per il quale, quando si parla di *rischio reputazionale* si penserebbe

---

<sup>44</sup> Il *Mike Tyson fan forum* è un elemento illuminante a riguardo: [www.tysonstalk.com](http://www.tysonstalk.com).

<sup>45</sup> Il mercato dei giocattoli è valutato in circa 70 miliardi di Dollari Usa, di cui il 25% è rappresentato da quello europeo. L’85% dei giocattoli in Europa proviene dalla Cina. Il *RAPEX report* segnala che il 31% delle notificazioni sui prodotti dannosi al salute del 2007, riguarda il mercato dei giocattoli (dal 24% dell’anno prima). Si tratta del settore più colpito. Per una panoramica aggiornata, da cui sono stati tratti questi dati, si rimanda al *EVALUATING BUSINESS SAFETY MEASURES IN THE TOY SUPPLY CHAIN - FINAL REPORT*, della Commissione Europea o al sito dedicato ai consumatori: <http://ec.europa.eu/consumers/citizen>.

giustamente ad elementi critici come la *frode* o la *violazione regolamentare* (Gabbi, 2005:98) eppure si dubita che essi siano fattori altrettanto cruciali per numerose banche dei paradisi fiscali serenamente dedite ad accogliere, “lavare”, gestire e nascondere i capitali più torbidi in circolazione. Banche il cui principale *asset reputazionale* è piuttosto l’*approssimazione qualitativa*, in favore dell’*omertà* e della *disinvoltura operativa*<sup>46</sup>. D’altro canto, la leggenda vuole che la fortuna di molti finanziari – o strumenti collettivi di investimento – fosse fondata sulla vera o presunta capacità di agire aggirando le regole etiche (e anche legislative) più elementari. C’è da chiedersi se durante la grande speculazione sulla Sterlina britannica e la Lira italiana del 1991, a torto o a ragione attribuita a George Soros, tale attribuzione abbia nociuto al finanziere oppure se invece abbia rafforzato la credibilità sua e degli strumenti di investimento a lui collegati<sup>47</sup>. In altri campi, la stessa industria delle attività di sicurezza para-governativa (*contractors*) non alimenta il proprio *brand* su quella “buona” *reputazione* che ogni massaia definirebbe tale in materia di affari. E questo rimanendo nell’ambito delle attività “legali”, escludendo ben avviate e ricche attività economiche aziendali che sfociano nel riciclaggio,

---

<sup>46</sup>Per un aggiornato esame dei comportamenti adottati all’interno dei paradisi fiscali, una adeguata panoramica sugli stessi, e una nutrita lista degli *standard* contravvenuti, si rimanda al rapporto OCSE del 2000 (*List of Unco-operative Tax Havens*) scaricabile dal sito ufficiale dell’OCSE: [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

<sup>47</sup> Sul fondatore del *Quantum Fund* sono state scritte numerose biografie. Egli stesso è uno scrittore prolifico con oltre dieci titoli all’attivo. Per un approfondimento si indica alcune tra le biografie più commerciali: *George Soros: an illustrated biography of the world's most powerful investor*, di Kaoru Kurotani (2006), oppure *Soros: the life, times & trading secrets of the world's greatest investor* di Robert Slater (1997), o *The Winning Investment Habits of Warren Buffett & George Soros* di Mark Tier (2006). Per una rapida biografia autorizzata sul personaggio si rimanda al suo sito ufficiale [www.georgesoros.com](http://www.georgesoros.com).

smaltimento illegale di rifiuti, traffici illeciti di materie prime, uso illegale di manodopera, produzioni e traffici con materiali tossici o fuori norma, evasione o elusione fiscale, false fatturazioni, cartelli economici illegali, corruzione, spionaggio industriale. Escludendo altre attività che investono anche i singoli individui, come il caso della droga, terrorismo, furti, medicina illegale, estorsione, omicidi e ad altro. Tutte attività che certamente non fiorirebbero economicamente un solo minuto di più se si decidesse di assumere dei comportamenti “eticamente” accettabili per un cittadino dabbene. Attività fuori dalla legge, ma si sfida a sostenere che siano fuori dal mondo economico.

Evidentemente, è lecito supporre che il concetto di *reputazione* in economia soffra relativismo, caratteristica peraltro ben osservata in altre scienze sociali come nota il linguista Erving Goffman nel suo Capitolo sul *Footing* in “*Form of Talks*” (1981), in cui non solo fornisce spunti fondamentali nello studio sull’interazione tra individui, ma ritengo abbia anche aperto qualche fessura sul fronte della ricerca interdisciplinare in merito a ciò che egli ha chiamato “*la faccia*”, qualcosa che – vedremo – potrà avere a che fare con la *reputazione* come forma di linguaggio in campo economico. Un concetto, quello di “*faccia*”, anche inteso come una delle componenti della *reputazione* a carattere del tutto relativo (ed intersoggettivo). Che porterebbe a pensare alla *reputazione* come ad uno schema a quattro possibilità:

- “buona” o “cattiva” in relazione a dei valori etici-morali (o a pesi qualitativi/relazionali) che vengono assunti a parametri di riferimento;
- oppure “buona” nel senso di “adeguata”, o “cattiva” nel senso di “inadeguata”, agli obbiettivi che s’intende raggiungere o alla “*faccia*” che si possiede o di vuole comunicare.

Si potrebbe quindi accantonare il rigido nesso causale troppo spesso scontato, ed immaginarsi una *reputazione* “buona” che sia “adeguata” oppure “non adeguata” agli obbiettivi dell’impresa.

	Buona	Cattiva
Adeguata		
Inadeguata		

Viceversa una *reputazione* “cattiva” che sia “adeguata” oppure “non adeguata” a concorrere alla *performance* aziendale.

Sul fronte degli studi sul **rischio reputazionale**, allora 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 presumi innalzi la *reputazione*, non rappresenterebbe sempre un elemento favorevole.

Liberando il segno positivo o negativo della *reputazione* da un rigido nesso casale con gli omologhi segni (positivi o negativi) del risultato dell’attività aziendale (anche diversamente calcolata), ed introducendo il concetto di “adeguatezza ad uno scopo”, allora il concetto assume una fisionomia assolutamente relativa e

sembrerebbe più aderente alla dimensione empirica del fenomeno<sup>48</sup>. Nella pratica, si osserva che essere “famosi” o essere “famigerati”, può aiutare ugualmente a raggiungere i propri – diversi – obiettivi. Usando le parole di Mario Strassoldo, tratte da un bel saggio sulla vulnerabilità dei sistemi economici, si può dire sull’argomento:

*Le caratteristiche strutturali e le modalità di funzionamento di un sistema sono strettamente legate ad un complesso di criteri di valore alla luce dei quali può essere giudicata la desiderabilità di particolari risultati (...). Sulla base di tali criteri i risultati possibili delle varie azioni vengono caricati di significati*

---

<sup>48</sup> Scarnificando il concetto sino alla sua totale *relativizzazione*, che lo libera da ogni rigido nesso casale, si nota la presenza di un altro elemento a carattere relativo: l’incognita dell’osservatore. In effetti la *reputazione*, liberata da ogni costrizione causale, diventa doppiamente relativa. Lo è perché privata di rigide connessioni etiche o qualitative al successo dell’azienda, ma lo è anche perché, rimanendo valido il principio che la *reputazione* si forma all’estero di chi la “subisce”, essa non può prescindere dall’orientamento che si determina esternamente all’impresa. Esemplificando, s’immagini il caso di un giudizio dato su un malvivente abituale. Se la sua *reputazione* venisse esaminata da un gruppo di altri malfattori, possiamo temere che verrebbe giudicata buona nella misura in cui lo si ritenesse in grado di portare a compimento determinati delitti o mantenere il silenzio sui complici in caso di arresto. Al contrario, secondo il giudizio della polizia o delle persone oneste, la *reputazione* del bandito appare, per quelle stesse ragioni, del tutto negativa. Giudizio che potrebbe mutare qualora il malvivente decida di collaborare con la polizia. Ecco quindi che si ha, per il medesimo fenomeno osservato, due giudizi opposti dovuti esclusivamente alle caratteristiche degli osservatori. Così può accadere per le imprese. Basti pensare al caso di una azienda quotata la cui partecipazione è in mano sia ad azionisti istituzionali (banche e fondi) sia ad azionisti coinvolti nella vita dell’azienda (come gli operai). Va da se che una assemblea societaria si farebbe a dir poco incandescente se il *management* dovesse proporre maggiori utili agli azionisti a fronte di tagli occupazionali. Avremo azionisti su fronti totalmente opposti nel valutare quella mossa industriale e pronti a mettere i dubbi, per opposte ragioni, la *reputazione* dell’azienda: per gli azionisti coinvolti nel processo produttivo lo scopo dell’impresa è generare benessere attraverso l’occupazione (anche a fronte di minori utili), mentre per gli azionisti istituzionali, lo stacco del dividendo e l’andamento dei corsi di mercato rappresentano la ragione ultima dell’investimento. Se questa azienda, che supponiamo storicamente trasparente e leale verso i *portatori d’interesse*, dovesse decidere di staccare dividendi, e comunque puntare sul valore puramente economico delle proprie attività, avremo un giudizio favorevole da parte degli azionisti istituzionali, sia per il comportamento etico, sia per l’adeguatezza delle scelte: la diffusione di una “buona” *reputazione* adeguata allo scopo. Ovviamente di parere diverso gli altri azionisti, che potrebbero attribuire all’azienda la *reputazione* di una struttura “sana”, ma non adeguata alle sue funzioni, oppure ritenere di trovarsi di fronte ad una azione anche sleale e che cela interessi occulti, ed allora potremmo ricadere nel caso. Quindi, possiamo pensare che il concetto di *reputazione* offra il fianco a numerose considerazioni, sia perché giudicabile eticamente (“buono” o “cattivo”) ma anche perché valutabile “adeguato” o “non adeguato” in base al raggiungimento di uno scopo preposto (per l’azienda) o atteso (per chi la osserva).

*positivi o negativi, consentendo l'individuazione di obiettivi da assegnarsi al sistema (...). Tali criteri si traducono in opportune funzioni di valutazione dei risultati in cui sono incorporati insieme di valori o di preferenze di individui o gruppi (...) (1984:66).*

Ed il dubbio che, una volta *scarnificato* il concetto, si sia di fronte ad una categoria che in taluni casi non può essere considerata una categoria economica, si fa ancora più forte.

### **1.6. La reputazione e la conoscenza**

Come si è detto in apertura, lo sforzo teorico che si propone in questo lavoro non entra nell'ambito – sterminato – delle rappresentazioni individuali della *reputazione* e della sua propagazione a livello collettivo, il così detto *processo "memetico"* (Conte e Paolucci, 2002:102). Un ambito di grande interesse e coperto da ampia letteratura, nella quale viene studiato anche "l'originatore" della *reputazione* che entra in contatto con chi o cosa sarà poi destinatario della stessa. Colui il quale è detentore di un'esperienza diretta (quindi *conoscenza*) che poi trasmette ad altri, avviando un processo diverso che può divenire *reputazionale* (Bromley, 2001).

Ciò che però viene analizzato nel presente lavoro, sono i confini concettuali. Ed un confine tra due concetti – se sono concetti diversi – dovrà pur esserci. Così tra *conoscenza* e *reputazione*. Dove questo

confine si trovi, non ha molta importanza, poiché il dettaglio attiene alla normale operazionalizzazione dei concetti che viene effettuata in ambito scientifico tenendo conto delle specificità relative alla singola ricerca. Il punto è che tale confine deve essere tracciato. Se si considera la *reputazione* – detto in estrema sintesi – come una “scorciatoia” **prima della conoscenza** (siccome quest’ultima “non si forma” perché si è in assenza di dati), ma il confine non viene tracciato, allora emerge un nuovo dubbio sull’uso del concetto che viene fatto e sulla coerenza di alcune analisi proposte in letteratura. Per rimanere sulla *reputazione*, evitando di sconfinare nell’analisi di fenomeni riconducibili alla *conoscenza*, si dovrebbero considerare solo i fenomeni nati sulla scorta d’impressioni, “sentito dire”, congetture, eventi riportati, escludendo dalle proprie analisi (teoriche o empiriche) quei comportamenti, invece, posti in essere con “cognizione di causa”, frutto d’esperienze dirette o di orientamenti scientifici, fondate su un qualche grado di *conoscenza*. Altrimenti, se non si facesse questa distinzione, si creerebbe un’analisi fenomenologica fundamentalmente ambigua, che mescola concetti ed eventi appartenenti a due categorie diverse.

Se si esaminano i rapporti tra un venditore ed un acquirente, la *reputazione* dovrebbe essere il fenomeno che determina i rapporti fra i due in assenza di elementi esperenziali o scientifici tali da determinare *conoscenza*. Detto altrimenti, quando un consumatore attribuisce ad una *marca* d’azienda un valore sulla base di “sentito dire” o “impressioni” prive di supporti empirici, siamo a buon

diritto nell'ambito *reputazionale*, ma quando egli acquista (ed investe in) un prodotto e si determina un giudizio su base empirica e diretta, non si entra nel campo della *conoscenza* abbandonando quello della *reputazione*? Se così fosse, le teorie della *reputazione* sugli *acquisti ripetuti* avrebbero ragion d'essere? Allo stesso modo viene da chiedersi, quando si riceve un servizio pessimo (o buono) da una banca e "si sa già", non si crede o si immagina o si suppone per sentito dire, ma si "sa bene" per *conoscenza* quale sia il ritorno della propria fiducia verso una banca (o un marca), allora di cosa si parla? Non sarebbe errato parlare ancora di *reputazione*? Non siamo già ampiamente nel campo della *conoscenza* e dei giudizi informati? Dove viene quindi collocato il confine tra una teoria *reputazionale* ed una della *conoscenza*? Perché – ovviamente – **la reputazione non è tale, se fosse conoscenza**, che è appunto altro.

## 1.7. Conclusioni

Da questa prima ricognizione introduttiva, emerge che al finire degli anni Novanta ed i primi del Secolo attuale, gli studi sulla nozione di *reputazione* in economia hanno ricevuto nuovi stimoli. Se in precedenza, la *reputazione* era indagata ed annoverata tra gli elementi "utili" al posizionamento dell'impresa o dei suoi prodotti, oppure, secondo altri, il termometro per un'azienda che avesse voluto dirsi *responsabile*, il concetto di *reputazione* ha assunto un peso

sostanziale dopo la decisione dei banchieri centrali di elencarlo tra i *rischi* da definire, monitorare e gestire. Ma proprio alla luce dei nuovi stimoli e delle concrete richieste di *compliance* del Comitato di Basilea, emerge una certa fragilità concettuale dell'attuale nozione di *reputazione*.

A seguito della ricognizione effettuata in letteratura, si osserva che la "formazione" del fenomeno *reputazionale* viene, in modo ricorrente, collocato fuori dall'azienda, in capo ad un qualche osservatore esterno (cliente, acquirente, consumatore etc.).

Secondariamente, la "buona" *reputazione* viene ricorrentemente considerata un *asset*. In fine, la *reputazione* viene generalmente intesa come una "scorciatoia" prima della *conoscenza* in assenza di dati o di esperienza, ovvero un'espressione *probabilistica* di una qualche fiducia verso il futuro. Eppure, alcune delle principali ricorrenze appaiono esposte a critiche d'incoerenza o fondate su nessi causa-effetto che appaiono il frutto di visioni normative. La stessa "mappatura" del concetto, ad esempio in relazione alla nozione di *conoscenza*, appare ignorata in numerosi aspetti, ed in questo senso, si può ritenere metodologicamente non soddisfatto il primo requisito di un *termine scientifico*: riflettere adeguatamente il suo significato senza *ambiguità* e *vaghezza*, aggiungendo anche *univocità* in riferimento al campo di studi in cui si analizza (Bartolini 1986).

Un secondo aspetto metodologico che sembra non sufficientemente affrontato, è la costruzione di una scala di astrazione per la nozione di *reputazione*. Una connotazione adeguata alla fenomenologia

economica. Un problema di operazionalizzazione e definizione dell'intensione concettuale, in base al numero dei requisiti richiesti per la sua applicazione. Elemento essenziale per l'uso scientifico di un concetto (Sartori, 1979).



## CAPITOLO 2

### LA NOZIONE DI REPUTAZIONE

Se si affermasse, senza evidenze, che vi sono forti *probabilità* che domani atterri un'astronave al Central Park di New York, l'affermazione sarebbe certamente irrisa. Se si affermasse, senza evidenze, che qualcuno dalla *reputazione* d'essere uno stregone domani farà crollare la Borsa, il sorriso di molti verrebbe smorzato. E non pochi passerebbero al vaglio la minaccia. De Finetti sosteneva che, alla fine, la *probabilità* "è uno stato d'animo", in termini più esatti, "il grado di fiducia che un individuo prova nel verificarsi di un determinato evento" ([1979] 1995:70). Ma **la reputazione non sarebbe tale se fosse probabilità. E non sarebbe neppure tale se fosse conoscenza.** Essa è, prendendo a prestito le parole Stigler, "*the cold wind of ignorance*" (1961:224). Certamente, essa può essere

considerata una manifestazione di fiducia verso il futuro, ma appartiene ad un grado cognitivo inferiore rispetto alla *probabilità* perché, appunto, non si fonda sulla *conoscenza*, ovvero su teorie scientifiche, su metodologie condivise, dati o su semplici ma concrete osservazioni empiriche, tutti elementi necessari per qualsiasi seria analisi del (probabile) futuro. Essa è qualcosa di intrinsecamente lontano dalla scienza o da ciò che vi potrebbe gravitare intorno. Infatti, la *reputazione* per dispiegare i suoi effetti all'interno di una comunità umana, non necessita affatto di prove, evidenze, conferme, contraddittorio, neppure di senso comune. Essa dispiega i suoi risultati, negativi o positivi che siano, anche a prescindere da quella che potremmo definire la comune ragionevolezza. La *reputazione* si configura, inevitabilmente, come un sottoprodotto – e neppure di buona qualità – dell'arbitrio culturale umano. È la versione *low cost*, o se vogliamo più stupida, della *probabilità*. E' la *probabilità* senza le gambe del sapere. È la versione più illusoria che esista di ciò che si suppone sia vero. Sicché, come si osserverà nei successivi paragrafi, il carattere di questo fenomeno può essere assai mutevole, ondivago ed in qualche modo imprevedibile, ed il suo uso può essere trino: essa può essere un **mezzo** per acquisire elementi di "giudizio" – se così possiamo chiamare qualcosa che non si forma grazie alla *conoscenza*; allo stesso tempo può essere **contenitore**, ovvero un'area del nostro "sapere" – se così possiamo chiamare qualcosa che non contiene *conoscenza*; ed in fine, come ogni espressione umana, è anche un **linguaggio**, un

modo per proiettare messaggi – se così possiamo chiamare qualcosa che non si trasmette per *conoscenza*.

Ma in tutte queste sue espressioni, essa è un frutto della cultura umana che può essere velenoso. Perché si alimenta di credenze. Vive grazie al “sentito dire”. Si diffonde per paura e (pre)giudizio. Sopravvive in forza ad eventi supposti tali ma mai accaduti. Nella sua espressione più nobile, la *reputazione* porta milioni uomini e donne a seguire probi condottieri, uomini giusti, a votare per *leader* di specchiata moralità, più prosaicamente, a spender soldi per comperare taluni beni anziché altri. Mentre, nella sua espressione più bassa, porta altri milioni e donne uomini su chine terribili. La storia recente mostra come nelle comunità umane siano state sufficienti poche dicerie per segnare la *reputazione* (e quindi la fortuna) di un individuo o d’intera comunità, come fu per tante povere donne colpite dalla *reputazione* d’essere streghe o adultere. O tante povere tribù per avere avuto la *reputazione* d’essere “barbariche”, “primitive”, “ribelli”, religiosamente avverse. La *reputazione* ha avuto il suo ruolo sulle sfortune dei cristiani ai tempi di Roma, degli ebrei nel corso della storia umana, dei neri d’Africa ridotti per secoli alla schiavitù. Fenomeni che dall’inferno poltiglia culturale che li ha generati, portarono ad eventi assai concreti ed assai terribili. Ecco, che la *reputazione*, in tutte le sue tre espressioni, appartiene ad un gradino culturale e cognitivo inferiore. Si ramifica velocemente in assenza di dati. È un vento freddo. Si espande con rapidità e senza freni quando “non si conosce”, “non si sa”, “non si approfondisce”, ed è per questo, che essa è tra le più potenti (quanto

immeritate, talvolta) armi di successo o d'insuccesso sociale, politico, economico e commerciale che l'umanità conosca.

## **2.1. La reputazione, la conoscenza e la probabilità**

Osservare la *reputazione* come una "scorciatoia cognitiva" per chi è alla ricerca di un certo grado di predizione, è, come si è visto, l'impostazione classica che viene utilizzata in letteratura. Si menziona, a titolo di pura esemplificazione, alcuni lavori che hanno dato impulso alla ricerca, come le considerazioni di Rasmusen intorno ai *rapporti ripetuti* tra giocatori (1993) o i lavori di Kreps (1993), il quale riformula nel linguaggio della *teoria dei giochi* la *reputazione* come espressione delle aspettative future dei consumatori. Oppure i citati lavori di Klein e Leffler (1981) o quelli di Shapiro (1983) sull'uso dell'esperienza passata (dei consumatori) come indicatore (e manifestazione di fiducia) della qualità presente e futura di una determinata marca. Nell'ambito delle analisi sistemiche, si può richiamare l'espressione che usa Strassoldo in riferimento all'*affidabilità*, intesa come:

*"misura della fiducia che può essere risposta nelle possibilità operative di un sistema o sottosistema o di un singolo componente, si traduce in una valutazione di probabilità riferita alla capacità di mantenere invariate in un intervallo di tempo prestabilito le proprie condizioni di funzionamento,*

*senza interruzioni o perturbazioni tali da compromettere o impedire l'espletamento delle funzioni assegnate" (1984:73).*

Oppure, si cita il *principio di estrapolazione* di Von Weizsacher che Paba pone al centro degli sviluppi sugli studi della *reputazione*:

*Fenomeno secondo cui la gente estrapola il comportamento degli altri da osservazioni [sul comportamento] passato. Osservando il comportamento che gli altri hanno tenuto nel passato, è possibile predire con una certa confidenza il comportamento futuro di queste persone senza incorrere in ulteriori costi.*

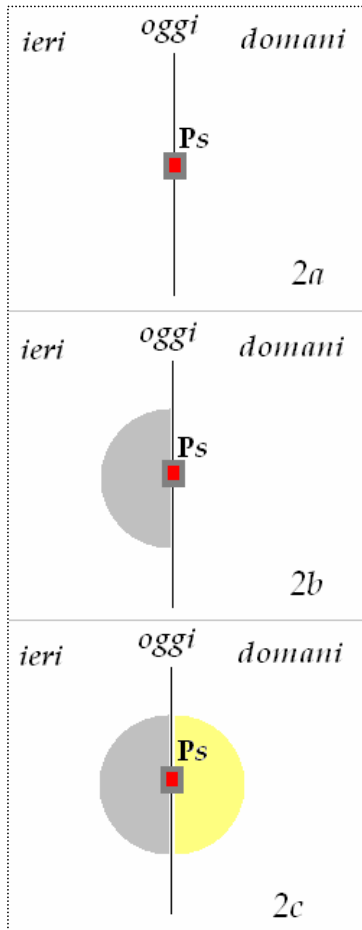
(Von Weizsacher, cit. in Paba 1991:210)

Rimane però da sciogliere il nodo principale. Ovvero, come e su quali confini erigere la recinzione della nozione di *reputazione*. Come evitare insomma, di usare eventi o casi che rientrano nel campo della *conoscenza* o della *probabilità* per studiare o spiegare quel fenomeno – diverso – che è la *reputazione*.

### 2.1.1. Lo spazio della *reputazione*. Una proposta operativa

La *conoscenza*, la *probabilità* e la *reputazione* possono essere raffigurate all'interno di uno schema cognitivo e temporale che vede al centro l'osservatore *Ps* (Raffigurazione esemplificativa n.2a). Nella proposta che si avanza, il campo "visivo" di *Ps* è ripartito in tre dimensioni: *ieri*, *oggi* ed il *domani*. L'*oggi* – il tempo in cui si trova *Ps* – è rappresentato da una sottile linea

grigia che divide il passato dal divenire ma soprattutto, separa ciò che l'osservatore  $P_s$  conosce da ciò che non "sa ancora". Al centro di quella sottile linea di mezzo, l'osservatore  $P_s$  vive una dimensione cognitiva basata su tre "fonti". La prima, è quella



fugace dell'oggi. Mentre alle sue spalle, si allarga il piano del *ieri*, all'interno del quale vi è racchiuso tutto il suo sapere: un'area a semicerchio che rappresenta la nozione di *conoscenza*.

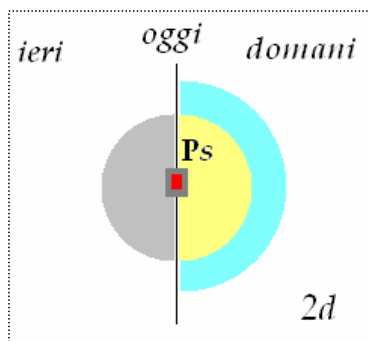
La somma delle sue esperienze. I suoi dati (Figura n.2b). Quel bagaglio, anche scientifico, che consente a  $P_s$  di guardare al futuro, quindi esplorare l'area del *domani*, nel tentativo

d'ipotizzare, "prevedere", supporre ciò che il futuro riserva. Questo esercizio porta a coprire il piano del *domani* con un'altra area semicircolare che raffigura nulla più e nulla meno

che la nozione di *probabilità* (Figura n. 2c). Quello spazio sul futuro che rappresenta il "ribaltamento", la proiezione, del suo sapere di oggi per prevedere quello che accadrà. Quest'area è uno spazio delimitato e proporzionale alle *conoscenze* dell'osservatore. Perché, in questo *modello*, si assume che la possibilità per l'osservatore di effettuare "seri" e "corretti" ragionamenti *probabilistici* dipende dagli strumenti culturali,

scientifici e dai dati che esso possiede. “Non ha senso parlare della probabilità di un evento” afferma de Finetti, “se non in relazione all’insieme di conoscenze di cui una persona dispone” ([1979] 1995:64). “Non possiamo cercare spiegazioni”, scrive anche, “indipendentemente dalle nostre sensazioni ed esperienze” ([1934] 2006:84).

Ma come si è detto, lo spazio da riservarsi alla *reputazione* non sta nell’uno o nell’altro, altrimenti la *reputazione* non sarebbe tale. D’altronde, si suppone che la *reputazione* non alberghi neppure alle spalle di  $P_s$ , nello spazio del *ieri*, perché si tratta di

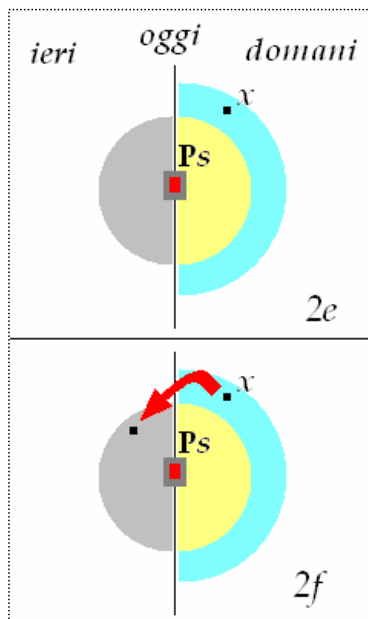


un modo (diverso dalla *probabilità*) di vedere il futuro. Allora, non rimane che collocare la *reputazione*, intesa come **contenitore**, intorno alla *probabilità* ma fuori di essa (Figura n. 2d). In uno spazio nell’area del

*domani*, che l’osservatore potrebbe supporre o immaginare, ma che non è in grado di coprire con “seri” ragionamenti *probabilistici* in mancanza di sufficienti strumenti cognitivi o dati. Siamo quindi, nel “sentito dire”, nella “congettura arbitraria”, nella più libera delle immaginazioni, non supportata da alcun elemento cognitivo “forte”. Il raggio della *reputazione* è in fondo, per volontà o per fato, una cosa che attiene al singolo individuo. La sua ampiezza dipende anche da quanto uso si fa della *reputazione* come **mezzo** per acquisire elementi sul mondo circostante. Dipende anche quanto si usa

la *reputazione* come **linguaggio** per inviare messaggi. A taluni, il destino di avere (o volere) grande *conoscenza* e poco spazio al “sentito dire”. Ad altri, il destino di avere (o volere) poco spazio per il proprio sapere, e tanto di più per ciò che si crede o si vuol credere con poco pensare. E per quest’ultimo tipo d’approccio, l’indagine sul futuro attraverso la *reputazione*, attraverso il “sentito dire” da “qualcuno”, regna incontrastata.

Nell’ambito di un *modello* così concepito, un ipotetico evento  $X$  che incombe misterioso dal futuro, può essere affrontato in due modi. La prima possibilità che viene data all’osservatore è quella di



allargare la propria *conoscenza* per abbracciare quell’ignoto futuro  $X$  (studiando la teoria, osservando empiricamente, raccogliendo dati sul campo) affinché, attraverso un uso ragionato dei propri mezzi cognitivi,  $P_s$  allarghi il perimetro coperto dalla propria *conoscenza* e quindi possa spingere la sua analisi *probabilistica* a coprire il potenziale evento  $X$  (della Figura n. 2e). Viceversa,

l’osservatore potrebbe mantenere il grado di *conoscenza* che possiede, ed acquisire elementi nuovi attraverso i “sentito dire”, le altrui opinioni, i “si dice”. Lasciare che sia la *reputazione* a fornire “un’idea” di quale potrà essere il suo futuro in relazione all’evento  $X$ . Esemplicando ulteriormente, si può pensare che l’evento  $X$

rappresenti la sostituzione del proprio vecchio furgone da lavoro con un nuovo modello. Come si è visto, le possibili opzioni che l'osservatore avrebbe sono due. Da un lato, capire bene cosa offre il mercato e fare visita ai migliori concessionari della città. In tal caso, egli è deciso di ampliare il "raggio" delle proprie *conoscenze* ed avviare approfondimenti conoscitivi diretti, raccogliere dati. Ovvero, fare una "proiezione" su quale possa essere il furgone che offre la maggiore *probabilità* di adempire meglio alle sue funzioni, in rapporto al costo. Alternativamente, *Ps* può limitarsi a chiedere l'opinione d'altri, ed in fine, scegliere il furgone che gode della *reputazione* migliore. Ma senza avere raccolto veri e propri dati in modo organico, ma, piuttosto, esperienze ed indicazioni altrui. In entrambi i casi (dopo l'acquisto) l'evento *X* supererà la linea dell'*oggi* e passerà nello spazio della *conoscenza* perché l'osservatore toccherà con mano di che razza sia il furgone e se la scelta sia stata corretta. Però, si noti, che nel primo caso, il perimetro della *conoscenza* e della *probabilità* sarà stato ampliato *prima* che l'evento transiti sulla linea dell'*oggi*. Nel secondo caso invece, Figura 2f, l'evento *X* arriverà all'*oggi* con maggiori incognite, rimanendo nello spazio *reputazionale*, e passerà direttamente dallo spazio della *reputazione* a quello della *conoscenza* senza transitare da quello della *probabilità*. Nel primo caso, insomma, la *conoscenza* ed i dati di *Ps* si erano allargati affinché si potesse effettuare un'analisi *probabilistica*. E l'evento *X* era stato abbracciato indirettamente dalla *conoscenza*<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> Andrebbe ipotizzata anche la possibilità che un evento transiti dall'area della *reputazione* a quella del *ieri* senza entrare nello spazio della *conoscenza*. Può accadere per eventi che hanno un

Così schematizzata, l'area che divide i tre concetti è – intuitivamente – definita, anche se nulla vieta – in un altro contesto analitico – di posizionare uno spazio *reputazionale* pure nell'area del *ieri*. Spazio, che rappresenterebbe la propria ignoranza su eventi storici, i quali sarebbero inquadrati grazie ad una semicultura del passato, approssimativa e campata per aria, non certo derivante da sano apprendimento per fonti storiografiche.

Per completare l'opera che permetta un uso quantitativo e qualitativo delle nozioni indagate, si renderebbe necessario operationalizzare i concetti in base agli obiettivi specifici della ricerca. Ad esempio, qualora si effettuasse un'indagine nel settore della grande distribuzione, nell'ambito di un rapporto consumatore/*marca* industriale, una proposta di operationalizzazione dei concetti potrebbe essere quella di usare una variabile acquisto/non acquisto come confine: ciò che il consumatore congettura riguardo ad un prodotto a lui sconosciuto e prima del suo acquisto, è un evento nel futuro che si trova nell'area *reputazionale*, viene gestito dal mezzo *reputazionale* e subisce il linguaggio *reputazionale*. Mentre, a seguito dell'acquisto, e dopo una verifica diretta del prodotto, per il consumatore si entra nell'area della *conoscenza*. In fine, a seguito della fase di acquisto/esperienza diretta sul prodotto, lo studio del comportamento successivo del consumatore, ovvero, se farà o meno un ulteriore acquisto dello stesso prodotto (*domani*), appartiene al campo della *probabilità* (non

---

ridotto impatto diretto con l'esperienza personale. Il caso di un voto elettorale dato per *reputazione*, non sempre può essere sottoposto ad una successiva prova dei fatti diretta.

più della *reputazione*), ovvero dell'uso che il consumatore farà della propria *conoscenza*.

Chiaramente, un *modello* del genere deve fare i conti di coerenza con ben più autorevoli espressioni teoriche in campo economico e finanziario. Tra esse, ad esempio, la nozione di *mercato efficiente* proposta da Eugene Fama (1970). Perché, se la *reputazione* non è *conoscenza*, essa non è neppure *informazione* (pubblica), è forse, non dovrebbe (o potrebbe) esistere in un *mercato efficiente*.

## **2.2. La *reputazione* come una manifestazione di fiducia? Il pensiero *definettiano* <sup>50</sup>**

Se la *reputazione* fosse osservata come una manifestazione di fiducia di un probabile accadimento futuro, qualcosa che possa produrre o portare ad un esito ipotizzabile, allora lo schema interpretativo della *reputazione* può avvalersi, in alcune sue parti, di un'indagine

---

<sup>50</sup> Bruno de Finetti. Innsbruck, 13 giugno 1906, Roma, 20 luglio 1985. Dopo la Laurea in Matematica applicata ottenuta al Politecnico di Milano, lavorò (dal 1931) presso l'Ufficio attuariale delle Assicurazioni Generali a Trieste. Vi rimase fino al 1946. Dal 1930, avendo ottenuto la libera docenza in Analisi, tenne per incarico anche alcuni corsi universitari. Dal 1946 si dedicò esclusivamente all'insegnamento universitario, ricoprendo la cattedra di Matematica alla Facoltà di Scienze a Trieste, poi matematica finanziaria dal 1951. Dal 1961 al 1976, insegnò all'Università di Roma Calcolo delle *probabilità* presso la Facoltà di Scienze. Fu Socio dell'Accademia dei Lincei, membro dell'Istituto Internazionale di Statistica, *Fellow dell'Institute of Mathematical Statistics*, Socio degli Istituti attuariali francese e svizzero, ed altro. Molti dei quasi 300 lavori del matematico portano una data anteriore al 1946. Una fase creativa che lo portò a sviluppare ed introdurre nel Calcolo delle *probabilità* la nozione di *soggettività* che lo ha reso famoso nel mondo della cultura scientifica e filosofica. Le sue originali ricerche gli procurano numerosi premi: premio Toja (1931) dall'INA; premio dell'Università di Roma (1934); dal Consiglio Nazionale delle Ricerche (1939); premio internazionale per le scienze assicurative presso l'Accademia Naz. dei Lincei (1964); premio dell'Associazione degli Attuari Svizzeri (1978); premio della Società Francese di Statistica (1979). Tra le sue frasi più note e più irriverenti, il sito Web a lui dedicato (<http://www.brunodefinetti.it>), ne riporta una assai rappresentativa dell'uomo e dello scienziato: "*Quel che è logico è esatto, ma non dice nulla*".

metodologicamente affine a quella *probabilistica*. Ma tale strumento metodologico dovrebbe necessariamente essere idoneo ad un'analisi pragmatica, asciutta e piuttosto sobria. Senza sovrastrutture teoriche, "scientiste", oppure troppo connotate. Inadeguate ad un fenomeno tanto mutevole e culturalmente contraddittorio come quello della *reputazione*. Dovrà essere altresì adeguato ad un uso teorico ed epistemologico, oltre che formale, perché, come si è premesso, la *reputazione* è un'espressione assai più rozza ed approssimativa della *probabilità*. Ed in risposta ad una simile esigenza, uno strumento intellettualmente potente, ma sufficientemente elastico per l'uso che si intende fare nel *modello*, è il pensiero di Bruno de Finetti. Un pensiero curioso e ficcante, il quale mostra, riguardo alla nozione di *probabilità*, la disponibilità a considerare la limitatezza degli strumenti a disposizione, a *non sostituire la spontaneità delle decisioni* con processi di *fredda contabilità*, peraltro di difficile realizzazione (1931:178) ed a procedere per quello straordinario sentiero tortuoso ma tutto umano, sconosciuto alla *cultura positivista*, che de Finetti chiama "*degrees of belief*", "*gradi di convincimento*". *La credenza. La conoscenza imperfetta* ([1934] 2006:28).<sup>51</sup> In fondo, il cuore del nostro problema:

*"... riesce particolarmente pregiudizievole la tendenza a sopravvalutare - spesso, addirittura in modo esclusivo - la ragione che, a mio avviso, e' invece utilissima solo a patto di venir considerata come un complemento atto a*

---

<sup>51</sup> Grado di convincimento "*di un dato soggetto, in un dato istante, con un dato insieme di informazioni, riguardo al verificarsi di un evento*". Così ci ricordano Giordano Bruno e Giulio Gioriello nell'introduzione de *L'invenzione della Verità* di Bruno de Finetti, scritto nel 1934 e pubblicato postumo nel 2006 (2006:28).

*perfezionare tutte le altre facoltà istintive intuitive psicologiche (ma non - guai! - a surrogarle)."*<sup>52</sup>

Secondo lo schema classificatorio di de Finetti, la *probabilità* sarebbe riconducibile a tre differenti categorie, di cui, com'è noto, la terza sarebbe quella più attinente alla realtà:

- 1) *casi ugualmente possibili (definiti anche simmetrici), come ad esempio il lancio dei dadi*<sup>53</sup>;
- 2) *coso statistico, applicabile a prove ripetibili, da cui emerge una determinata frequenza statistica;*
- 3) *il giudizio soggettivo individuale di fronte al verificarsi di certi eventi* (1955:471).

Il primo caso, si riferisce ad una realtà futuribile schematizzata e definita nelle sue possibilità. Il lancio dei dadi è un esempio: sei facce ed una eguale (simmetrica) possibilità di "uscita". Nell'ambito *reputazionale*, come vedremo più approfonditamente nei paragrafi successivi, questa categoria è paragonabile ad una visione dogmatica dei possibili eventi: bene e male, santo o peccatore, inferno o paradiso, buono o cattivo. Come per i dadi, le facce che offre la *reputazione* sono note, schematizzate ed in una certa misura perfino simmetriche, come lo è il destino che offre l'inferno o il paradiso per un credente. Per questa categoria di pensiero, la realtà

---

<sup>52</sup> Dall'Introduzione al corso CIME - Varenna 1959. Scaricata l'8 febbraio 2010 dal sito: [www.brunodefinetti.it](http://www.brunodefinetti.it).

<sup>53</sup> Descrizione che de Finetti, ci ricorda Alberto Mura, pur accettandola, criticava, come tutti i formalismi assiomatici non riscontrabili nella realtà ([1979] 1995:7). Si vedano anche le osservazioni del matematico a pagina 112 del medesimo testo.

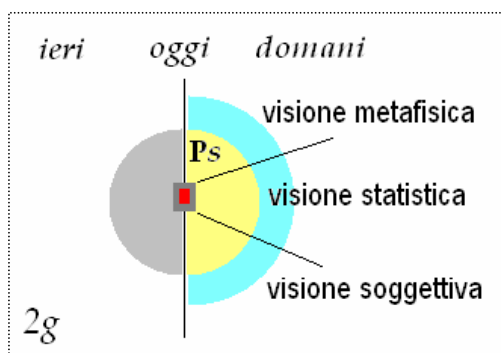
empirica è secondaria rispetto alla coerenza, nel senso che essa deve necessariamente essere coerente al dogma. Da qui la possibilità di schematizzare tutti i possibili eventi futuri (anche come casi ugualmente possibili) ed effettuare osservazioni su eventi passati attribuendo interpretazioni coerenti ai principi *metafisici* che si perseguono. Ma non si tratta, ovviamente, di osservazioni empiriche da cui scaturiscono delle risposte. Le risposte sono già date dalla propria *metafisica*. Alla realtà il compito di adeguarsi.

Il caso statistico descrive viceversa una visione empirica. Essendo l'osservatore in assenza di una "griglia" *pre-stabilita* e dogmatica di esiti possibili (inferno o paradiso, ad esempio), egli non piega la realtà alle proprie esigenze, ma trae dall'osservazione le risposte che necessita. Anzi, non gli è sufficiente osservare l'esperienza passata, ma deve decidere *cosa* osservare e *perché*. Sono scelte da fare sul campo, non hanno derivazione *metafisica*. Il presente ed il futuro non sono ingabbiati o predestinati prima ancora di una qualche osservazione. La fiducia verso qualcuno o qualcosa viene attribuita in base ad un obiettivo che si ritiene debba essere raggiunto e tale fiducia si rinsalda (o s'indebolisce) osservando l'esperienza passata. Il passato determina un certo grado di fiducia "statistica", naturalmente non formalizzata da strumenti matematici data la natura cognitivamente inferiore della *reputazione* rispetto alla *probabilità* (comunque si tratta - in una certa misura - di "calcoli"). E questo tipo di fiducia, giova ribadire, trova la sua intima ragione d'essere nell'osservazione empirica e non su dettami preordinati, o

sulla loro coerenza tra l'osservazione ed una qualche *metafisica*. Quindi, rispetto al caso dei dadi, non abbiamo casi egualmente possibili e *pre-determinabili*<sup>54</sup>.

Il terzo caso che s'ispira alla classificazione di de Finetti, è il frutto di una manifestazione di fiducia squisitamente soggettiva ma con caratteristiche diverse rispetto a quelle richieste nell'ambito *probabilistico*. Nel caso della nozione di *reputazione*, chi usa questo approccio non fonda la propria "analisi" su basi e considerazioni *metafisiche* (primo caso) e lo fa in assenza di qualsivoglia osservazione empirica di eventi pregressi (come richiesto dal secondo caso).

Queste categorie, schematizzate nella Figura n.2g, verranno successivamente approfondite per essere utilizzate nel *modello* come



possibile uso della *reputazione* (in quanto manifestazione di fiducia). (Naturalmente, lo schema varrebbe anche se si usassero questi approcci *reputazionali* per guardare al passato).

È essenziale ribadire, infine, che la trasposizione del pensiero *definiettiano* dalla *probabilità* all'area della *reputazione*, è da intendersi come una classificazione che si adegua ad una categoria cognitiva

<sup>54</sup> Rimangono aperti i dubbi *popperiani* sul valore dell'analisi formale delle frequenze passate per ipotizzare il futuro. Dubbi che pone anche de Finetti.

inferiore. Parafrasando von Clausewitz, si può dire che *la reputazione è la probabilità con altri mezzi*. Mezzi assai più approssimativi ed incoerenti. Quindi se s'intende suddividere il fenomeno della *reputazione* alla stregua della *probabilità*, occorre anche abbassare il registro degli schemi classificatori a livello del fenomeno osservato. Se ad esempio, per de Finetti, la *probabilità* nella sua accezione soggettivistica va presa alla lettera, "nel senso più semplice e banale" ([1934] 2006:100), ovvero legata alla mera sensazione, non di meno, per il matematico, essa non deve essere "arbitraria" ([1934] 2006:117), oppure, non deve contraddire alla legge della "non contraddittorietà" ([1979] 1995:13). Viceversa, nel caso della *reputazione*, stante il deterioramento insito del processo cognitivo, l'*arbitrarietà*, come la *contraddittorietà*, acquistano un peso rilevante che deve essere registrato.

### **2.3. I cardini della nozione di *reputazione*: l'oggetto reputazionale; l'osservatore reputazionale; la relazione; l'output** <sup>55</sup>

Nel *modello* che si propone, affinché la nozione di *reputazione* sia posta in essere, si ritiene debbano sussistere quattro elementi basilari:

---

<sup>55</sup> Da qui in poi si farà largo uso di esemplificazioni empiriche e grafiche. Con lo spirito di rendere più scorrevole e meno noiosa la trattazione dell'argomento. Rubando ancora una volta le parole di de Finetti: "(...) le esemplificazioni pratiche più semplici (ridotte magari a cenni) devono precedere ogni teorizzazione per creare anzitutto una motivazione, atta a predisporre all'accettazione di astrazioni che appaiono giustificate, ed evitare così la reazione di rigetto che la via opposta spesso produce, non del tutto ingiustificatamente." Così al Convegno della C.I.I.M. Viareggio (24-25-26 ottobre, 1974). Dal sito web: [www.brunodefinetti.it](http://www.brunodefinetti.it), l'8 gennaio 2010.

- 1) un portatore passivo di tale *reputazione*, ovvero un “destinatario” che chiameremo “*oggetto reputazionale*”;
- 2) un osservatore, ovvero colui che attraverso un qualche opinione “determina” la *reputazione*;
- 3) una relazione (tra i due);
- 4) l'*output* della relazione: la *reputazione*.

#### 2.4. L'*oggetto reputazionale*

La divisione tra *oggetto* e *soggetto*, non della stessa natura come di seguito sviluppata, non è nuova. Ad esempio, nella descrizione preliminare della *Teoria delle conoscenze*, Russell parlava di questa “*relazione binaria*” nella costruzione dell’esperienza:

“(…) la *familiarità* [che Russell definiva in inglese “*acquaintance*”] è una *relazione binaria* tra un *soggetto* ed un *oggetto*, che non hanno necessariamente la stessa natura. Il *soggetto* è ‘mentale’, l’*oggetto* non è conosciuto come mentale se non nell’*introspezione*. L’*oggetto* può essere nel presente, nel passato o non essere affatto nel tempo; può essere un particolare sensibile, un universale, o un fatto logico astratto” ([1913] 1996:73).

Rielaborando, ad uso del presente *modello*, l’intuizione di Russell, si può parlare dell’*oggetto reputazionale* come un elemento senza nessuna caratteristica precisa, ovvero privo di vincoli materiali ed

immateriali, se non quello di essere concepibile dall'*osservatore*. E siccome l'uomo può concepire l'infinito, va da sé che si è di fronte ad un elemento con leggi uniche nel suo genere. Infatti, per il *modello*, non è necessario che l'*oggetto reputazionale* esista in vita, o che sia mai esistito realmente, oppure che sia animato, o che abbia – o abbia avuto – sostanza, di “*essere nel presente, nel passato o non essere affatto nel tempo (...) un fatto logico astratto*” (Russell [1913] 1996:73). D'altronde, gli esempi empirici che possono sostenere questa scelta sono numerosi. E' sufficiente pensare alla *reputazione* che conservano artisti morti da secoli. Artigiani come Stradivari, ai cui strumenti i musicisti contemporanei affiderebbero senza timore la loro arte. Oppure, è sufficiente e pensare a tutte quelle entità spirituali, la cui esistenza è tutta da provare, le quali condizionano così efficacemente la vita di miliardi di uomini. O entità giuridiche o legali, come stati nazionali o enti. Perfino le idee scientifiche, le ideologie, i *brand* industriali possono godere di *reputazione* ed esser quindi *oggetti reputazionali*. Anche i brevetti industriali, i fantasmi e l'acqua delle terme, acqua che si può reputare di gran qualità e con pregevoli proprietà curative o meno, perfino miracolosa nel caso dell'acqua di Luordes. Si tratta quindi di qualsiasi cosa che un *osservatore reputazionale* sia in grado di abbracciare con la propria mente. Ed per questa ragione, ovvero per la possibilità – tutt'altro che rara – che si parli di qualcosa d'immateriale o inesistente, che il processo formativo della *reputazione* e la sua esistenza non sta in capo all'*oggetto* bensì al suo “*alterego*”, l'*osservatore reputazionale*.

Quindi, si può proporre una prima classificazione dei *soggetti reputazionali* in base alle loro capacità di porre in essere strategie comportamentali, ovvero se siano *oggetti*:

- 1) *potenzialmente attivi*;
- 2) *inattivi*;
- 3) *controversi*.

Alla prima categoria appartengono quegli *oggetti reputazionali* che possono assumere dei comportamenti. In questa categoria si possono annoverare gli esseri umani in ambito sociale, anche allo stadio infantile, oppure perfino *oggetti reputazionali* immateriali, come un *brand* aziendale o un ente, purché siano “amministrati” e gestiti – nel caso di un *brand* da un *management* aziendale che ne fa uso, casomai in campagne pubblicitarie oppure in pratiche commerciali.

L’attività che pone in essere un *oggetto reputazionale* per gestire la propria *reputazione* non è oggetto del presente lavoro. Si tratta comunque di un elemento complesso da valutare e con forti caratteristiche soggettive. Difficile comprendere le singole strategie, ma anche se un *oggetto* sia consapevole delle ricadute e degli effetti che i suoi comportamenti producono in capo ad un *osservatore reputazionale*. Il carattere della soggettività pervade il campo del comportamento ed in questo caso parliamo di comportamenti basati

su credenze, opinioni, impressioni ed altri elementi tipicamente umani (Bromley, 1993)<sup>56</sup>.

Alla seconda categoria proposta, quella degli *oggetti reputazionali inattivi*, appartengono gli *oggetti* – perlopiù immateriali – che non sono in grado di attivare dei comportamenti per influire (o credere d’influire) sulla propria *reputazione*. Da questa categoria si escludono però quegli *oggetti reputazionali* che – anche se inanimati – non sono esattamente passivi poiché vengono etero-diretti, ovvero gestiti da terzi, e quindi pongono in essere – surrettiziamente – dei comportamenti. Così, è il caso di un marchio industriale citato poc’anzi. O di una teoria scientifica oggetto di promozione da parte del suo autore. Mentre i casi di *oggetti reputazionali inattivi* sono quelli di un marchio industriale in disuso, di un’opera intellettuale

---

<sup>56</sup> Si rimanda anche a quanto scritto da Erving Goffman – e qui citato in precedenza – per il comportamento sociale.

Un *oggetto reputazionale* che abbia coscienza dei propri comportamenti e voglia mettere in azione una scelta (anche razionale), si chiederà se “abbia” o meno una “buona” o una “cattiva” *reputazione*, ma forse dovrà accontentarsi di “credere” di avere una “buona” o una “cattiva” *reputazione*. Difficile capire quando le strategie siano dettate da elementi “oggettivi”, i “fatti”, oppure da percezioni della realtà. Se ciò che s’intende compiere si basa su informazioni corrette o erroneamente ritenute tali o interpretate in modo distorto o emotivo. Altra variabile potrebbe essere il grado di “sopportazione” (anche emotiva) per una *reputazione* inadeguata (o ritenuta tale) o quale possa essere il livello di soddisfazione per una *reputazione* ritenuta calzante ai propri fini o alla propria natura. Quando si percepisce di godere di una *reputazione* utile allo scopo o quando si teme non lo sia. E via così. Evidentemente si tratta di questioni complesse che richiederebbero la definizione di “oggettività”, “soggettività”, “realtà”, “deformazione”, “razionalità”, “irrazionalità”, “comportamento”, “informazione” (e relativa asimmetrie) e tanti altri concetti da sviscerare ed adeguare al nostro campo di studio che si sovrappongono agli studi sui fenomeni comportamentali e la psicologia individuale e collettiva ed altri campi attigui. Ma nel caso specifico degli *oggetti reputazionali potenzialmente attivi*, la questione non verrà trattata poiché appare secondario, almeno per il *modello*, il comportamento in sé e le ragioni che sottendono ad esso. Ai fini dello schema che qui si intende proporre, ha importanza se l’attore abbia o meno la potenziale capacità di attivare delle strategie per migliorare o difendere (o credere di migliorare o credere di difendere) la *reputazione* che ha (o che crede di avere). Il come, od il perché, non ha importanza ai fini applicativi del *modello*.

di un defunto, una difficile parete rocciosa agli occhi degli scalatori, oppure una fonte di acqua minerale non gestita da un'azienda.

Un *oggetto reputazionale controverso* è un *oggetto* sulla cui capacità di azionarsi non esiste "ampia" condivisione. Si tratta perlopiù di quelle che l'umanità considera le "divinità" e di fronte a cui la scienza si ferma. Le giuste e doverose battaglie della scienza si sono svolte, e si svolgono, intorno ai dettami delle autorità religiose - umane, anzi umanissime - soprattutto quando sostengono dogmi inaccettabili, quando spingono l'uomo ad assumere comportamenti dannosi o quando riducono inutilmente le sue potenzialità. Sono battaglie contro l'oscurantismo, giuste e spesso eroiche, iniziate simbolicamente con Galileo Galilei e tutt'ora in corso (basti pensare che nell'epoca dei viaggi planetari, la scienza debba ancora difendere Darwin o l'uso del preservativo tra malati di Aids). Ciò nondimeno, di fronte al problema dell'esistenza di Dio - non di fronte alla teologia umana - la scienza non si muove. Sono numerosi gli scienziati scettici su tante teorie scientifiche eppure convinti dell'esistenza di Dio. E di questo aspetto si ritiene debba tenere conto il *modello* a causa delle implicazioni economiche, culturali, sociali e politiche che la questione determina. Per cui, rientrano tra gli *oggetti reputazionali controversi* le divinità, gli oggetti o luoghi di culto, perfino ciò che è riferibile al mondo della superstizione<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> Nel caso in cui vi sia un "gestore" dell'*oggetto reputazionale controverso*, si torna allora al caso dell'*oggetto reputazionale potenzialmente attivo*, perché, al pari di un *brand* commerciale, esso si trova surrettiziamente in grado di attivare delle strategie. Potrebbe essere il caso di una organizzazione o setta religiosa che si ponga per interposta persona e che interpreti i voleri del suo dio e promulghi o promuova norme o comportamenti obbligatori a carattere religioso per tutti i suoi adepti o fedeli.

## 2.5. L'osservatore reputazionale

L'osservatore reputazionale, possiede, secondo il *modello* proposto, una caratteristica essenziale: **essere senziente**, perciò essere in grado di sentire, osservare o concepire l'*oggetto reputazionale*.

Col termine "senziente" si adotta il concetto riportato dai dizionari della lingua italiana in riferimento al fatto di essere dotati di sensi: "Dotato di sensi, di sensibilità" (Devoto Oli, 1971:2174). Qualcosa di meno della definizione d'intelligenza (che peraltro può avere dei lati controversi) poiché si vuole indicare la potenzialità di formarsi *anche* qualcosa di meno di un'opinione, *anche* qualcosa di più imperfetto d'un esame ragionato che possa assomigliare ad una vera "interpretazione di un fatto" – definizione di *opinione* secondo il Devoto Oli (1971:1550). Dovendo infatti porre la *reputazione* ad un livello diverso dalla *conoscenza* ed inferiore ad un ragionamento *probabilistico*, la dizione "senziente" appare la più adeguata, perché essa, nel suo significato, può *anche* includere coerentemente nozioni non compatibili con le leggi della *probabilità*, come quella dell'*arbitrarietà metodologica* o della *contraddizione*<sup>58</sup>.

Partendo da questi capisaldi è chiaro che i processi che generano nell'ambito *reputazionale* un'opinione (o *anche* "qualcosa meno" di quest'ultima) e di conseguenza permettono di attribuire una *reputazione* a qualcuno o qualcosa, sono assai diversi da caso a caso. Come si è notato, il *modello* si fonda sull'assunto che il processo

---

<sup>58</sup> Come ci ricorda Sartori: "l'«opinione» è *doxa*, contrapposta ad *episteme*. In quanto tale, quindi, non è sapere o scienza" (1987:165).

cognitivo è di qualità assai bassa. Le “opinioni” possono formarsi in modo diretto o indiretto, essere indotte, nascere per vie razionali o a causa di un moto d’istinto, determinarsi da qualche sentimento come la paura o possono essere il frutto di dogmi, fede, credenze, etica (tutti elementi *metafisici*) oppure il risultato di pettegolezzi o di una libera analisi sui fatti che in mancanza di dati deve rimanere incompleta. Il punto però da mettere in evidenza, è che in assenza di capacità senzienti non si può essere *osservatori reputazionali*. Ciò esclude dal novero degli *osservatori*, nella loro singolarità, elementi inanimati, astrazioni, entità legali e via così. Per intendersi, una teoria scientifica non può farsi un’opinione sulla *reputazione* di uno scienziato. Può avvenire solo il contrario.

La costruzione così concepita, rimane nell’ambito della fisionomia più essenziale possibile della nozione di *reputazione*. Senza spingersi verso la dimensione collettiva del fenomeno<sup>59</sup>.

La caratteristica per un *osservatore reputazionale* di essere senziente gli consente l’interazione con l’esterno. Quindi gli è possibile attribuire della *reputazione* a ciò che **può abbracciare con la propria mente**, indipendentemente **dall’esistenza o meno** dell’oggetto *reputazionale*. Essere *senziente* è una condizione necessaria ma non sufficiente ad essere *osservatore reputazionale*, perché la “realtà” si manifesta nella misura in cui viene “vista”. “Per ogni sistema ciò che

---

<sup>59</sup> Un’altra considerazione che non viene approfondita per l’evidente distanza dal fenomeno economico, riguarda il caso, assai particolare, in cui l’oggetto e l’osservatore siano il medesimo essere senziente. È il caso della *reputazione* (opinione) che si ha di sé stessi. Il principio non cambia (anche se siamo in un ambito a carattere psicologico lontano dagli approfondimenti di questo lavoro). Infatti, se non si è osservatori (di sé stessi, in questo caso) la propria *reputazione* non può esistere.

*esiste, ciò che è reale*" ci ricorda Massimo Negrotti, "è solo ciò che il ruolo cibernetico dell'osservazione gli permette d'osservare" (1985:288). Sono pertanto da prevedere casi in cui degli *osservatori reputazionali*, pur senzienti, non sono in grado d'osservare (od abbracciare) con la propria mente *l'oggetto reputazionale*, poiché fuori dalla loro portata o fuori dai loro interessi. Inutile chiedere ad un orso bruno delle foreste canadesi quale sia la *reputazione* scientifica che gode la *teoria della relatività ristretta*, di converso, è inutile chiedere agli studiosi che si occupano della *relatività ristretta* un giudizio sulla *reputazione* culinaria di cui godono le formiche rosse rispetto alle nere, quelle che l'orso si mangia allegramente tra gli alberi ad alto fusto delle foreste (canadesi). Il *tacchino induttivista* di Russell e Karl Popper non "sapeva" della Festa del Natale, pertanto non aveva attribuito a quella ricorrenza la pessima *reputazione* che per il tacchino avrebbe dovuto avere. Se la novella di Russell era buona per criticare talune rigidità *statistiche induttive*, a maggior ragione, si dimostra felice nell'ambito della *reputazione*. Il presuntuoso *tacchino induttivista*, congettura e si esprime nella misura in cui "conosce", quindi in cui "vede", congettura sulle frequenze. Crede di sapere ciò che serve, ma ahimè, non è così<sup>60</sup>. Ecco perché il secondo elemento necessario alla vita della nozione di *reputazione*, è l'esistenza di una qualche

---

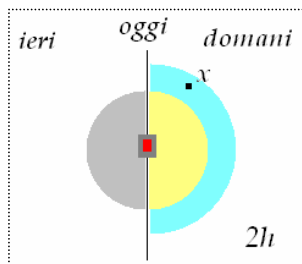
<sup>60</sup> La storiella (*inductivist turkey*) è citata in "The Problems of Philosophy" e viene comunemente attribuita, nella sua forma più elaborata, a Karl Popper. Bertrand Russell, con la metafora del "tacchino induttivista" butta un'ombra sul cardine dell'empirismo tradizionale: "Fin dal primo giorno questo tacchino osservò che, nell'allevamento dove era stato portato, gli veniva dato il cibo alle 9 del mattino. E da buon induttivista non fu precipitoso nel trarre conclusioni dalle sue osservazioni e ne eseguì altre in una vasta gamma di circostanze: di mercoledì e di giovedì, nei giorni caldi e nei giorni freddi, sia che piovesse sia che splendesse il sole. Così arricchiva ogni giorno il suo elenco di una proposizione osservativa in condizioni le più disparate. Finché la sua coscienza induttivista non fu soddisfatta ed elaborò un'inferenza induttiva come questa: 'Mi danno il cibo alle 9 del mattino'. Purtroppo, però, questa concezione si rivelò incontestabilmente falsa alla vigilia di Natale, quando, invece di venir nutrito, fu sgozzato" (Chalmers, 1979:24).

capacità d'interazione con *l'oggetto reputazionale*. Interazione fattuale se *l'oggetto* esiste o del tutto presunta se *l'oggetto* “non si manifesta” (o non esiste). In assenza di tale facoltà, va da sé che essere “senzienti” non basta a generare la nozione di *reputazione*. Se il limite all'osservazione stia nelle caratteristiche dell'*oggetto reputazionale*, in quanto tale, o nella capacità d'osservarlo o di concepirlo da parte dell'*osservatore*, rimane un'altra questione, ininfluyente ai fini della struttura del *modello*.

### 2.5.1. L'osservazione diretta o indiretta

Tra le possibili tipologie di *osservatori*, possiamo proporre una

ulteriore classificazione in base al tipo



d'osservazione che essi effettuano: se *diretta* o

*indirette*. Non si tratta di un'intuizione originale

perché già ampiamente trattata in letteratura.

Qualcosa di analogo è presente nel lavoro di

Bromley a cui dedica un paragrafo con la definizione di “*Primary and Secondary Reputations*” (1993:42)<sup>61</sup>.

Con *osservazione diretta* s'intende quella relazione in cui *l'oggetto reputazionale* si forma autonomamente una propria “opinione” e

<sup>61</sup> Viene proposta una classificazione che concettualmente parte dalla stessa premessa sviluppandosi però diversamente. Bromley divide la *reputazione* primaria da quella secondaria a secondo dell'analisi che viene effettuata: verso una *individual person*, oppure verso una *type of person*. In questo caso il giudizio risente o meno di impressioni stereotipate. Vi sono delle sostanziali differenze con l'impostazione che si propone qui, ma nell'idea di Bromley è comunque presente il concetto fondamentale che la *reputazione* secondaria sia mutuata da terzi e non costituita per esperienza diretta.

quindi attribuisce direttamente una determinata *reputazione* all'oggetto *reputazionale*, pur senza avere attraversato il confine della *conoscenza*. Si può dire che una *relazione diretta* è quella di un *osservatore* di fronte ad un possibile evento futuro X che lo riguarda o di cui ha cognizione diretta (Figura n. 2h). Potrebbe essere giornalista di fronte ad un evento futuro di cui scrive, anche se per "sentito dire". Mentre, con *relazione indiretta*, s'intende un osservatore che non ha, o non ha avuto, relazione diretta dell'evento. Come il lettore dell'articolo del giornalista, che recepisce un punto di vista e la conseguente *reputazione* che il giornalista attribuisce all'evento X. La differenza tra un caso ed un altro può avere rilevanza in relazione al concetto di *rischio reputazionale*.

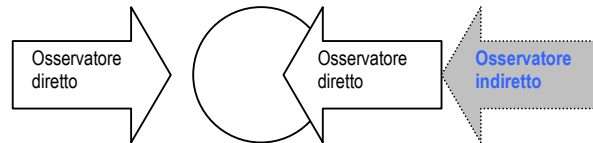
In economia, un interessante sviluppo nel campo delle applicazioni pratiche riguardo alla *reputazione* che si forma attraverso meccanismi *diretti* o *indiretti*, si trova nell'ambito del *marketing territoriale*, dove alcuni studi hanno indagato su aspetti della *reputazione* legata all'identità nazionale (o territoriale). È in questo ambito che trovo un'interessante – se pure indiretta – formulazione empirica del concetto di *osservatore diretto* ed *osservatore indiretto*. Specificatamente, questi due concetti vengono declinati all'interno della metodologia che l'OCSE sviluppa nell'ambito del *marketing territoriale* quando regioni (o stati nazionali) si attivano per attrarre investimenti, capitali, attività economiche. Il lavoro a cui ci si riferisce è intitolato "*Study on foreign direct investment and Local*

*Development by the OECD LEED PROGRAMME – Methodology*<sup>62</sup>. È il risultato di approfonditi studi delle esperienze di *marketing territoriale* offerti dal mondo industrializzato, e da cui sono derivate analisi qualitative e statistiche. Il documento, nella parte centrale, è diviso in tre momenti: “*Attraction; Aftercare and retention; Long-term embedding*”. Tre azioni attuabili con l’evidente premessa di possedere una organizzazione ed una amministrazione territoriale ed infrastrutturale accogliente e degna di un paese avanzato. Dalle analisi dell’OCSE, si evidenzia un fatto interessante: l’accrescimento della *reputazione* positiva per una regione che intende attrarre investimenti non deriva tanto dalla pubblicità o dalle azioni autopromozionali che essa promuove direttamente (su *media* o attraverso eventi), bensì dalle buone “referenze” che derivano da chi già opera in quella regione. L’OCSE evidenzerebbe un netto sviluppo di *reputazione* positiva attraverso un rapporto indiretto degli *osservatori*. Il “passaggio di *reputazione*” da un imprenditore che ha sviluppato *conoscenza* sul campo ad un altro, e da questo ad un altro ancora, passando quindi dalla *conoscenza* all’ambito *reputazionale* attraverso *osservatori indiretti*, crea un effetto positivo e determinante nelle scelte d’investimento. Mentre la pubblicità sui *media* oppure viaggi e incontri per il mondo da parte dei rappresentanti regionali, rappresentano una proiezione all’esterno dell’*oggetto reputazionale* che, in questo ambito, avrebbe un impatto scarsamente produttivo in relazione ai costi sostenuti. Con questa metodologia, l’OCSE

---

<sup>62</sup> L’OCSE, attraverso il programma LEED, promuove lo sviluppo economico sostenibile (nelle sue accezioni più ampie, sia sociale che ambientale) a livello regionale. Gli studi sono consultabili presso la biblioteca dell’OCSE presso la sede di Trento del LEED Programme (*Local Economic and Employment Development*). Dettagli consultabili sul sito: [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

propone di accantonare soluzioni di *marketing territoriale* tradizionali in favore di servizi aggiuntivi verso le aziende già approdate sul territorio<sup>63</sup>.



## 2.6. La relazione

Chiarite le caratteristiche in capo ai due “animatori” del concetto di *reputazione*, l’oggetto e l’osservatore, interviene la condizione che genererà l’*output* di questo processo: ovvero la relazione tra l’osservatore reputazionale e l’oggetto reputazionale, quella che Russell, in riferimento al concetto d’esperienza, chiamava “relazione binaria” ([1913] 1996:73), anche se egli non si soffermerà nell’analisi dell’osservatore e dell’oggetto – “si potrà scoprire che è possibile un’ulteriore analisi di entrambi” – ma si concentrerà sull’analisi della “familiarità” tra i due, ovvero sulla “esperienza dei fatti” ([1913] 1996:118). Aspetto secondario nel modello, perché, come si è visto, per generare della *reputazione* il “fatto” o “l’interazione” non sono elementi necessari (tanto meno l’esistenza dell’oggetto reputazionale è

---

<sup>63</sup> Questo studio potrebbe dimostrare, da un diverso punto di vista, le ragioni che portano la *reputazione* ad essere un fenomeno socialmente “contagioso”. Affatto sensibile alla distanza che si manifesta tra il presunto fatto, e la verità. Tra il primo osservatore, e chi si trova in fondo ad una lunga catena di “sentito dire” che può trasformare e distorcere ciò era in origine. In questo caso però, positivamente.

cosa necessaria). Nel caso del *modello*, si tratta pertanto di relazioni **non basate su cognizioni ricercate per esperienze dirette o su osservazioni empiriche, neppure su base scientifica**. Si tratta infatti di relazioni, che possono avere connotazioni anche interattive, intersoggettive (se pur mediate) ma sono prive delle sopra menzionate caratteristiche. Speso sono relazioni asimmetriche, perché l'*osservatore* potrebbe non avere informazioni corrette, o credere di averle, mentre s'immagina qualcosa che non è mai accaduto o un *oggetto reputazionale* inesistente: la moglie attribuisce all'amico del marito la *reputazione* di donnaiolo sulla base di un malinteso; centinaia di cultori dell'arte attribuiscono ottima *reputazione* ad un artista per dei "sentito dire" sui prezzi dei suoi quadri che si scopriranno poi essere inesatti; migliaia di investitori venderanno un titolo nel timore di una cattiva gestione che non c'è. Eppure, in tutti questi esempi, la *reputazione* sarà formata e essa dispiegherà i suoi effetti pratici, positivi o negativi che siano. Per questo, possiamo dire di essere di fronte ad una casistica elevatissima nelle relazioni tra *oggetti* e *osservatori reputazionali*. Una casistica che si basa sulla natura delle parti in gioco e si attiva grazie ad una ragione - o uno stimolo - che porta l'*osservatore* ad elaborare una qualche forma di giudizio e d'opinione verso l'*oggetto reputazionale* stesso. Il fatto che l'*oggetto reputazionale* possa non esistere, e che anche e le informazioni sulla base delle quali si reputa positivamente o negativamente l'*oggetto* possono essere vere o false, apre delle combinazioni possibili alquanto originali. E' sufficiente immaginare che razza di relazione possa mai essere quella tra un

inguaribile superstizioso ed il suo amuleto che egli reputa in grado di procurargli il successo che va cercando. Difficilmente si possono razionalmente concepire dei fatti tali da giustificare la *reputazione* che egli attribuisce al suo cornetto rosso. Eppure, per quanto apparentemente tale relazione si basi sul nulla assoluto, essa non solo esiste, ma dispiega pure effetti evidenti. E non si tratta di cose d'importanza trascurabile nell'economia contemporanea, prova ne è il fatturato delle aziende produttrici di corni e cornetti, quelle che producono e vendono tarocchi e "pozioni magiche", programmi televisivi, radiofonici o le rubriche di maghi ed astrologhi, la filmografia su i vari venerdì tredici o sulla fortuna, la metodologia – venduta a caro prezzo – per vincere alle numerose lotterie nazionali o imparare a leggere le stelle, e via così. Secondo la più recente indagine giornalistica sul fenomeno, pubblicata nel gennaio 2010, solo in Italia esistono 155 mila maghi ed astrologhi per 33 mila clienti giornalieri (!), con un fatturato annuo stimato in 6 miliardi di euro (evasi, peraltro, al 99%)<sup>64</sup>. D'altronde, fino a qualche anno fa, in piena Europa, uomini superstiziosi attraversavano il fuoco per dimostrare la propria innocenza e riabilitare la propria *reputazione*. Quale possa essere la ragione per cui intere comunità reputavano le fiamme in grado di svelare la colpevolezza umana rimane – a mio modesto avviso – un mistero che non si può liquidare semplicemente con ragioni culturali o l'ignoranza (se non si somma una buona dose di malafede da parte degli inventori del sistema). Il

---

<sup>64</sup> L'inchiesta sul fenomeno in Italia e negli Stati Uniti si intitola: "Nelle mani dei maghi", a cura di Jenner Meletti, è stata pubblicata sull'insero delle inchieste del quotidiano italiano "la Repubblica" il 5 gennaio 2010, pagine 21, 32 e 33.

concetto di “relazione” abbraccia quindi una casistica pressoché infinita come indefinibili sono gli *oggetti reputazionali* concepibili. Il punto, comunque, è la necessità che tale relazione sussista – per quanto fondata sulla sabbia delle illusioni – affinché si completi il “circuitto” che porti all’*output*. Va inoltre da sé, che *l’osservatore reputazionale* debba essere stimolato ad attivare i meccanismi valutativi. De Finetti sosteneva che *ciascun individuo giudica le probabilità degli eventi che lo interessano. Per le ragioni più varie, perché lo incuriosiscono oppure perché lo riguardano o anche perché riguardano altri, l’avvenire del Paese o del mondo* ([1979] 1995:88). Passeggiando per il parco non si elabora un giudizio su tutto ciò che si osserva – e sono centinaia, se non migliaia, gli oggetti o le persone che capitano sotto gli occhi.

## **2.7. La luce reputazionale e la raffigurazione della reputazione**

La nozione di *reputazione* è un fatto dinamico. Con dinamica s’intende proporre la definizione di John Hicks<sup>65</sup> con la quale si definisce statica “*quella parte della teoria che non richiede che le quantità siano datate*” (Fanni 1991:20)<sup>66</sup>. Infatti il fenomeno, che chiameremo la *luce reputazionale*, inizia dal momento in cui un *oggetto reputazionale* fa la sua comparsa agli occhi dell’*osservatore reputazionale*. Più

---

<sup>65</sup> In *Value and Capital* del 1939.

<sup>66</sup> Una definizione che ricevette alcune obiezioni per la sua ampiezza, ricorda Maurizio Fanni, ma ritenuta idonea in questo ambito.

correttamente, dal momento in cui un *osservatore reputazionale* osserva, ovvero *illumina l'oggetto reputazionale*. Un momento dinamico e non coincidente alla sua esistenza (ammesso che esso esista o sia mai esistito).

### 2.7.1. L'inizio e la fine del singolo fenomeno *reputazionale* e la nozione di *buio reputazionale*

Nel *modello*, si assume che la *fase di luce* dell'*oggetto reputazionale* possa avvenire a seguito di una nascita (nel caso di un individuo) oppure derivante da una costituzione legale (nel caso di una persona giuridica come un'azienda) o un altro genere di "apparizione" dovuta a qualche evento particolare o al semplice allargamento del campo cognitivo dell'*osservatore reputazionale*. Ma l'*oggetto reputazionale* potrebbe anche essere *illuminato* in un momento anteriore alla sua nascita se sorgessero delle aspettative ancora prima che esso esista fisicamente (può essere il caso di un prodotto che sta per essere lanciato sul mercato, o il futuro avvento di un "messia" e "salvatore"). Ecco che la nozione di *reputazione* trascende la mera osservazione fisica o il periodo temporale che contiene l'esistenza in vita dell'*oggetto reputazionale*.

Col passare del tempo – e si direbbe inevitabilmente – l'*illuminazione* di un *oggetto* tenderà dissolversi per l'assunto che qualsiasi *osservatore reputazionale* è destinato a cessare di esistere (differentemente dall'*oggetto reputazionale* che non segue le leggi

fisiche e che potrebbe perfino non avere vita). Così, il fenomeno *reputazionale*, si estingue per difetto di memoria o dati, o, inevitabilmente all'estinguersi della "sorgente luminosa". Ecco perché, a titolo di esempio, possiamo desumere che le strabilianti gesta del più grande giocatore di *pelota* del popolo Maya siano ormai nel limbo del *buio reputazionale* a causa della fine del suo popolo, con l'esaurirsi della "sorgente". Alla stessa maniera, le gesta dell'Imperatore romano Augusto saranno polvere quando la civiltà europea sprofonderà nell'oblio decretando la notte per i suoi eroi.

È quindi possibile mettere un altro tassello al concetto: la *reputazione* di ogni *oggetto reputazionale* è destinata ad avere un inizio ed una fine certa determinata dalla sua *sorgente luminosa*. La sua "sorgente" potrebbe rimanere attiva ma cessare di *illuminare* il singolo *l'oggetto* per difetto di memoria, dati, interesse o altro, oppure potrebbe giungere al termine della sua esistenza e quindi cessare d'*illuminare* l'intero "palcoscenico". La chiave sta quindi nell'*osservatore* e nella sua vita, nel senso biologico e cibernetico del termine.

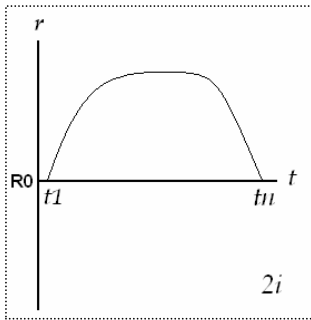
Prima della sua osservazione, o al termine esistenziale del suo *osservatore reputazionale*, *l'oggetto reputazionale* ha una condizione che chiameremo di *buio reputazionale*. Una condizione che non ha sincronia con la sua esistenza e che potrebbe essere permanente se non venisse mai osservato, mai *illuminato*, da nessuno, oppure se non venisse "mai più osservato" da nessuno. In altri termini, tutto ciò che è potenzialmente concepibile è suscettibile di avere una *reputazione*, esiste pertanto una condizione di latenza *reputazionale* in

ogni cosa: il più grande e terribile buco nero dell'universo potrebbe rimanere sconosciuto alla civiltà umana, e quando l'avrà inghiottita a sorpresa con tutto il suo pianeta in un centesimo di secondo grazie alla sua imponente forza gravitazionale esso rimarrà ancora "non osservato" stante l'immane, quanto incalcolato, terribile evento. L'umanità avrà così mancato l'appuntamento nel "reputare terribile" il più grande nemico della sua evoluzione, e si sarà fatta inconsapevolmente mangiare da un ramarro gigante come fosse una zanzara distratta a guardarsi le zampe. Il terribile buco nero continuerà poi ad esistere ad inghiottire pianeti per miliardi di anni nel suo limbo di *buio reputazionale*. Situazione in cui l'umanità troverà anch'essa almeno fin tanto che una civiltà aliena sconosciuta non troverà i resti della sua misera evoluzione accanto ad resti di quel terribile buco nero che l'ha fagocitata e che poi, alla fine, si è dissolto. A quel punto diverranno entrambi *illuminati*, l'umanità ed il buco, e diverranno due *oggetti reputazionali*. L'umanità, però, lo sarà da estinta.

### 2.7.2. Raffigurare la nozione di *reputazione* positiva e negativa

La nozione *reputazione* può essere esemplificata graficamente come una parabola. Essa rappresenta l'*oggetto reputazionale* durante la fase in cui è *illuminato* dall'*osservatore reputazionale*. Inizia da un punto su

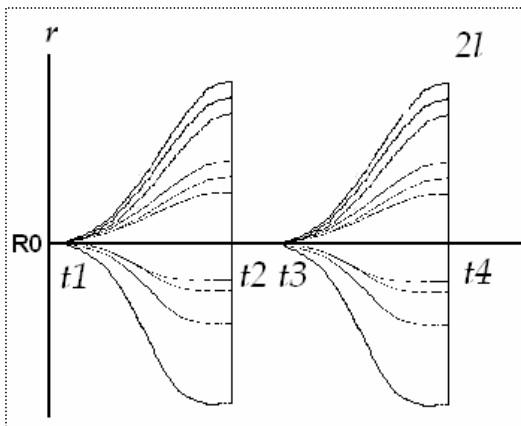
$R0$  al tempo  $t1$ , dal momento in cui un *oggetto reputazionale* fa la sua comparsa agli occhi dell' *osservatore reputazionale* (Figura n. 2i).



**Il livello reputazionale raggiunto dall'oggetto può essere calcolato come la distanza tra esso e  $R0$ .** Tale distanza è un elemento dinamico.

Col passare del tempo però - ed inevitabilmente - la traiettoria della *reputazione*

tenderà a tornare al livello di partenza al tempo  $tn$ , in modo più o meno veloce<sup>67</sup>. La ripidezza della fase finale della parabola dipende dalle ragioni che portano l'oggetto a riposizionarsi su  $R0$ . Qualora l'*illuminazione* cessasse per difetto di memoria o di dati, la discesa potrebbe essere lenta. Assai più repentina qualora invece il *buio reputazionale* fosse dovuto alla cessazione finale dell'*osservatore*. Se si



dovesse raffigurare la "storia" reputazionale di una comunità religiosa agli occhi dei parroci che si sono susseguiti, essa apparirà come nella Figura n.2l.

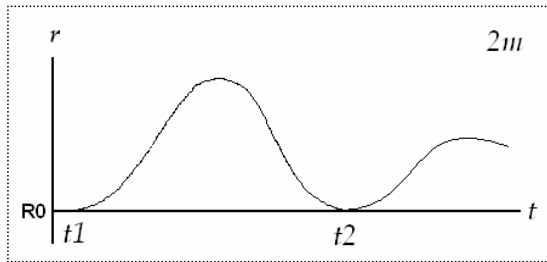
Sarebbe una storia che s'interrompe bruscamente ogni

qualvolta l'*osservatore* (il parroco di turno) cessa la propria esistenza (rispettivamente al tempo  $t2$  e  $t4$ ), per iniziare nuovamente all'arrivo del nuovo (tempo  $t1$  e  $t3$ ). Se viceversa l'*osservatore* fosse

<sup>67</sup> Come si è visto, per l'assunto che qualsiasi *osservatore reputazionale* - differentemente dall'*oggetto reputazionale* - è destinato a cessare di esistere e quindi di *dare luce* al fenomeno reputazionale.

un parrochiano e l'oggetto il parroco stesso, la raffigurazione assomiglierebbe, più facilmente, alla precedente Figura n.2i.

Durante un'ipotetica fase d'illuminazione, non si escludono

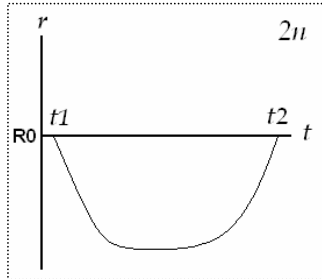


oscillazioni dell'oggetto, incluso un temporaneo appiattimento sul  $R0$  qualora l'osservatore non dovesse momentaneamente illuminarlo, come raffigurato

nella Figura n.2m La traiettoria della *reputazione* può essere quindi più o meno alta ed oscillante, in base al grado di *reputazione* che l'oggetto "ottiene", e può essere più o meno lunga in base al tempo che intercorre tra la propria comparsa agli occhi dell'*osservatore* e l'oblio a cui quest'ultimo è destinato. Si immagini, a riguardo, la *reputazione* di un mediocre giocatore di calcio agli occhi di un *osservatore* che non conosce quello sport e non se ne interessa. La *reputazione* dello sportivo sarà più o meno legata ai "sentiti dire" da bar durante il suo periodo di attività agonistica ed è sicuramente destinata a eclissarsi su  $R0$  terminata la sua avventura agonistica. Viceversa, anche agli occhi di quell'*osservatore* così lontano dal calcio, la *reputazione* di un gran campione si manterrà ben oltre il ciclo della attività sportiva. La traiettoria della sua "curva" sarà assai più lunga del primo.

Specularmente, è possibile rappresentare la *reputazione* negativa come una parabola rovesciata dalle medesime caratteristiche. In tutte e due le rappresentazioni esemplificative a carattere grafico si

può attribuire a  $R0$  il compito d'indicare il livello di *buio reputazionale* ed il confine tra la "buona" e la "cattiva" *reputazione* (si veda la Figura n.2n). Qualora la *reputazione* intersechi  $R0$ , si



produrrebbe un passaggio da una all'altra.

In questa descrizione del concetto, si osserva che  $R0$  rappresenta un livello prestabilito dall'*osservatore reputazionale*. Si tratta della "linea di demarcazione" o "punto zero".

Quella "asticella" da superare per ricevere una valutazione *reputazionale* positiva e che ha delle caratteristiche particolari in base alla *misura* utilizzata.

## 2.8. L'output ed e le misure reputazionali

L'*output* del processo è la *reputazione* sopra raffigurata in forma di parabola. Essa è intesa come la risultante, per *oggetto reputazionale*, della sua relazione con l'*osservatore*: quest'ultimo reputerà l'*oggetto* positivamente o negativamente in relazione ad una determinata *misura reputazionale*. Solo grazie ad essa è possibile collocare "l'asticella", che nelle precedenti figure si è chiamata  $R0$ , e che segna il punto in cui si passa da "bene" a "male", e da cui ricavare una qualche gradazione, pur approssimativa, di "quanto bene" o "quanto male" debba essere la *reputazione* che si attribuisce a qualcuno o a qualcosa.

### 2.8.1. Le *misure reputazionali*

Come osservato precedentemente, Bruno de Finetti trattando della *probabilità*, identificava tre aspetti di quest'ultima, quella *classica*, riferita alla possibilità di enumerare i casi possibili (i dadi, ad esempio), quella *statistica* (applicabile solo a prove ripetibili, come ad esempio il tiro al piattello dove è possibile, al termine delle prove, avere una frequenza statistica) ed infine, quella *soggettiva*, riferita alla possibilità di esprimere giudizi (la propria fiducia) sul verificarsi di un accadimento (1955). Prendendo spunto da questa tre categorie, come si è introdotto in apertura di Capitolo, il *modello* propone una classificazione in *misure reputazionali*.

La prima *misura reputazionale* proposta verrà definita *metafisica*. La seconda *di scopo*. La terza *misura reputazionale* sarà definita *estetico-emotiva*. La quarta ed ultima classificazione, è invece di secondo grado ed è quella che chiameremo *comparativa*, ovvero, la *reputazione* dell'*oggetto* osservato sarebbe positiva (o negativa) in relazione a come esso si "piazza" rispetto ad un insieme osservato secondo uno delle tre *misure* sopra riportate.

In tutti questi quattro casi, l'*osservatore* guarderà all'*oggetto* nella sua natura *intrinseca* oppure nei suoi *comportamenti*, che ovviamente ne sono una derivazione. Nella Figura 2° lo schema.

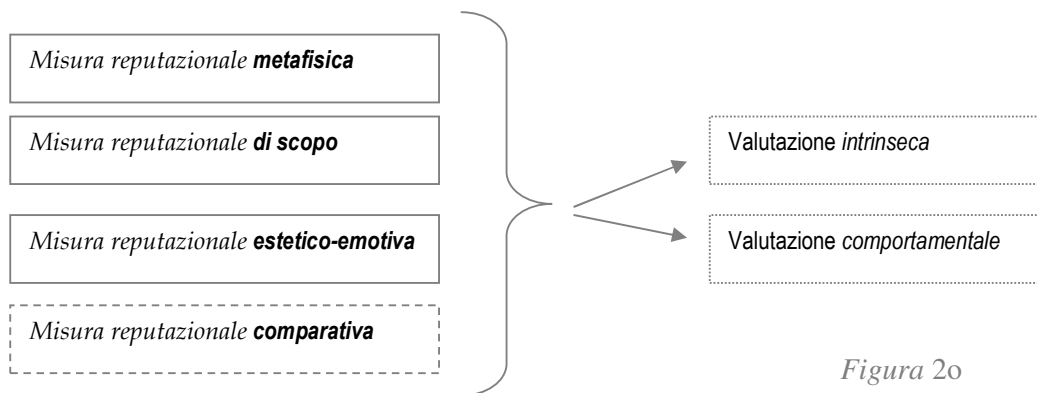


Figura 2o

### 2.8.2. Valutazione *intrinseca* e valutazione *comportamentale*

Prima di passare all'esame delle singole *misure* nei paragrafi successivi, si nota che l'*osservatore* ha la possibilità – in generale – di concentrare le proprie attenzioni sull'*oggetto* “in sé” oppure sul “comportamento” dell'*oggetto*. Nel primo caso è una valutazione definita *intrinseca*, nel secondo caso *comportamentale*. Nel primo caso l'*osservatore* reputa “positivamente” o “negativamente” qualcuno o qualcosa per ciò che “è”: ricco, povero, bello, brutto, alto, basso, laureato, diplomato, disoccupato, nero, bianco, capellone, cattolico, tedesco o siciliano etc. Invece, nel secondo caso, si osserva un comportamento e si reputa qualcosa o qualcuno in base a quel “fa”: lavora sodo; arriva puntuale; ruba una macchina; falsifica un bilancio; studia tanto etc. Che sia nero, bianco, siciliano o laureato non riveste importanza: se studia... studia, se ruba... ruba. Con questa classificazione non si nega che esista una correlazione tra “essere” e “fare”: “essere” ladro significa avere rubato (“fare”) o

essere sposato significa essersi in qualche momento messo l'anello al dito ("fare"). Va da sé che un comportamento ha portato ad "essere", per cui, uno che sta rubando ("comportamento") diventa un ladro ("essere"). Ma non è una relazione sempre presente, perché nel caso dell'essere siciliano, tedesco, alto, basso, nero, giallo (etc.) non esistono necessariamente relazioni tra il "fare" e "l'essere". Si può essere tedesco, alto, nero o siciliano senza avere "fatto" nulla per esserlo. A dire il vero, anche nel caso "dell'essere" ladro, il "fare" può essere forviante. Perché si potrebbe venir reputati negativamente ed erroneamente definiti "ladro" (quindi "essere" pertanto "ladri") senza avere assunto nessun comportamento in questa direzione, ma solo a causa di un errore giudiziario. Per questa ragione, "comportarsi" ed "essere" sono considerabili elementi distinti – e non necessariamente in relazione – sui quali "reputare" qualcuno o qualcosa, positivamente o negativamente.

### 2.8.3. La *misura reputazionale metafisica*

Si definisce *misura reputazionale metafisica* perché l'osservatore *reputazionale* attribuisce una *reputazione* positiva o negativa all'oggetto *reputazionale* intorno a precetti e principi etici, religiosi, ideologici, comunque di origine *metafisica*, che si assume siano stati elaborati (o fatti propri) **precedentemente** l'osservazione. Questo aspetto temporale riveste importanza nella descrizione di questa *misura*,

poiché l'elaborazione *ex ante* dei possibili esiti determina nell'*osservatore* una visione che comunemente è definita dogmatica. Altrimenti manichea oppure schematica, nel più blando dei modi. De Finetti parlava di "*nebbie metafisiche*" ([1934] 2006:50) o di "*illusioni metafisiche*", ovvero "*un metodo per fabbricare verità assolute*" che, notava peraltro, è "*fortunatamente meno apprezzato che in tempi passati*" ([1934] 2006:72). Si tratta di un approccio in cui la realtà viene piegata alle proprie esigenze e quindi ridotta *ex ante* a degli esiti che potrebbero assumere la connotazione delle facce di un dado di cui si conoscono a priori il valore ed il numero, come in effetti può essere (per taluni aspetti) un codice penale oppure (in tutti in suoi spetti) una tavola dei peccati. Gli esiti che si presume possano verificarsi vengono preventivamente incasellati all'interno di uno schema attraverso il quale si attribuisce una determinata *reputazione*, ovvero un'espressione di fiducia che si basa – in una certa misura – su *probabilità* note ed in alcuni casi simmetriche. **L'incertezza non sta quindi nell'identificazione degli accadimenti che possono verificarsi, ma al massimo, nella probabilità con i quali essi si possono manifestare.** Ma anche l'osservazione degli eventi passati per determinare un grado di fiducia sul futuro, si piega alla necessità di coerenza all'impianto *metafisico* utilizzato. Non si può quindi parlare di un approccio empirico.

Secondo questa riduzione *metafisica* della realtà, l'*osservatore* può – ad esempio – supporre che i possibili accadimenti futuri a cui è destinato ogni essere umano siano solo tre eventi possibili e

simmetrici: inferno, purgatorio e paradiso; ed osserverà anche gli eventi passati coerentemente a questa impostazione.

Oppure, proponendosi un'analisi *intrinseca*, può reputare un *oggetto* più o meno positivamente in base ai seguenti binomi: "essere o non essere" alto, "essere o non essere" ricco, "essere o non essere" cristiano o mussulmano, o ebreo; "essere o non essere" incensurato o indagato; "essere o non essere" italiano o magrebino; "essere o non essere" sano o infermo e via di seguito. All'atto pratico, "essere o non essere" di statura bassa potrebbe comportare, da parte di uno o più *osservatori reputazionali*, essere reputati idonei a giocare a pallacanestro a prescindere da altre doti, e quindi anche reputati in grado di fare un provino per entrare in una squadra. Storicamente, si potrebbe osservare "essere o non essere" italiano poteva dire essere (o non essere) reputato un mafioso nella Chicago degli anni Trenta; "essere o non essere" divorziato avrebbe potuto rappresentare lo spartiacque tra "essere" reputato o meno un buon cittadino nell'Inghilterra di cinquant'anni fa; fino ai casi estremi in cui "essere o non essere" ebreo poteva dire "essere" (o "non essere") reputato un essere umano da un nazista; o "essere o non essere" nero poteva dire "essere" (o "non essere") reputato un essere libero da parte di uno schiavista.

Nel caso di una valutazione *comportamentale* attraverso la *misura metafisica*, anche il "fare" dell'*oggetto reputazionale* rientrerebbe in uno schema definito *ex ante* dall'*osservatore reputazionale*. E' immediato l'esempio dei dieci Comandamenti cristiani per i quali si pecca nella misura in cui il comportamento viola determinati

precetti: si tradisce la moglie; si ruba; non si onora il padre e la madre e via dicendo. Comportamenti che, agli occhi di un cristiano osservante, abbassano la *reputazione* dell'*oggetto* che li contravviene (anche per sentito dire). In questo caso, mutuando la classificazione *definettiana*, la realtà dei peccatori è ridotta ad un dado da dieci facce. Un peccatore è tale se ne contravviene una. Il futuro, nel caso di un *osservatore reputazionale* che si attiene alla tavola dei Comandamenti, è definibile – con qualche forzatura s'intende – come una serie finita di eventi probabilistici simmetrici, divisi tra bene e male, quest'ultimo, frazionato in dieci possibilità.

Costruire e graduare la *misura reputazionale metafisica* da parte dell'*osservatore* è una scelta individuale. Tale la riduzione è effettuabile direttamente, se l'*osservatore* sviluppa dei **propri dogmi metafisici**, oppure l'*osservatore* può adottare **principi condivisi con altri**, se non direttamente proposti da autorità supreme. In quest'ultimo caso, siamo innanzi a schemi *standard* utilizzati da una determinata comunità religiosa, politica, o semplicemente sociale, che adopera una specifica *misura* dogmatica. Le implicazioni di tali differenze sono evidenti. Nel caso di una *misura* originale ed individuale, emergono chiari i problemi conoscitivi. Altrimenti, nel caso di una *misura* condivisa da una intera comunità, è più agevole indagare il fenomeno e gli effetti economici e sociali.

Ma al di là di come viene costruita la propria *misura reputazionale metafisica*, per la sua stessa conformazione, essa è destinata ad offrire degli *output* di natura assoluta, dogmatici. In altri termini, si

potrebbe considerare la *reputazione dell'oggetto reputazionale* “buona” o “cattiva” in base a quei principi *metafisici* che sono alle base di un determinato modo di valutare il mondo circostante. Ecco che l'*output* emergente è definibile: *reputazione assoluta*.

Se applicassimo alla realtà questa *modello di misura reputazionale*, possiamo riscontare la sua somiglianza alla nozione di *reputazione* intesa in senso più tradizionale. D'altronde, in occidente e per centinaia di anni (ed oggi in altre parti del globo) la manifestazione massima di fiducia attribuita ad una persona era (ed è) strettamente legata alla sua *probabilità* di andare a finire in paradiso, in purgatorio o all'inferno. Da qui la sua *reputazione*.

In tempi recenti ed in campo finanziario, si pensi alla *rule book* che venne introdotto nel 1988 dal Securities Investment Board (SIB) in Gran Bretagna<sup>68</sup>, il quale introduceva dieci principi generali, quasi tutti di natura etica, per la conduzione delle attività sui mercati finanziari da parte delle società d'Intermediazione Mobiliare e Banche (*Integrity; Skill, care and diligence; Best market practice; etc.*). Impostazione che in molti casi influenzò l'ambito legislativo europeo sino ad essere alla base di molte impostazioni nazionali. Altrimenti si pensi alla previsione legislativa italiana (la cui matrice è a mio avviso ricercabile nella Legge dell'1-1-1991) che richiede agli amministratori delle Banche, Società di Gestione del Risparmio (SGR) o Società d'Intermediazione Mobiliare (SIM) i *requisiti di onorabilità* per l'accesso a tali incarichi: un limite etico alle azioni

---

<sup>68</sup> Introdotto a seguito del *Financial Service Act* del 1986, poi ulteriormente affinato dal *Companies Act* del 1989 e dalla *Securities and Futures Authority (SFA)* nel 1992.

future e presenti, ed al contempo una valutazione delle azioni passate che porta diritto ad un (*pre*)giudizio di natura *intrinseca* sugli amministratori delle banche (e altre istituzioni vigilate da Banca d'Italia o dall'Ufficio italiano Cambi). Tali previsioni sono, ad esempio, "essere o non essere" accusato di fallimento o ricadere nelle cause di ineleggibilità<sup>69</sup>. Si tratta quindi dell'applicazione di un precetto etico per il quale chi è (o è stato) sotto procedimento giudiziario per fallimento non viene reputato idoneo a svolgere quel compito, a prescindere dal altri aspetti. Ma l'uso di principi paratetici, nel senso di principi parzialmente astratti (o parzialmente pragmatici), miranti alla tutela del sistema, è stato esteso anche alle valutazioni nella conduzione d'impresе non bancarie e finanziarie dalle grandi organizzazioni internazionali. A riguardo sono emblematici, come abbiamo visto, gli sforzi dell'OCSE iniziati nel 1976 e proseguiti dal 1999 con nuovi documenti sulla *corporate governance*.<sup>70</sup> In essi si batte su principi che vanno dal rispetto dei soci dei minoranza alla trasparente rendicontazione. La natura sistemica (con venature etiche) di tali documenti è indubbia, per

---

<sup>69</sup> In base a quanto disposto dal Regolamento Banca d'Italia del 1 luglio 1998 e dal D.M. 11 novembre 1998, n. 468, in attuazione dell'articolo 13 del Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, il Consiglio di Amministrazione di una SGR è tenuto a verificare la sussistenza dei requisiti di onorabilità e professionalità dei propri esponenti aziendali. Per i requisiti di professionalità si parla di aver maturato almeno un'esperienza complessiva di almeno un triennio in alcuni settori specifici ed altamente professionalizzanti (per i semplici consiglieri). Circa l'assenza di situazioni impeditive si parla di non avere avuto ruoli dirigenziali o di amministratore in imprese sottoposte a fallimento, a liquidazione coatta amministrativa o a procedure equiparate, o (nel caso di imprese operanti nel settore creditizio, finanziario, mobiliare o assicurativo) sottoposte alla procedura di amministrazione straordinaria. Tra i requisiti di onorabilità, si menziona il fatto di non ricadere nelle condizioni di ineleggibilità o decadenza previste dall'articolo 2382 del codice civile, o essere stati sottoposti a misure di prevenzione disposte dall'autorità giudiziaria o essere stati condannati con sentenza irrevocabile (per alcune fattispecie di reati).

<sup>70</sup> Come abbiamo visto si tratta di "*Principles of Corporate Governance*" - approvate il 27 maggio 1999 e riviste nel 2004.

esplicita ammissione ed anche per la loro natura volontaristica. Si tratta per l'OCSE, di fornire un *framework* comportamentale la cui "violazione" indurrebbe ad una valutazione negativa e conseguente perdita *reputazionale*. Di questo tenore è anche la Dichiarazione Tripartita dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro delle Nazioni Unite<sup>71</sup> oppure i documenti sulla Responsabilità Sociale d'Impresa promossa in sede europea<sup>72</sup>.

In altri contesti, la *misura reputazionale metafisica* assume forme diverse, prestandosi anche a manifestazioni di natura illiberale e vessatrice. Nei paesi ad ideologia marxista (del secolo scorso soprattutto), la fedeltà all'idea ed al partito dominava ogni ambito di osservazione. La realtà era deformata e ridotta al binomio comunista/anti-comunista in attesa dell'inevitabile crollo capitalista, il dogma principale. La *reputazione* degli individui si determinava in base a considerazioni di natura ideologica – scevra da qualsiasi collegamento con il buon senso: si poteva essere colpiti da una pessima *reputazione* in base ai "sentito dire" sulle idee dei propri parenti; sui libri che si possedeva in casa; sui vestiti appesi alle grucce; alla musica che qualcuno riteneva si ascoltasse. Sino a subire un forte degrado della propria immagine, con conseguenze gravi, anche letali. A pensar bene, d'altro canto, non dovette essere troppo

---

<sup>71</sup>La Dichiarazione Tripartita (titolo inglese: *ILO - Tripartite Declaration Of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy*), pubblicata nel 1977, successivamente nella seconda edizione nel 1991 e nella terza nel 2001, ha chiaramente una valenza etica generale: "The principles laid down in this universal instrument offer guidelines to MNEs, governments, and employers' and workers' organizations in such areas as employment, training, conditions of work and life, and industrial relations. Its provisions are reinforced by certain international labour Conventions and Recommendations which the social partners are urged to bear in mind and apply, to the greatest extent possible" ILO ([1977] 2001:5).

<sup>72</sup> Si veda il Capitolo 1.

diversa la situazione (e la *reputazione*) di Galileo Galilei, anche in questo caso a causa del conflitto tra le verità empiriche che egli asseriva e quelle “verità” dogmatiche che viceversa asseriva la Chiesa. Sotto il regime dell’*Apartheid* sudafricano, chi si diceva ascoltasse la canzone “*Pata Pata*” di Miriam Makeba, acquisiva seduta stante la *reputazione* di essere sovversivo, tant’è che il regime decise di varare provvedimenti penali. Negli Stati Uniti meridionali, fino a poco tempo fa (forse ancora oggi in alcune zone), la realtà sociale era divisa dal binomio bianco/nero, ed un nero godeva di una *reputazione* piuttosto negativa a prescindere da altre considerazioni. In alcuni paesi europei, vari movimenti politici reputano gli immigrati degli intrusi da cacciare appena se ne vede l’imbarcazione, a prescindere da qualsiasi altra considerazione e secondo una scala di valori piuttosto confusa.

Ad una prima impressione, applicando questo *modello*, la *misura reputazionale* sembra pervadere anche l’opinione pubblica quando si tratta di valutare organizzazioni o personaggi di rilevanza nazionale (enti, politici, sportivi, manager) quando violano norme comportamentali, di natura religiosa o etica (con evidenti ricadute economiche). Nel novembre 2009, il quotidiano inglese “*The Times*” titolava: “*Christian Brothers agree £146m payout for abuse*”, in relazione al terribile scandalo che aveva investito la comunità religiosa irlandese dopo la scoperta dei sistematici abusi verso centinaia di bambini nelle 216 scuole dell’Ordine religioso, ampiamente documentate in un rapporto presentato dal Ministro della Giustizia irlandese Dermot Ahern, e che, secondo il giornale, avrebbero

pesantemente influito sulla *reputazione* delle loro scuole<sup>73</sup>. Sempre nello stesso mese, fu ancor più fragoroso lo scandalo *reputazionale* (e rosa) che investì il giocatore di golf Tiger Woods: “Bye Bye Tiger Woods. Gli sponsor se ne vanno”<sup>74</sup>. Una florida attività con utili per 100 milioni di Dollari all’anno secondo la stampa (un miliardo di guadagno complessivo sino ad allora, secondo *Forbes*), messa in difficoltà dai “sentito dire” sulla sua infedeltà coniugale, poi scoppiata in fragorose ammissioni. Notissimi *sponsor* di bibite, lamette da barba, scarpe sportive o televisioni via cavo che si “volatizzarono” nel giro di poche settimane tanto da decretarne la fuoriuscita (momentanea) dal circuito sportivo. Allo stesso modo venne immediatamente ritirata anche la proposta di una medaglia del Congresso (USA) allo sportivo, avanzata da Joe Baca, ed anche repentinamente rivista la sua posizione nel David Brown Index (indice dei personaggi più “credibili” e “vendibili”). Il danno *reputazionale*, di natura etica e non attinente alla sua attività professionale e sportiva, sarebbe facilmente calcolabile nel mancato guadagno provocato dal suo ritiro. Qualche giorno prima della scandalo Woods, si leggeva sul *Time*: “*Communion Controversy*”, un'altra questione *reputazionale*, non con ricadute economiche, bensì di tipo politico. Nell’articolo veniva spiegato che il Vescovo cattolico del Rhode Island, Thomas Tobin, aveva ritenuto che il comportamento di Patrick Kennedy fosse contro l’etica cattolica a

---

<sup>73</sup> Quotidiano britannico “The Times”, del 26 novembre 2009, pagina 10.

<sup>74</sup> Quotidiano italiano “La Repubblica” del 10 dicembre 2009, pagina 43.

causa delle sue posizioni sull'aborto, e pertanto reputato non idoneo a ricevere la comunione<sup>75</sup>.

#### 2.8.4. La *misura reputazionale di scopo*

La *misura reputazionale di scopo* è una valutazione basata sulla presunta capacità dell'*oggetto reputazionale* di **raggiungere un determinato obiettivo**. Applicando le categorie *definettiane*, ci troviamo di fronte al caso in cui l'*osservatore* considera **eventi passati per attribuire un qualche grado di fiducia** all'*oggetto* in relazione ad esiti futuri. Se pure in modo metodologicamente approssimativo, fuori dai dovuti formalismi, senza esami codificati delle frequenze statistiche, si può immaginare ad una forma di proiezione *probabilistica*. E non si tratta di un'impostazione originale se si fa riferimento al citato *principio di estrapolazione* di Von Weizsacher. Si può dire che le frequenze, in questo caso, "servono a dare maggiore fondamento alle opinioni" non solo se "soggettive", come riferisce de Finetti alla *probabilità* ([1979] 1995:117), ma anche se arbitrarie, come possono essere nella *reputazione*.

Rispetto alla precedente *misura metafisica*, si nota che quella *di scopo* non è caratterizzata da "elementi deterministici" sugli eventi possibili e non offre una visione dogmatica della realtà osservata (presente o passata). **Il rapporto con uno scopo/risultato è l'elemento caratterizzante rispetto alla richiesta di coerenza**

---

<sup>75</sup> Settimanale statunitense "Time", del 7 dicembre 2009, pagina 12.

**imposta da un approccio metafisico. La realtà non si adatta al proprio dogma, ma dalla realtà scaturiscono risposte alle proprie domande. È un approccio empirico.** La *misura di scopo* non prevede una costruzione *metafisica ex ante* da applicarsi in fase di giudizio, semmai prevede l'identificazione da parte dell'*osservatore reputazionale* dell'obbiettivo all'ombra del quale s'intende giudicare l'oggetto. Per l'oggetto di tratta di "essere", insomma, reputati all'altezza di un compito, oppure, "comportarsi" in modo convincente in relazione allo scopo per il quale si è giudicati. Anche in questo caso, si viene reputati positivamente o negativamente sia sul piano *intrinseco* sia sul piano *comportamentale*: il giovane "è reputato" abbastanza capace per "essere" un buon medico ("essere" in grado di) e sta "facendo" bene gli studi ("fare" per). Lo scopo è divenire un buon medico. Non si tratta quindi di avere una buona *reputazione* all'ombra di principi *metafisici*. Inoltre, rispetto alla *misura* precedente, si nota che il relativismo descritto in precedenza trova in questo caso piena applicazione: è corretto parlare di una *reputazione* "adeguata" oppure "inadeguata", appunto perché tralasciata intorno alla capacità di raggiungere un risultato (lo "scopo").

La determinazione dello scopo prescelto all'ombra del quale valutare le *performance* dell'oggetto *reputazionale* è una scelta individuale. Può essere originale oppure è adottabile uno *standard* condiviso in tutto o in parte con altri<sup>76</sup>.

---

<sup>76</sup> Può essere il caso degli insegnanti che seguono i parametri ministeriali nel giudicare i propri alunni, o di allenatori sportivi che seguono una determinata metodologia per formare e giudicare i propri ragazzi, persino Basilea 2 potrebbe apparire uno *standard reputazionale* in questo senso.

Nella pratica, l'uso della *misura reputazionale di scopo* appare assai diffuso. Nel caso in cui l'obbiettivo sia "totalizzante", questa *misura* appare perfino l'unica utilizzabile. S'immagini quanto la "buona" *reputazione* di un gestore di fondi d'investimento non sia indissolubilmente legata alle sue *performance*. Ancor di più, se si pensa ad uno scalatore, la cui *reputazione* non può che emergere – inevitabilmente, e si direbbe quasi esclusivamente – dall'aver raggiunto le vette su cui si fosse cimentato. La *reputazione* meramente sportiva di un giocatore di tennis non può che basarsi su prove empiriche pregresse che ne danno il valore (e la classifica). Questo tipo di valutazione non esclude che vengano previsti dei limiti di natura etica o morale entro cui svolgere la *performance* (non si dovrebbe giocare a tennis insultando l'avversario, non si dovrebbe fare il *broker* finanziario offrendo *soft commission*). Non di meno, il raggiungimento dello scopo rimane il punto nodale.

In campo economico, questo tipo di valutazione sembra adeguarsi alle valutazioni sulle imprese di servizi, come le forniture di gas, acqua o elettricità. Alle aziende telefoniche o ai servizi di connessione *internet* la cui *reputazione* rimane alta sin tanto che si ottiene da loro ciò che ci si aspetta in termini di servizi. La statistica sui disservizi diventa un elemento di analisi empirica per rafforzare o indebolire la *reputazione*. Anche le aziende di trasporti verrebbero repute all'altezza del compito secondo questi "metri di misura" (dalle linee aeree a quelle del trasporto urbano o su rotaia). Il settore del movimento merci. Oppure il settore postale verrebbe reputato

all'altezza nella misura in cui raggiungesse lo scopo di consegnare la posta nei termini richiesti o prestabiliti. L'edilizia infrastrutturale di base (strade, ponti, reti ferroviarie) potrebbe essere interessata da questa *misura reputazionale*. Il settore della pulizia urbana ma anche quello amministrativo. Si può aprire una finestra su quello - enorme - medico/sanitario e farmaceutico, la cui *reputazione* verrebbe ottenuta nella misura in cui si giungesse a garantire quanto richiesto. Così il settore della difesa nazionale, quello delle forze dell'ordine interno, oppure la magistratura.

Per una panoramica generale sui principi per valutare le aziende di servizio (con speciale riguardo a quelle a partecipazione pubblica) è interessante osservare quanto previsto dalla Commissione Europea nella sua comunicazione del 2002, "*Metodologia per la valutazione orizzontale dei servizi d'interesse economico generale*"<sup>77</sup>, o dall'OCSE nelle sue *Linee Guida per le Imprese a partecipazione pubblica* del 2005, queste ultime citate nel primo capito. Entrambi i documenti offrono uno spaccato di come si utilizzino, in questo caso, dei *metri di giudizio di scopo* in grado d'impiattare l'aspetto *reputazionale*. Un esempio pratico nell'utilizzo in chiave *reputazionale* di questi documenti, può essere fornito dalle valutazioni adottate dal CEEP<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Mira a fornire un contributo al processo decisionale in tutti i settori della politica relativi alle industrie in rete che offrono servizi d'interesse economico generale, fornendo una metodologia che favorisca la produzione di valutazioni precise, esaurienti e comparabili del livello dei servizi di tali industrie. Valutazioni rigorose e periodiche delle prestazioni forniranno un orientamento alle politiche perseguite, in particolare per quanto riguarda il processo di apertura del mercato interno e di riforma, e contribuiranno a stabilire se i risultati di mercato siano compatibili con gli obiettivi sociali ed economici dell'Unione europea (EU, 2002a).

<sup>78</sup> Il CEEP (*Centre européen des Entreprises à participation publique et des Entreprises d'intérêt économique general*) è uno dei tre partner sociali della Commissione Europea (oltre ai Sindacati europei ed alla omologa associazione industriale europea) e rappresenta circa il 16% del Pil europeo impiegando oltre un milione di lavoratori.

per le sue imprese, per calcolare la loro sostenibilità ed il loro *rischio reputazionale* e giungere all'attribuzione di un apposito *label* europeo, istituito nel 2007<sup>79</sup>.

Ovviamente gli esempi possono essere anche molti altri. Ma anche in questo caso, al di là di come viene costruito la propria *misura reputazionale di scopo*, essa, per la sua stessa conformazione, è destinata ad offrire un *output* di natura relativa (*reputazione* "adeguata" o "non adeguata") definibile: *reputazione di scopo*.

#### 2.8.5. La *misura reputazionale estetico-emotiva*

Questo approccio si erige sulle basi *definetiane* della soggettività *probabilistica*, che in questo caso subisce però una profonda degradazione epistemologica per accogliere elementi puramente emotivi associati ad espressioni metodologicamente contraddittorie ed arbitrarie insite nella nozione di *reputazione* (non in quella di *probabilità*). La caratteristica di questo approccio è **l'assenza sia di una costruzione metafisica sia di un'analisi empirica sugli eventi passati**. La *misura reputazionale estetico-emotiva* si determina in relazione al mero **compiacimento emotivo ed estetico** dell'*osservatore reputazionale*. Alla base non vi sono considerazioni

---

<sup>79</sup> Per questa specifica attività valutativa e per emettere il sopra citato *label* europeo, il CEEP ha applicato la metodologia dell'Agenzia Europea di Investimenti - (Aei) Standard Ethics, un'Agenzia specializzata nella emissione di *rating* di sostenibilità e *corporate governance*, i così detti "*rating* etici". Nel 2007, la stessa Agenzia è stata chiamata a presentare il modello presso il Parlamento Europeo ed a fare valutazioni dirette sulle aziende del CEEP.

*metafisiche* né proiezioni para-probabilistiche derivanti da osservazioni della realtà passata.

I canoni che vengono seguiti dall'*osservatore* possono essere, come per altre *misure*, strettamente individuali oppure dei parametri *standard* (come nel caso di un maestro di musica classica nel giudicare i propri allievi, che comunque esprime il proprio giudizio estetico ma all'interno di canoni musicali prestabiliti).

All'interno di questa *misura* sono collocabili i giudizi attribuiti in numerosi campi. La *misura estetico-emotiva* è naturalmente predominante in campo artistico ed in quelle numerosissime attività umane in cui l'estetica e l'emotività hanno ruoli predominanti. In campo economico, potrebbe interessare un'area assai vasta, si pensi al mercato che fa riferimento alla cinematografia, alla discografia, all'editoria. La *misura* è determinante nel mondo pubblicitario (e del *marketing*), in quello della moda, industria cosmetica, abbigliamento, industria della gioielleria, arredamento, può arrivare sino alle imprese della floricultura o estendersi al campo dell'architettura sino ad arrivare a offrire la *misura della reputazione* raggiunta dalle aziende produttrici di soprammobili e oggettistica di *design*. Questa *misura reputazionale* si potrebbe estendere perfino ad alcune dimensioni del settore automobilistico ed a quello alimentare dove l'estetica delle forme ed il gusto del cibo fanno la differenza nel garantire la *reputazione* aziendale. Il *modello* potrebbe contemplare anche un collegamento con determinate vicende politiche- sociali, come nel caso dei giudizi pre-elettorali che investono gli "uomini

nuovi". Quelli che godono di grande *reputazione* sulla base delle sole capacità carismatiche, ovvero sono alla prima prova di governo (quindi privi di dati precedenti comparabili su cui formare la *misura di scopo*) e senza che l'elettorato si curi delle qualità etiche-morali (quindi dell'aspetto *metafisico*). Quando insomma si considera qualcuno "unto dalle divinità" o mandato "dalla provvidenza" e idoneo al compito non in base ad una analisi dei risultati ottenuti, bensì giudicato tale in forza alle sue capacità di appagare emotivamente ed esteticamente una fetta della platea elettorale. Da qui, per tale platea, l'inutilità dei fatti concreti (negativi) per deprimere il livello della *reputazione* che attribuiscono a quel *leader*. Si potrebbe azzardare ad inquadrare in questo ambito del *modello* perfino l'esperienza Hitleriana in Germania o il ventennio fascista in Italia.

Anche per la *misura reputazionale estetico-emotiva* la natura della valutazione può basarsi su un'osservazione *comportamentale* oppure *intrinseca*. Lo è, nel primo caso, se si considera - a esempio - la *reputazione* di un cuoco che attraverso il suo "fare", è in grado o meno di guadagnare fiducia (e *reputazione* positiva) soddisfacendo il palato dei clienti. Rientra nella seconda categoria, la *reputazione* di un quadro o di una statua che per la loro natura non possono ovviamente agire ed attuare una strategia *comportamentale*, ma vengono giudicate per ciò che "sono".

Sia in un caso sia nell'altro, la *reputazione dell'oggetto reputazionale* è "buona" o "cattiva" nel senso di "adeguata" o "non adeguata" al

livello di compiacimento “sensoriale o emotivo” che esso sa offrire.  
L'*output* è definito: *reputazione estetica*.

#### 2.8.6. La convivenza tra metri di giudizio diversi

Tutti e tre i *metri giudizio* proposti nel *modello* possono ben convivere tra loro. Anche nella mente di un unico *osservatore* (se fosse dotato di una sufficiente capacità di astrazione per angolare i propri giudizi da differenti punti di vista). O possono convivere in diversi *osservatori* di fronte al medesimo *oggetto reputazionale*. Questa molteplicità è ben trattata in letteratura e già segnalata, tra gli altri, da Bromley come *multiple reputations* (1993:44) o da Tadelis, “*multi-dimensional reputations*” (2008:5).

Ecco quindi, che l'ufficiale comandante dell'esercito può avere una “cattiva” *reputazione etica* (*reputazione assoluta* negativa perché prende a schiaffi i soldati), una evidente incapacità di compiacere il prossimo (*reputazione estetica-emotiva* bassa perché è sgradevole nei modi) ma una “buona” *reputazione* di guerriero perché vincitore di numerose battaglie (*reputazione di scopo* alta perché vince sempre le battaglie). Un critico d'arte può avere una *reputazione* eticamente pessima (tradisce la moglie, beve, ruba i libri in biblioteca e dice parolacce urlando) ma essere un buon frequentatore dei salotti televisivi perché giudicato un grande divulgatore dell'arte (*reputazione di scopo*) ed essere straordinariamente accattivante ed un grande donnaiolo (*reputazione estetica-emotiva*). Un pio uomo di

chiesa può avere la *reputazione* di un santo (*reputazione assoluta*), attrarre emotivamente numerosi fedeli che lo reputano il più grande santo del mondo (*reputazione estetica-emotiva*) e per questo, allo stesso modo, non lo reputano adeguato ad amministrare il loro condominio (*reputazione di scopo*).

S'immagini anche due diversi *osservatori* di fronte ad un marchio industriale. Uno dei due fonda il proprio giudizio su aspetti etici, ambientali e sociali, come l'onestà, la qualità occupazionale, il rispetto dei diritti umani, il controllo delle emissioni, mentre un secondo reputa positivamente il *brand* per la sua capacità di generare fatturato. Nel caso in cui un incidente ambientale investa il nome della società - ma senza generare una contrazione, anche prospettica, dei profitti - solo il primo dei due sarà colpito negativamente. Per il secondo, sensibile all'andamento dei profitti (anche in chiave prospettica), la *reputazione* aziendale si manterrà alta e ben solida, come i suoi utili.

Naturalmente l'uso di diversi *metri giudizio* (valutazione *multipla*) può essere alla base di conflitti e generare confronti tra diversi *osservatori reputazionali*. In vero, l'uso di diversi *metri di giudizio* potrebbe generare conflitti anche all'interno del medesimo *osservatore*, il quale, alla fine, potrebbe dover fare prevalere l'uno sull'altro oppure risolvere le contraddizioni che eventualmente dovessero emergere.

### 2.8.7. La *misura reputazionale comparata*

La quarta *misura reputazionale*, differentemente dalle altre esaminate sin qui, fuoriesce dallo schema *definettiano*, o meglio, è identificabile come una categoria di giudizio posta ad un **secondo livello**, perché in questo caso, l'*osservatore* valuta attraverso una delle tre precedenti *misure* non meno di due *oggetti reputazionali* al fine di comprendere chi possiede un grado di fiducia maggiore. Per cui, indipendentemente dai parametri di valutazione applicati, si assume che l'*osservatore* intenda capire chi degli *oggetti* osservati (e comparati) abbia maggiore *probabilità* di:

- a) essere coerente a dei principi *metafisici* (la prima *misura* osservata);
- b) raggiungere uno scopo (la seconda *misura*);
- c) soddisfare le proprie aspettative estetico-emotive (la terza *misura*).

In base a tali premesse i tre elementi caratterizzanti questa categoria sono:

- 1) l'assenza di un "valore zero" (*R0*) fisso;
- 2) l'esistenza di una *media reputazionale* dell'insieme osservato;
- 3) l'arbitrarietà della comparazione.

Essendo una comparazione, appare pleonastico evidenziare che non vi possono essere dei livelli **prefissati** che dividono una valutazione positiva da una valutazione negativa. Se si vuole fare un confronto comparato si assume che il “valore zero” che divide la “buona” dalla “cattiva” *reputazione* sia una media variabile fondata sui risultati di detta comparazione. Utilizzando la *misura reputazionale comparata*, il passaggio da una *reputazione* positiva a quella negativa (e viceversa) dipende dai valori medi ottenuti e quindi è il risultato dei comportamenti e delle caratteristiche degli *oggetti reputazionali* componenti l’insieme. Se venisse usato un valore fisso e predeterminato, allora l’osservazione rientrerebbe tra le tre categorie sopra esaminate. Se s’intende effettuare una comparazione è perché – ovviamente – si è interessati a conoscere non chi è sopra o sotto un paletto prefissato, ma chi è sopra o sotto la media dei risultati che si ottengono. Per questa ragione conoscere la media (variabile) che divide in due l’insieme è l’oggetto stesso della propria analisi e la ragione per la quale la si adotta.

A questo punto, subentra l’arbitrarietà nella comparazione, la terza caratteristica di questa categoria. Perché, l’osservatore potrebbe seguire del buon senso e paragonare il suo *oggetto reputazionale* con altri *oggetti* analoghi, oppure potrebbe seguire un criterio diverso e proporre comparazioni ardite o non sostenibili, anche per manipolare il processo al fine di ottenere un determinato risultato<sup>80</sup>.

---

<sup>80</sup> Nel caso della *misura metafisica*, essendo primaria la ricerca della coerenza, l’elemento empirico si trova in subordine.

In pratica, la nozione di *reputazione* deve includere la possibilità che s'intenda truccare il risultato.

Nel caso delle *misure metafisiche, di scopo o estetiche-emotive*, è sufficiente modificare l'altezza dell'"asticella" (*R0*) divisoria tra il livello positivo e quello negativo, per tagliare fuori, o includere, uno o più *oggetti reputazionali*. Nel caso della *misura comparata*, è sufficiente predisporre l'insieme più idoneo al proprio scopo. Se l'*osservatore* seguisse invece i principi della corretta comparazione (criteri richiesti nella scienza non nella *reputazione*), egli necessiterà di un adeguato insieme di *oggetti reputazionali* e si decideranno dei criteri comparativi verificabili ed "oggettivi"<sup>81</sup>.

Un esempio empirico in cui si potrebbe calare il *modello* della *misura comparata*, in questo caso *di scopo*, è quello di un risparmiatore di fronte alla scelta di una banca in cui aprire il proprio conto corrente. Si tratta di un potenziale cliente che privilegia una visione utilitaristica della banca in relazione ai servizi ed ai rendimenti offerti. Il quale decide di trarre dal proprio ambito amicale, familiare oppure sociale in genere, le informazioni per la propria scelta finale, fidandosi, delle impressioni che gli vengono fornite. Senza dati certi. Senza indagini sul campo. Sceglierà in base ad una comparazione *reputazionale*, applicando una *misura di scopo*.

Anche la *misura reputazionale comparata* può convivere con le altre *misure*: un banchiere può apparire eticamente riprovevole perché non esita a disturbare i concorrenti con manovre ai limiti delle leggi

---

<sup>81</sup> Un questione, quella della comparabilità, posta anche dalla citata comunicazione della Commissione Europea sulla valutazione dei servizi pubblici (EU, 2002a).

ed ignora la valenza sociale della sua attività (*misura etica*), ha un passato di successo ed è reputato professionalmente preparato, grintoso e caparbio nelle sue convinzioni (*misura di scopo*), ha uno stile scortese ed è fisicamente sgradevole (*misura estetica*) e riesce ad ottenere le *performance* di bilancio migliori, a diventare il campione degli analisti finanziari, ha quindi la *reputazione* di essere il migliore tra tutti i banchieri in circolazione (*misura comparata*).

#### 2.8.8. La raffigurazione della misura comparata

Come si è notato in precedenza, se s'intende effettuare una comparazione è perché si è interessati a conoscere dei risultati in relazione al gruppo osservato. Per questa ragione, differentemente dalle tre *misure* precedenti, si assume che il metro di paragone non sia  $R_0$ , ma una variabile. E la *misura comparata* della *reputazione* di un *oggetto* non potrà essere la distanza tra l'*oggetto reputazionale* e  $R_0$ , bensì la **distanza tra l'oggetto e la media dell'insieme osservato**, la *media reputazionale*. Naturalmente questa *misura* necessita di **non meno di due oggetti reputazionali**. Ciò non la rende sempre applicabile, nel caso infatti di un *oggetto reputazionale* unico, come un monopolista sul mercato o una divinità per un monoteista, l'*osservatore* non può fare delle comparazioni. Inoltre, come si è notato precedentemente, la comparazione viene effettuata dall'*osservatore* senza l'uso di metodologie condivise. Nonostante ciò, la caratteristica di questa *misura* rimane intatta: sarà infatti il

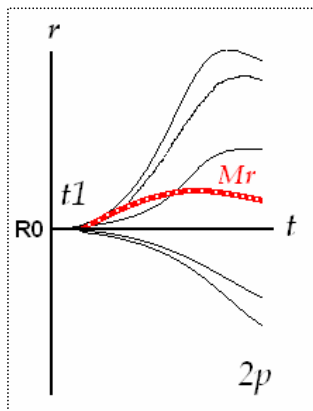
comportamento degli *oggetti reputazionali* presi arbitrariamente ad esame ad influire sul livello della media. Se, ad esempio, venisse arbitrariamente composto un gruppo di studenti e stabilito che i migliori 10 passeranno un *quiz multiple choice* di storia medioevale, il comportamento dei partecipanti all'esame influirà sull'altezza della media. Se fossero quasi tutti impreparati e le risposte esatte fossero mediamente 5 su 20, i migliori 10 partecipanti avranno superato una media assai bassa. La *reputazione comparata* di cui godranno, ancorché positiva, lo sarà grazie all'impreparazione dei loro sfaticati colleghi. Se l'asticella per passare l'esame non fosse variabile e non passassero i primi 10, ma solo quelli che rispondono ad almeno 10 domande su 20, allora avremo una sessione di bocciati... ma non avremo affatto applicato una *misura comparata*.

Al fine di raffigurare questa dimensione del *modello*, è possibile utilizzare un'altro esempio di *comparazione* di una *misura di scopo*. Si può pensare a due piccole classi scolastiche, ognuna di soli 5 alunni (per semplicità grafica). Di queste due classi soltanto una delle due potrà andare a rappresentare la scuola ai giochi estivi: quella che avrà una media di voti migliore dell'altra. Un caso empirico che peraltro gode di tre caratteristiche comuni a molti ambienti, come quello degli indici finanziari:

- 1) gli alunni di un classe sono un insieme di *oggetti reputazionali* omogenei sottoposti ad una valutazione quotidiana (come le azioni componenti un indice azionario);

- 2) tali *oggetti reputazionali* sono sottoposti al giudizio di *osservatori reputazionali* i quali sono anch'essi un insieme professionale omogeneo (come gli analisti di un mercato finanziario);
- 3) la linea  $R0$  di *buio reputazionale*, spartiacque tra la *reputazione* negativa o positiva, è una *misura di scopo* condivisa e codificata tra gli insegnanti, gli *osservatori*, i quali utilizzano il "voto" come *misura reputazionale* (nel caso degli analisti finanziari, essi si esprimono attraverso raccomandazioni, *ratio*, *rating*);
- 4) il numero degli *oggetti reputazionali* ed il tipo di relazione che intercorre, può non permettere di elevare il grado di *conoscenza* ad un livello tale da escludere la nozione di *reputazione*.

All'inizio del ciclo scolastico, avremo uno stato di *buio reputazionale* per tutti gli alunni delle due classi (se gli insegnanti non conoscevano la loro storia precedente). La *comparazione* della *misura reputazionale di scopo* che sia avvia al tempo  $t1$ , come nell'esemplificazione grafica n. 2p, poggia su regole e valutazioni *standard*, ministeriali, dettate anche

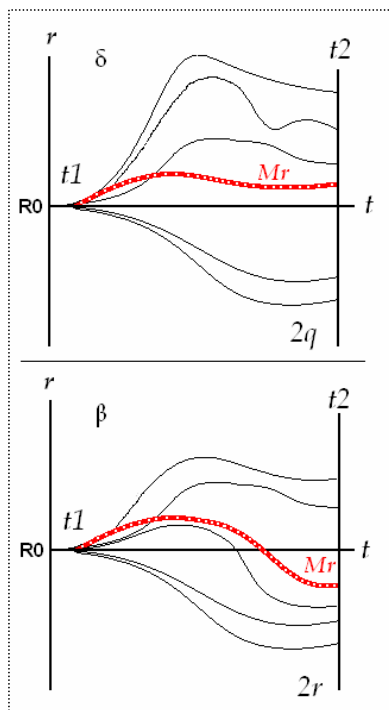


dall'esperienza e dagli obiettivi in relazione ai tempi medi di assorbimento del programma. Si tratta di una *misura* che è anche fondata sulle singole esperienze del corpo docente. Ci troviamo in una situazione in cui  $R0$  è fissato e stabilito, non per ragioni dogmatiche o etiche o per esigenze estetiche o emotive, ma sulla base

di orientamenti tesi alla valutazione dell'apprendimento scolastico

che valgono per tutte le scuole e le classi. Si tratta di quelle regole, buone per tutto l'insieme, che rendono comparabile la *performance* dei singoli perché annullano le asimmetrie e stabiliscono i criteri di attribuzione della graduatoria. Seppure la *misura reputazionale* sulla quale viene posizionato  $R0$  sia *di scopo*, non si esclude che in ambito scolastico convivano delle *misura metafisiche* fondate sui così detti valori morali o etici della scuola, che comunque potranno incidere in un giudizio generale (potrebbe essere, per taluni aspetti, il voto in condotta).

Tornando al caso in seme, gli *osservatori reputazionali*, i professori, sulla base delle loro esperienze, si formeranno in certo grado di *conoscenza*, e dove non potranno arrivare, si formeranno delle opinioni, prive di elementi cognitivi forti, le quali andranno a



concorrere a determinare la *reputazione* dei singoli *oggetti reputazionali* e sarà possibile determinare una *media reputazionale* ( $Mr$ ).

Ovviamente la *reputazione* degli alunni si modificherà nel corso del tempo, come, talvolta può avvenire anche per le aspettative degli insegnanti, e con il verificarsi di alcuni fatti. Nell'ambito dei confini etici e comportamentali richiesti per fare lo studente, alcuni alunni si

dimostreranno più all'altezza delle aspettative degli insegnanti rispetto ad altri. Nella classe "delta" (esemplificazione grafica n. 2q) tre

dei 5 alunni apprenderanno velocemente e bene, mentre 2 di loro navigheranno invece sotto la sufficienza (sotto  $R0$ ) e sotto la *media Mr* e vi rimarranno sino al tempo  $t2$ , fine dell'anno scolastico. La *media Mr*, una sorta di *benchmark* al pari di un indice finanziario, riassumerà il livello *reputazionale* dell'insieme in relazione ai risultati scolastici ottenuti ed offrirà la possibilità di proiettare al futuro la propria fiducia sul raggiungimento della preparazione richiesta (scopo) da parte della classe.

Nella classe " $\beta$ " (Figura n. 2r) le cose andranno peggio poiché uno dei 5 studenti deciderà, a metà anno, di non studiare più e precipiterà sotto la sufficienza abbassando la *media* della sua classe. Saremo di fronte alla famosa asserzione sul livello generale della classe che si sente da parte dei professori: "*è una buona classe rispetto all'altra ...*"

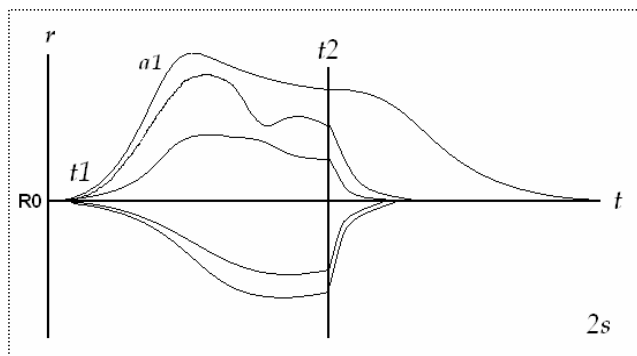
Se osservassimo gli insiemi con la lente della *misura reputazionale di scopo*, noteremo che il livello di *reputazione* raggiunto del singolo alunno, è pari alla distanza con  $R0$ . Ed al tempo  $t2$ , un totale di 5 alunni è sopra la sufficienza. Mentre altrettanti sono sotto.

Valutando invece il risultato offerto dalla *misura* variabile  $Mr$ , osserviamo che la classe migliore sia la classe " $\delta$ ", ed in quella classe la media dei voti è sopra la sufficienza e 3 studenti sono significativamente sopra quella media. Nella classe " $\beta$ " la *media Mr* è sotto la sufficienza e solo 2 studenti sono significativamente sopra di essa.

I dati così raccolti e riferibili ad i voti ottenuti, saranno in questo caso, per i professori, quella dose di *conoscenza* utile a formulare una

proiezione *probabilistica* sull'andamento futuro degli alunni.  
 Laddove, la natura dei dati fosse più incerta e non si potesse parlare di *conoscenza*, come nel caso dei professori di altre sezioni o persone esterne alla scuola che non possono accedere a documentazione, allora avremo "notizie" approssimative. Basate su "sentito dire". Su fatti riportati. Su opinioni altrui. Avremo un *humus* empirico diverso, non basato su dati (pagelle, rapporti, risultati delle prove d'esame), però sufficiente ad una proiezione sul futuro. Anche in questo caso su chi possa essere lo studente migliore all'università. Ma si tratta di *reputazione*.

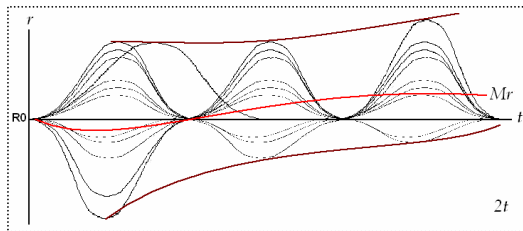
Naturalmente, con il passare del tempo, agli occhi della scuola (ovvero degli insegnanti), la *reputazione* degli alunni tenderà a  $R_0$ . Tornerà nuovamente al medesimo livello al tempo  $t_1$  con una parabola più o meno lunga in base al ricordo che l'alunno avrà saputo dare di sé. Possiamo infatti immaginare un ciclo scolastico, il



cui termine  $t_2$  (nella proposta esemplificativa grafica n. 2s) rappresenta l'inizio della rapida fine per la *reputazione* degli alunni. A qualcuno, più

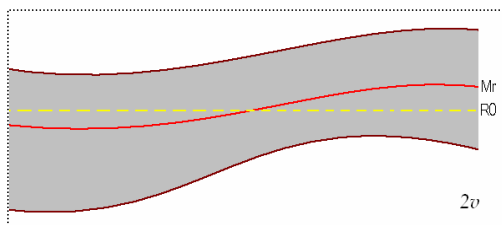
bravo degli altri (come l'alunno  $a_1$ ) la *reputazione* proseguirà nel tempo, come il favorevole ricordo che i professori avranno di lui. Sarà portato ad esempio almeno sin quando anche l'ultimo dei suoi *osservatori reputazionali* non sarà in pensione.

Questo strumento d'osservazione può estendersi ad un livello superiore e valutare – per comparazione – le classi migliori e peggiori di anno in anno. Si può quindi avere un andamento storico



di una determinata sezione tracciando una *media reputazionale* della singola classe che unitamente alle successive

sarà in grado di fornire una *media reputazionale* di più lungo periodo. Collegando i massimi ed i minimi *reputazionali* raggiunti dai singoli alunni di ogni ciclo (Figura n. 2t), si potrebbe tracciare anche i bordi esterni di questo canale che vedrebbe al centro *Mr*, con la possibilità di concepire una vera e propria *stringa*, mutevole per direzione e per diametro, che chiameremo *stringa reputazionale*. La *stringa reputazionale* esemplifica graficamente l'insieme di un sistema omogeneo, i cui sottosistemi si muovono sopra, sotto o oscillano



intorno a *Mr*, la cui traiettoria è, in varia misura, influenzata dalla linea *R0* del *buio reputazionale*, ovvero dalla *misura* che guida il

giudizio degli insegnanti.

Questo meccanismo di raffigurazione può essere usato per analizzare una fetta della realtà più ampia se si lavora per ottenere le *medie reputazionali* di tutte le sezioni e dell'intera scuola. A loro volta, le medie delle singole scuole, determinerebbero quella della regione. E via così. Ovviamente, elevando il numero degli *oggetti*

*reputazionali* (alunni) si avrà un maggior numero di *osservatori reputazionali* coinvolti (gli insegnanti), ed fenomeno dei sistemi osservati aumenta di complessità.

## 2.9. La natura di *R0* in base alle diverse *misure*

Seguendo le raffigurazione grafiche proposte in precedenza, si può assumere che il livello della *reputazione* raggiunto dall'*oggetto reputazionale* sia pari alla distanza tra l'*oggetto* stesso e *R0*, dove *R0* è un dato fisso perché nelle prime tre *misure di giudizio* (*metafisica, di scopo, estetico-emotiva*) il comportamento adottato dall'*oggetto reputazionale* non modifica di per sé il livello della "asticella". Il posizionamento di *R0* dipende dalla decisione – arbitraria – dell'*osservatore reputazionale*. Solo l'*osservatore* può decidere di modificare la gradazione adottata o i criteri di valutazione utilizzati. Il numero o il tipo degli *oggetti* che si trovano sopra o sotto di essa non agisce in modo **diretto** sulla sua posizione. Si notano però alcune differenze.

Nel caso della *misura reputazionale metafisica* (per attribuire una *reputazione assoluta*) *R0* è **pre-fissato**, ovvero si trova ad un **livello definito precedentemente** il momento in cui viene *illuminato* l'*oggetto*, perché la costruzione *metafisica* precede l'*osservazione*. L'*oggetto* non solo non può, attraverso il suo comportamento,

modificare il livello di  $R0$ , ma il suo comportamento non influisce neppure sulle scelte di posizionamento effettuate dall'*osservatore*. In altri termini, la scelta del livello di  $R0$  **non dipende** dai risultati prevedibili o da risultati pregressi o **dalla distribuzione dei soggetti reputazionali sopra o sotto di esso**. Questa rigidità è dovuta al fatto che  $R0$  è il frutto di una codificazione dogmatica e/o determinista e non dipende da fattori contingenti. La sua modifica è legata esclusivamente ai cambiamenti che dovessero emergere a monte, nella *metafisica* (etica, religiosa o ideologica che sia). Nella pratica: se tutti gli esseri umani non onorassero il padre e la madre come chiedono i dieci Comandamenti, vorrà dire che saranno tutti peccatori, tutti al di sotto di  $R0$ , e l'intera umanità andrà all'inferno, non per questo i Comandamenti verrebbero modificati.

Nel caso di una *misura reputazionale di scopo* (per una *reputazione di scopo*)  $R0$  sarà **fisso** perché utilizzato al fine di valutare la possibilità dell'*oggetto reputazionale* di raggiungere determinati obiettivi o scopi. Non sarà però **pre-fissato** rispetto all'*illuminazione* dell'*oggetto*, poiché il posizionamento di  $R0$  dipende da un'analisi dell'*oggetto* ed anche da dati empirici raccolti.  $R0$ , inoltre, è anche **dipendente dalla distribuzione** degli *soggetti reputazionali*, poiché qualora un numero eccessivo di essi fosse regolarmente sopra o sotto di esso, l'*osservatore* potrebbe giudicarlo non significativo e non utile alla *misura di scopo* prevista.

Se si pensasse ad un consumatore alla ricerca di dentifrici in un supermercato, sarebbe come se egli stabilisse di valutare possibili

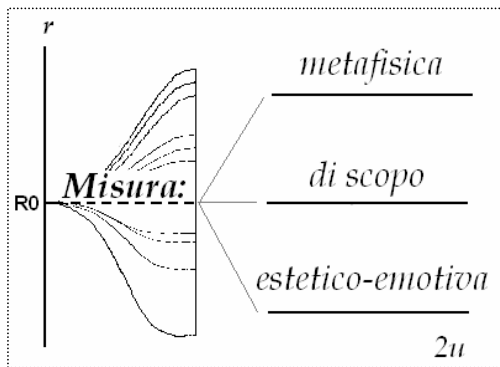
acquisti solo per dentifrici che godessero della *reputazione* di risolvere anche il problema della calvizie (oltre che pulire i denti). La sua asticella,  $R0$ , non sarebbe utile al suo scopo. I “sentito dire” a cui si affida lo portano fuori strada, prova ne è, appunto, il fatto che, dopo avere chiesto pareri alle commesse e ad altri clienti, esce dal supermercato senza avere il dentifricio in mano. Da qui la necessità di modificare il suo  $R0$  alla successiva occasione (se vuole lavarsi i denti). Ecco che la posizione di  $R0$ , per questa *misura*, **dipende** anche dalla distribuzione degli *oggetti* esaminati.

Nel caso di una *misura reputazionale estetico-emotiva*, l’asticella da superare ( $R0$ ) è relativa alla capacità di soddisfare l’esigenze emotive ed estetiche dell’*osservatore*. La soggettività e l’individualità è quindi molto alta, legata com’è a fattori scarsamente ponderabili, soprattutto se di natura individuale, non condivisi, non sociali. In questo caso si stabilisce che  $R0$  sia **fisso** per l’assunto che il punto di appagamento estetico ed emotivo individuale abbia – sperabilmente – una certa stabilità (che l’opera lirica o il gelato alla crema non piaccia a giorni alterni, per intendersi) ma il suo eventuale condizionamento, dato dalla distribuzione dei risultati, rimane un elemento che può essere indeterminabile, soggettivo, arbitrario. Si può dire che la *misura reputazionale estetico-emotiva* mantiene la sua utilità, e non viene contraddetta, anche qualora i risultati dell’osservazione determinano una distribuzione anomala degli *oggetti*. In taluni casi, insomma, si può essere insoddisfatti di tutto e continuare così.

## 2.10. La scelta della *misura reputazionale*

Le ragioni che portano un *osservatore* a scegliere una *misura reputazionale* piuttosto che un'altra è una questione di difficile comprensione, sia per la soggettività della scelta (qualsiasi *osservatore* è, in questo senso, libero), sia perché gli elementi cardine del *misura* possono essere arbitrari ed altamente individuali, ovvero non condivisi con altri e non evidenti.

La scelta appare legata a numerosi fattori legati alla natura



dell'*osservatore*, ad i suoi trascorsi, alla sua cultura, alle sue necessità, ai suoi mezzi intellettuali, alle modalità d'interazione che ha adottato, ad eventuali scelte religiose o ideologiche, a degli

obbiettivi reconditi che intende raggiungere (palesamente o meno), alla sua condizione psicologica, alla sua razionalità o irrazionalità. E spesso, come si è visto, potrebbero convivere più *metri di misura* e la cui prevalenza di uno sull'altro verrebbe dettata - anche qui - da scelte non sempre consapevoli, non necessariamente oggettive oppure razionali.

Nel 1943, dopo avere condotto un brillante sbarco in Sicilia ed una poderosa avanzata destinata a liberare l'isola dai nazi-fascisti, il famoso Generale statunitense Gorge Patton, in preda ad un moto di rabbia, diede uno schiaffo ad un soldato che si era fatto ricoverare per un apparente esaurimento nervoso. Il Generale giudicò

l'atteggiamento del soldato intollerabile e paragonabile ad una forma di diserzione. Chiese - ed ottenne - che il soldato in questione non condividesse gli spazi con i feriti in azione che avevano invece fatto il loro dovere. Per questo schiaffo, Patton venne censurato pesantemente dai giornali americani suscitando la riprovazione dell'opinione pubblica. Venne costretto a chiedere pubbliche scuse, rischiò di perdere il comando e la sua *reputazione* ne uscì pesantemente offuscata (Liddell Hart, 1970). Questo esempio è molto interessante per offrire uno spaccato di come l'opinione pubblica<sup>82</sup>, intesa come "censore" dell'operato di un generale in guerra, abbia utilizzato una *misura reputazionale metafisica* (etico-comportamentale in questo caso) che appare (per la gravità dell'episodio) del tutto irrazionale per valutare l'operato di un proprio comandante in attività. Il fatto era censurabile e degno di una sanzione, ma reputazionalmente irrilevante se si considera che in capo ad un generale di corpo di armata una decisione sbagliata poteva portare alla morte di migliaia e migliaia di propri soldati in un sol giorno. Nella sua posizione, il Generale Patton avrebbe potuto inviare un interno reparto a morte sicura senza sollevare grandi dubbi sulla sua capacità di comando. Eppure, uno scappellotto ad un soldato esaurito, aveva evidentemente avuto una forza così emotiva o simbolica da catalizzare l'interesse dei *media* e dell'opinione pubblica in modo molto più rilevante di un vero errore strategico sul campo (e relative vittime), con il risultato di

---

<sup>82</sup> "L'opinione è detta «Pubblica» non solo perché è collocata nel pubblico ed «è del pubblico, ma anche perché investe oggetti o materie che sono di natura pubblica: l'interesse generale, il bene comune, in sostanza, la *res publica*" (Sartori, 1987:165).

spingere il cittadino medio a valutare l'operato del militare secondo una *misura reputazionale metafisica* e danneggiare la *reputazione* di uno tra i migliori comandanti nord americani, il quale, rimasto a lungo senza comando, rientrò successivamente in attività e si dimostrò determinante per le sorti della guerra nella campagna di Francia. Ecco, che è ragionevole pensare che la scelta della *misura reputazionale* adottata da un *osservatore* dipenda da numerosi fattori, inclusi fattori irrazionali o a carattere del tutto estemporaneo.

Nel caso delle aziende, abbiamo osservato come le *misure reputazionali* potrebbero dividersi a secondo dell'attività imprenditoriale: una *misura di scopo* per la aziende di servizi (l'azienda ha la *reputazione* di offrire un buon servizio); per le aziende nel settore del lusso, beni voluttuari ed altro, parliamo di un *misura reputazionale estetico-emotiva* (l'azienda vinicola che fa del vino buono); nel caso delle aziende del settore creditizio, l'onestà e correttezza sembrano richiamare alla *misura reputazionale assoluta*. Ma come si è notato, varie *misure* possono combinarsi e convivere a seconda dei casi. Applicando il *modello*, si può descrivere come il passaggio da una singola *misura* ad una valutazione "multipla" può intervenire in situazioni complesse, contraddittorie. Si può tornare al caso delle indicazioni istituzionali che provengono dall'Unione Europea come il Libro Verde della Commissione sui *Servizi di Interesse Generale*<sup>83</sup>, il quale introduce criteri di giudizio etico e

---

<sup>83</sup> Con il *Libro Verde* del 2003 sui *Servizi di Interesse Generale* la Commissione Europea entra nel merito dell'etica imprenditoriale individuando dei minimi comuni denominatori a carattere generale: "I servizi di interesse generale svolgono un ruolo sempre più rilevante: sono parte dei valori

morale nella valutazione della attività economiche quando vengono lambiti alcuni ambiti definiti irrinunciabili per il progresso sostenibile. Ambiti come il rispetto dell'ambiente, diritti dei lavoratori (oltre che quelli umani, ovviamente), il rispetto del diritto di sciopero o della sicurezza sul luogo del lavoro ed altro. In tal modo s'introduce nella vita aziendale un livello multiplo di *misure reputazionali*, una delle quali è di natura *metafisica* e offre un tipo di *reputazione* assoluta (di tipo etico). Secondo la filosofia del Libro Verde (oppure delle citate *Linee Guida delle Imprese Multinazionali* pubblicate dall'OCSE, per fare un altro esempio) l'azienda viene reputata positivamente non solo in relazione alla sua capacità di condurre gli affari e reggere felicemente il mercato con produzioni adeguate ed appropriate, ma anche se essa rimane all'interno di un quadro comportamentale accettabile (secondo i principi etici proposti). Ecco perché col Libro Verde si propone – implicitamente – una valutazione “multipla”. Una scelta consapevole e razionale tesa, come specificato nel documento europeo, a promuovere un modello di sviluppo socialmente sostenibile e rispettoso dei diritti.

#### 2.10.1. La manipolazione della *misura reputazionale*

---

*condivisi da tutte le società europee e costituiscono un tratto essenziale del modello europeo di società. Il loro ruolo è fondamentale per migliorare la qualità di vita di tutti i cittadini e per superare l'emarginazione e l'isolamento sociali. Considerandone l'incidenza sull'economia e l'importanza per la produzione di altri beni e servizi, l'efficienza e la qualità di questi servizi stimolano la competitività e una maggiore coesione, in particolare favorendo gli investimenti nelle regioni più sfavorite. La fornitura efficiente e non discriminatoria di servizi di interesse generale è altresì un prerequisito per il buon funzionamento del Mercato unico e per l'ulteriore integrazione economica nell'Unione europea. Inoltre, i servizi di interesse generale sono un elemento portante della cittadinanza europea e rappresentano una parte dei diritti goduti dai cittadini europei ed un'opportunità di dialogo con le autorità pubbliche nel contesto di una corretta governance” (EU, 2003:2).*

L'uso e la scelta della *misura reputazionale* oltre che irrazionale, estemporanea, perfino contraddittoria, può essere anche strumentale ad uno scopo recondito. Una scelta dettata dall'intenzione di raggiungere un qualche altro fine<sup>84</sup>. Si pensi a campagne commerciali aggressive contro dei competitori, in cui si pre-constituiscono i termini per un attacco *reputazionale* individuando dei punti deboli nei prodotti e nei servizi offerti da altri. Qualcosa di analogo potrebbe avvenire in una aula di tribunale quando si vuole ridurre la credibilità di un teste oppure quando si desidera dimostrare l'inconsistenza di un avversario politico a prescindere dalla giustezza delle sue azioni. In tutti questi esempi, vengono presentate, ad altri *osservatori reputazionali*, argomentazioni di natura critica sull'*oggetto* da colpire e verrà scelto il campo di scontro migliore, ovvero la *misura* che meglio si adegua a tali argomentazioni. E' intuibile che proporre una *misura* piuttosto di un'altra può rivelarsi determinate per sorreggere al meglio le proprie argomentazioni. Le varie *misure* vengono in questo caso asservite a fini diversi<sup>85</sup>. Si tratterebbe insomma d'espediti utili a raggiungere determinati obbiettivi, abbassando o diminuendo la *reputazione* di qualcosa o qualcuno a prescindere dai "fatti". Un'azione che la natura della nozione di *reputazione* consente con

---

<sup>84</sup> Questione sfiorata da vari autori, anche da Tadelis (2008).

<sup>85</sup> Si può immaginare che offra spiragli polemici osservare l'*oggetto reputazionale* con le lenti dell'etica se si scopre che esso naviga in acque moralmente torbide (un *manager* con l'amante, ad esempio). Oppure la *misura reputazionale di scopo* se si hanno appigli per evidenziare che l'avversario non sia all'altezza delle prestazioni richieste. Quella di natura *estetico-emotiva* quando si crede conveniente e possibile, ad esempio, indurre la paura negli altri *osservatori reputazionali*.

una certa facilità, al contrario di una meditata indagine *probabilistica* fondata su dati e conoscenze scientifiche.

### 2.10.2. La *misura reputazionale* e gli *oggetti controversi*

L'oculata scelta della *misura reputazionale* in quanto terreno di confronto, è ipotizzabile anche in riferimento alla tipologia degli *oggetti reputazionali*. Si pensi al caso di *oggetti reputazionali controversi*, come una divinità, delle previsioni astrologiche, degli obbiettivi politico-ideologici, un oggetto di culto o con proprietà ritenute magiche, perché in questo caso la scelta della *misura* può determinare risultati assai differenti. Nel caso di una divinità, di un oggetto di culto o di una previsione messianica o politico-ideologica, va da sé che mancano elementi condivisi – osiamo dire a carattere scientifico – per determinare la concretezza o l'esistenza di tale *oggetto reputazionale*, quindi la scelta di uno strumento di osservazione rispetto ad un altro sarà determinante. Adoperando una *misura di scopo*, l'*osservatore* si formerà un giudizio e subordinerà la *reputazione* della divinità, dell'oggetto di culto, della previsione ideologica o messianica, in base alla sua capacità di materializzare aspettative o qualche manifestazione empirica richiesta. Se si dovesse viceversa seguire una via *metafisica*, la realtà verrà piegata alla coerenza. Nella sua visione teologica, l'*osservatore* attribuirà al suo dio (o idea messianica) una determinata *reputazione* a prescindere dagli accadimenti pratici.

E' interessante notare come nella nazione più cattolica dell'occidente, l'Italia, un recente rapporto dell'Eurispes sul "bel paese" evidenziava che l'87,8% degli italiani si definiva cattolico credente, ben il 54% affermava di credere ai miracoli, eppure solamente 1,7% affermava di recarsi in chiesa per chiederne uno (Eurispes, 2006: 1116)<sup>86</sup>. Evidentemente, sottoporre alla prova dei fatti una richiesta specifica, non rientrava nella *misura metafisica* adottata (o avrebbe messo a *rischio* la *relazione* stessa).

Un'altra situazione, per la quale la scelta della *misura reputazionale* appare strettamente legata al risultato che si vuole ottenere, è il caso di una valutazione interiore: la *reputazione* che si ha di sé stessi, o della propria azienda. Questione affrontata autorevolmente da numerosi autori, soprattutto in ambiti psicologici e relazionali, sicuramente a partire da May nel 1932 (Bromley, 1993:51).

Nell'ambito del *modello* proposto, si nota che forse mai come in questo caso si conosce, consapevolmente o inconsapevolmente, quali terreni sia il caso di evitare. Perché, ad esempio, di fronte ad una *misura reputazionale di scopo* la *reputazione* di sé, o della propria azienda, s'infrangerebbe di fronte agli insuccessi o si esalterebbe in caso contrario; nel caso di una *misura reputazionale* di natura *etica* non si perdonerebbe a se stessi, a alla propria iniziativa economica, di avere attenuto delle vittorie con metodi disonesti.

---

<sup>86</sup> Eurispes è un centro di studi statistici indipendente italiano, con sede a Roma, che, tra le altre, pubblica annualmente un lungo rapporto sulla società e l'economia nazionale.

### 2.11. La definizione della nozione di *reputazione*

Come osservato precedentemente, la dimensione della *reputazione* può essere diversa. In questa sede non viene indagata come forma di linguaggio e neppure come parte del nostro bagaglio culturale, ma viene indagata come mezzo per guardare al futuro. In questo senso, **la *reputazione* di un oggetto reputazionale è la risultante, positiva o negativa, di una manifestazione di fiducia – non fondata sulla *conoscenza* – che un osservatore reputazionale mutua attraverso una *misura* arbitraria diversa dalla *probabilità*.**

### 2.12. Conclusioni

La *reputazione* non è tale se è *conoscenza*. E non è neppure tale se fosse *probabilità*. È sicuramente una manifestazione di fiducia verso il futuro, oltre che linguaggio e bagaglio culturale, ma appartiene ad un grado cognitivo inferiore rispetto alla *probabilità* poiché non si fonda sulla *conoscenza*, ma su qualcosa che potremmo approssimativamente definire “credenza”. Ecco perché essa è intrinsecamente lontana – per conformazione e metodologia – dalla scienza, anche economica. Per dispiegare i suoi effetti la *reputazione* non necessita di prove, evidenze, neppure di ragionevolezza. Dispiega i suoi risultati a prescindere da quella che potremmo definire la comune ragionevolezza. Ecco perché si configura come

un sottoprodotto dell'arbitrio culturale umano. È stata precedentemente definita la versione *low cost*, o se vogliamo più stupida, della *probabilità*, infatti, non rispetta le stesse regole e gli stessi obblighi metodologici. La sua posizione spaziale, rispetto alla *conoscenza* ed alla *probabilità*, è confinata in una zona ideale collocata nell'area del *domani* ma fuori dal "serio" calcolo *probabilistico* (che si fonda sulla *conoscenza*, appunto). Quell'area del futuro che si può guardare solo immaginando o congetturando senza dati precisi, attraverso le impressioni riportate, i "si dice", in assenza, insomma, di supporti cognitivi degni di questo appellativo. Quando non si è in grado di effettuare "seri" ragionamenti probabilistici in mancanza strumenti. Ed il raggio di questa area, da coprire con la *reputazione*, è una scelta soggettiva. Dipende dalla volontà (o dalla capacità) di coprire o meno con la *conoscenza* l'ambiente circostante. Ciò che **non** viene coperto dalla *conoscenza*, può essere coperto dalla *reputazione*.

**Estendendo il pensiero definettiano al nostro caso**, si è osservato che è possibile classificare ed ordinare la *reputazione* quando viene intesa come mezzo per attribuire fiducia. Bruno de Finetti classificava la *probabilità* in tre modi: quella *classica*, quella *statistica* ed infine, quella *soggettiva*. Nell'ambito del fenomeno *reputazionale* è possibile traslare questa classificazione, consapevoli che essa subisce un forte deterioramento concettuale e metodologico rispetto all'uso che se ne può fare nell'ambito *probabilistico*. Reinterpretando la classificazione *definettiana*, **si avranno tre misure reputazionali** che si fondano sui medesimi principi: quella *metafisica*, quella *di scopo* e quella *estetico-emotiva*. A cui si aggiunge quella *comparata*.

Diversi “metri di misura”, frutto di scelte individuali, che regolano il fenomeno *reputazionale*, basato su quattro elementi elementari: *l'oggetto reputazionale*; *l'osservatore reputazionale*; **una relazione** (tra i due); *l'output*.

Come si è visto, gli *oggetti reputazionali* possono essere classificati in base alle loro capacità di porre in essere strategie comportamentali, ovvero se sono potenzialmente *attivi*; *inattivi*; *controversi*.

Assumendo che essi, per definirsi *soggetti reputazionali*, non necessitano affatto di essere attivi, essere fisicamente osservabili, neppure esistere. Mentre gli *osservatori reputazionali*, possiedono, secondo il *modello* proposto, la caratteristica essenziale di **essere senzienti**, perciò essere in grado di sentire, osservare o concepire – appunto – *l'oggetto reputazionale*. Le tre *misure reputazionali* condizionano la relazione tra i due e quindi *l'output* e determinano risultati differenti. Naturalmente non si tratta di una relazione fondata su osservazioni empiriche o analisi con metodologie condivise. Siamo nell'ambito delle credenze. Dell'approssimazione cognitiva.

Tali *misure* sono “lenti d'osservazione” che hanno la caratteristica di poter convivere all'interno del medesimo *osservatore*, o possono essere utilizzate da più *osservatori* per esaminare il medesimo *oggetto*. Tre lenti di osservazione assai diverse, la prima fondata sul dogma con cui si piega la realtà, la seconda fondata sull'analisi empirica, la terza sulla soddisfazione estetico emotiva dell'*osservatore*.

In questo contesto, la domanda posta nel primo Capitolo circa la possibilità che la *reputazione* possa essere un elemento assolutamente relativo, trova nel *modello* una prima risposta positiva. Come positiva è la risposta alla domanda che **vorrebbe la *reputazione* (nella sua versione classica, *misura metafisica*) fuori dal contesto economico.**

Nella sua versione classica infatti, la *reputazione* non ha intrinsecamente alcun nesso causale con le azioni in capo ad una attività economica, poiché risponde alla sola regola della coerenza con l'impianto *metafisico* definito *ex ante* l'osservazione. Il "bene" ed il "male", il "giusto" e "sbagliato", in questo caso, non rispondono alla legge empirica dei fatti, ma alla coerenza con un impianto astratto. Insomma, non può esistere un nesso causale tra il rendimento atteso da un'attività economica (fatto empirico) ed una norma *metafisica* (etica, ideologica o religiosa). In altri termini ancora, chi ha la *reputazione* di essere eticamente, ideologicamente o religiosamente, ortodosso, non lo è grazie ad una osservazione empirica sulla propria capacità di ottenere un qualche risultato economico o sulla propria capacità di compiacere i gusti o i desideri dei clienti, ma è tale in forza alla propria capacità di essere coerente a dei principi *metafisici* astratti. Il risultato economico non ha rapporto con la *reputazione* su basi *metafisiche*, tranne in un caso: quello in cui vi sia una costruzione *metafisica* che predichi il successo economico come obbiettivo o come misura salvifica. In questo caso vi è coincidenza. Ma solo coincidenza. Come può apparire nello *spirito protestante* all'interno del contesto etico *weberiano*. Rimane

intatto il fatto che la *reputazione* su basi *metafisiche*, differentemente dalle altre due *misure* (quella *di scopo* e quella *estetico-emotiva*) non ha legami con fatti empirici: in un futuro il risultato economico potrebbe pure rimanere, ma la costruzione *metafisica* mutare. E le posizioni tornare nuovamente a divergere.

Quindi, se in ultima analisi, la realtà empirica non ubbidisce alle imposizioni religiose, etiche o ideologiche (a meno che non si sia in grado di soggiogare l'universo ai propri desideri) ne consegue che anche la vita economica va dove crede di andare, non dove si vuole (*metafisicamente*) che vada. E le *misure di scopo* ed *estetico-emotiva* possono "misurare" la capacità di seguire il percorso dell'economia e quindi forniscono un certo grado di predizione, che diventa fiducia, che diventa *reputazione* positiva, che diventa quindi un *asset*. Mentre la *misura metafisica*, ancorché positiva, offre solo il livello della propria capacità di seguire "un'idea", una "visione", una "fede". Non l'andamento economico. Pertanto, non è intrinsecamente significativa. Non è un *asset*.

*Metri di giudizio: tabella riassuntiva (n.2z)*

<i>Misura</i>	<i>Osservatore</i>	<i>Oggetto</i>	<i>Relazione</i>	<i>Linea di demarcazione (Ro)</i>	<i>Output</i>
<i>Misura reputazionale metafisica</i>	Misura secondo principi etici, dettami religiosi, dogmi (etc.) (pre)scelti soggettivamente e definiti <i>ex ante</i> (più o meno individualmente)	Ha fatto (o fa)... pertanto è reputato...	Valutazione comportamentale	Pre-fissata ed indipendente dalla distribuzione dei risultati	<b>Reputazione assoluta</b>
		È ..., pertanto è reputato...	Valutazione intrinseca	Pre-fissata indipendente dalla distribuzione dei risultati	
<i>Misura reputazionale di scopo</i>	Misura in base a dati empirici pregressi dell' <i>oggetto</i> (numero vittorie; voti ottenuti etc.) scelti soggettivamente e definiti più o meno individualmente	Ha fatto (o fa)... pertanto è reputato...	Valutazione comportamentale	Fissa ma dipendente dalla distribuzione dei risultati	<b>Reputazione di scopo</b>
		È ..., pertanto è reputato...	Valutazione intrinseca	Fissa ma dipendente dalla distribuzione dei risultati	
<i>Misura reputazionale estetica-emotiva</i>	Misura in base alla capacità dell' <i>oggetto</i> di soddisfare l'aspetto emotivo ed estetico secondo canoni scelti soggettivamente e definiti più o meno individualmente	Ha fatto (o fa)... pertanto è reputato/a...	Valutazione comportamentale	Fissa	<b>Reputazione estetica</b>
		È ..., pertanto è reputato...	Valutazione intrinseca	Fissa	
<i>Misura reputazionale comparata</i>	Compara l' <i>oggetto</i> con altri secondo criteri scelti soggettivamente e definiti più o meno individualmente	Rispetto agli altri ha fatto (o fa)... pertanto è reputato...	Valutazione comportamentale	Variabile	<b>Reputazione comparata</b>
		Rispetto agli altri è ... pertanto è reputato...	Valutazione intrinseca	Variabile	



## CAPITOLO 3

### LA NOZIONE DI RISCHIO E DI PERICOLO REPUTAZIONALE

Affinché la *reputazione* possa essere causa o concausa di un danno, occorre che sia un elemento utile all'*oggetto reputazionale*, quindi, che possa evolvere in una forma indesiderata. In tal caso, la sua evoluzione può rappresentare un *pericolo*, perciò determinare un potenziale *rischio*. Usando la terminologia sistemica, la nozione di *reputazione* deve potenzialmente essere – o generare – un “agente stressore”. Inutile dire, che per alcune categorie di *oggetti reputazionali*, questo può non accadere. Sono, innanzi tutto, immuni da ogni *rischio reputazionale* gli *oggetti* la cui *reputazione* non rappresenta un elemento utile al raggiungimento degli obiettivi. In campo economico, si può pensare a numerose fattispecie di attività,

soprattutto nel campo delle forniture industriali, ad esempio, quella relativa alla produzione di inchiostri per le zecche che battono moneta. La produzione in questione non ha aspetti pubblicitari, anzi si fonda sulla totale riservatezza, ed è effettuata su rigide specifiche stabilite dal committente. Severi controlli e profonda *conoscenza* delle forniture e dei prodotti sono alla base del rapporto di fornitura. Tutto, insomma, fuorché *reputazione*, ovvero tutto tranne i “si dice” o i “si crede” su cui la *reputazione* basa la propria esistenza.

In questo Capitolo, verrà fornita una classificazione ed un *modello* descrittivo dei *pericoli* e dei *rischi reputazionali* attraverso una visione d’ispirazione sistemica. Nei paragrafi iniziali verrà contestualizzata la nozione generale di *minaccia/pericolo* esaminando l’ambito entro cui essa si muove, che è più ampio rispetto alla nozione di *fattore di rischio* che s’incontra in dottrina. Gli strumenti conoscitivi che ne deriveranno, saranno utili a comprendere quando la *reputazione*, nelle sue forme, è sottoposta a dei *pericoli*, quando la sua evoluzione rappresenta una *minaccia* per l’impresa, in che misura debba considerarsi un *rischio* e come rappresentarlo.

### **3.1. Le nozioni generali di *pericolo*, *rischio* e *sicurezza***

Tra le discipline con cui l’economia nutre costantemente concetti e strumenti d’indagine scientifica vi sono sicuramente gli studi

strategici. Quella che da secoli viene semplicemente chiamata “l’arte della guerra”. Grazie a questa relazione, la più importante nozione che probabilmente è stata assorbita dagli economisti è quella di *strategia*. Ma la lista sarebbe lunga. Si parte da nozioni meno complesse, come quella di *target*, sino ai principi generali della logistica. Un percorso di reciproco arricchimento che ha subito un’improvvisa accelerazione nel dopoguerra, con la nascita degli strumenti nucleari e delle dottrine strategiche connesse<sup>87</sup>.

### 3.1.1. La scienza economica e gli studi strategici: le nozioni mancanti

La dimensione globale, quanto terribile, dell’arma atomica, furono le ragioni più immediate che portarono alla nascita della *teoria della deterrenza* (classica) e dei modelli razionali delle scelte strategiche, come la *teoria dei giochi*, figlia della *teoria delle decisioni*. Sono gli anni Cinquanta e Sessanta del secolo scorso. Come ci ricorda Luciano Bozzo, si raccolsero allora contributi determinanti di studiosi come Burns, Snyder, Elleberg, sino a Rapoport ed ai suoi noti *archetipi*, approdando a Schelling con *le teorie della contrattazione* quando, insomma, anche la *speranza matematica* e la *probabilità* arricchirono i modelli operativi in ambito strategico (1985:190) e arricchirono, a livello interdisciplinare, numerosi campi di studi. Ma successivamente, e si direbbe in anticipo sull’esperienza economica e finanziaria derivante dalla crisi del 2008, la fragilità del

---

<sup>87</sup> Dalla prima enunciazione del Segretario di Stato USA John Foster Dulles nel 1954.

razionalismo esasperato e del rigido approccio formale nell'ambito delle decisioni strategiche appare in tutta la sua evidenza portando al superamento delle dottrine elaborate nel ventennio post-bellico.

*“La mentalità scienziata ed il razionalismo spesso ingenuamente riduttivo, sono tentati di comprimere il pensiero strategico entro principi, schemi, grafici, quantificazioni e valutazione dei rischi, di vulnerabilità e di speranze matematiche. Essi hanno un valore solo euristico. Facilitano la comprensione dei meccanismi in gioco ma a nessun stratega dovrebbe mai venire in mente di poter determinare in termini statistico-aritmetici una certa quantità di rischio, una certa probabilità di vittoria, una certa ampiezza di libertà d'azione. E così via. I modelli matematici sono del tutto impotenti a rappresentare l'aspetto qualitativo dei conflitti e dei rapporti di forza, derivante dalle dissimetrie dei fini, delle situazioni geografiche, dalle dottrine operative, dal sistema dei valori, dalle capacità dei comandanti (...)” (Jean, 1985:77).*

Parole che hanno profonda assonanza al pensiero *definiettiano*:

*“Il fatto che la matematica sia irreprensibile non dice nulla circa l'eventuale validità ed utilità della costruzione, così come il fatto che una proposizione sia scritta in bella grafia non ha alcun rapporto col fatto che sia vera o falsa” (De Finetti, cit. in Adriani, 2006:19).*

Parole che oggi potremmo leggere sulle labbra di molti studiosi nel commentare la ceca fiducia che i maggiori decisori (strategici) bancari hanno a lungo mal riposto in alcuni modelli d'analisi formale del *rischio* in fatto di mutui e di crediti immobiliari, determinando la terribile crisi finanziaria del 2008. Ma si sa,

“l’evoluzione delle teorie economiche non procede in modo lineare e continuo. Si assiste a ritorni all’indietro o balzi in avanti”, e talvolta, ci ricorda Maurizio Fanni, essa usa “strumenti di analisi sempre più raffinati, introdotti per il loro fascino intellettuale” a cui “corrisponde un prodotto conoscitivo assai modesto”. Teorie che spesso si fondano su “ipotesi lontane dalla realtà” (1991:7-13).

Ma in ogni caso, in questo ambito di analisi, è assai più interessante osservare quali siano i concetti che invece l’economia, in questi ultimi cinquant’anni, non ha ritenuto utile assorbire da altre discipline, in questo caso dagli studi strategici.

Alcune di queste nozioni hanno rilevanza nel *modello* che si vuole proporre poiché esse rappresentano il contorno del *rischio*. Il guscio entro cui il *rischio* vive e si alimenta.

### 3.1.2. Il *pericolo* nel contesto imprenditoriale

Il *pericolo*, o la *minaccia* per usare un termine simile, sono espressioni che vengono usate in ambito economico perlopiù in relazione alla *sicurezza* infrastrutturale, alla *sicurezza* sul lavoro, alle problematiche inerenti la *compliance* (molto pressanti nel settore farmaceutico e finanziario), talvolta in relazione alla globalizzazione<sup>88</sup>. Altrimenti, la dottrina preferisce l’appellativo *fattore di rischio* per

---

<sup>88</sup>Ambiti autorevolmente citati da diversi autori, come Gabbi (2004). Talvolta si parla di *minacce* anche per problemi inerenti la globalizzazione, questione che attraverso alcune implicazioni etiche viene trattata, per esempio, da Maria-Gabriella Baldarelli (2005).

indicare la fonte di un *rischio* (anche se spesso, la distinzione tra *rischio* e *fattore di rischio* non appare praticata).

L'uso della definizione *fattore di rischio* è probabilmente preferita a quella di *pericolo* perché evidenzia un collegamento unidirezionale, diretto ed immediato, con il *rischio* specifico dell'attività economica: la possibilità di non raggiungere il rendimento desiderato (nelle forme in cui esso viene calcolato)<sup>89</sup>. Ecco quindi, che il *fattore di rischio* può essere: un errore di produzione; l'inflazione; una questione legale; subire i concorrenti; l'indebitamento eccessivo; un mancato pagamento; l'andamento avverso dei tassi o dei cambi, e via così.

Mentre il termine *pericolo* (o similamente *minaccia*), indica un concetto diverso. Esso non significa – immediatamente – che vi possa essere un *rischio*. Ha una connotazione più aperta ed in un certo senso più ampia. Trasmigra dagli studi strategici all'economia a causa dell'evoluzione delle dottrine economiche e delle aspettative sociali, le quali hanno posto problemi prima sconosciuti, introducendo variabili ambientali, sociologiche e di gestione del *rischio* che prima venivano – semplicemente – ignorate, obnubilate dall'esigenza assoluta del rendimento. Non a caso, come si notava, il termine è usato in ambiti disciplinari dalla storia piuttosto recente a livello normativo, come sono appunto quello della *sicurezza* sul lavoro o della *compliance* produttiva o gestionale.

Eppure, questo mondo corre e pone l'attività economica al centro di un assai più vasto complesso sistemico, fondato su innumerevoli

---

<sup>89</sup> Si rimanda alle definizioni di *rischio* nel primo Capitolo.

interazioni. Una visione “*sistemica*” e “*dinamica*” che, come scrive Gaetano Golinelli, può trovare le sue radici nel pensiero di Gino Zappa, “*considerato il fondatore dell’Economia Aziendale*”, secondo il quale non si prescinde dal “*contesto sociale*” in cui si opera (2000:35). Eppure, l’analisi delle nuove *minacce*, dei nuovi *pericoli*, e la conseguente definizione di una *condizione sicura* per un’attività economica, appaiano modelli concettuali usati e diffusi perlopiù negli approcci sistemici e nei summenzionati ambiti disciplinari di nuovo conio. Evidentemente, per un *manager* o per un azionista, in generale, appare non giustificato affrontare delle costose analisi dei *rischi* in ambiti non coperti da previsioni legislative e di *compliance*. La nozione di *sicurezza* è percepita come una questione pesante, anti-economica se non impatta direttamente sui conti o se non è questione da affrontare obbligatoriamente.

Nel 2005, Standard Ethics Aei pubblicò un’analisi sul sistema di *governance* delle Banche italiane quotate, alla luce dei principi volontari di buon governo proposti dall’OCSE e dall’Unione Europea.<sup>90</sup> Principi che all’epoca non erano inclusi negli obblighi autodisciplinari di Borsa (come il Codice Preda) o in ambiti legali (come il Decreto Legislativo italiano n.231, del 2001, sulla *governance* interna). Ebbene, da quell’analisi emerse il sostanziale disinteresse ad adempiere ad indicazioni che non fossero obbligatorie, poiché non percepite come *pericoli* immediati al risultato di bilancio, seppure manifestamente utili a salvaguardare la *sicurezza* strategica

---

<sup>90</sup> Secondo i quali: “*il governo societario è incentrato fondamentalmente sui problemi derivanti dalla separazione della proprietà e del controllo con particolare riferimento alla relazione mandante-mandatario che si stabilisce tra gli azionisti e gli Amministratori*” (UE, 2003b).

della funzione aziendale, almeno secondo le autorevoli istituzioni internazionali che le avevano promosse. Tali indicazioni trattavano elementi cruciali e spinosi, come la separazione tra amministrazione e proprietà, al fine di ridurre i conflitti d'interesse ed i problemi dovuti alla trasparenza decisionale dei vertici. Questioni percepite come ridondanti e prive di utilità, proprio quando, in Italia, scoppiavano gravi scandali per quelle stesse ragioni: Unipol e Bipop-Carire nel settore bancario, o Parmalat o Cirio in ambito industriale. Bubboni che (come oggi quello di Fastweb) pesarono (e pesano) come macigni sull'economia nazionale e d'interesse regionali, e gravarono (e gravano) sulla percezione dell'imprenditoria italiana e sulle tasche di milioni di risparmiatori. Malversazioni di livello internazionale che invece di trovar cura, vennero (e sono) derubricate a fattori episodici. Nelle conclusioni della ricerca si evidenziava:

*“Sul lato dei potenziali conflitti di interesse, emerge che 7 banche (il 22%) hanno un azionista che detiene oltre il 50% e nella maggior parte dei casi svolge altre attività potenzialmente in conflitto (e talvolta esso compete nel medesimo mercato). Inoltre, per la maggioranza degli Amministratori, il potenziale conflitto d'interessi sarebbe appesantito dal cumulo d'incarichi all'interno dei rispettivi gruppi, in particolare all'interno delle controllanti.” (Schettini, 2005b:24).*

Questione ulteriormente appesantita dall'uso endemico dei patti di sindacato nelle banche quotate, la cui presenza oscurava il processo decisionale:

*“(...) the statutory decision-making centres lose their prerogatives, at least at strategic level. This negative implication affects the overall score of the [Italian] bank index and, in a way, penalises a business which – even with the above mentioned limitations – is still one of the most competitive and important businesses in the country” (Shettini, 2005:264 )<sup>91</sup>.*

Il principio quindi della *sicurezza*, inteso come una visione generale della propria attività economica, in relazione all’ambiente circostante (come richiesto dall’Unione Europea, dall’OCSE, oggi dall’amministrazione Statunitense e dal Comitato di Basilea) e che presuppone uno sforzo di comprensione che vada ben oltre il mero obiettivo economico, è cosa intimamente connessa alla propria vulnerabilità, ed aggiungo, alla *sicurezza*, ed ha poco a che fare con l’etica. Dovrebbe essere, in termini generali, un necessario approccio

---

<sup>91</sup> Un panorama economico evidentemente refrattario al riesame delle proprie strutture di *governance* al di fuori delle contingenze economiche e scarsamente propenso ad analisi strategiche dei *pericoli* e della *minacce*. Probabilmente certo di poter contare sull’improbabile soluzione fallimentare per obliterare dal sistema le aziende mal gestite. “(...) *Solenne e tremenda*”, si legge nella relazione, annuale della Banca Commerciale Italiana del lontano 1919 “è passata la storia ad ammonire che resistono alle grandi crisi storiche solamente gli istituti che sono degni di vivere,” ovvero, “ *quelli che hanno acquistato il diritto ad affermarsi nel più grande quadro della vita nazionale*” (1919:2). Una vetusta espressione ideologica, netta e drammaticamente *darwiniana*, che risolve in chiave microeconomica il problema dell’adeguatezza imprenditoriale. Eppure, nonostante la moderna interconnessione sistemica, essa appare una scorciatoia ancora seguita, ancorché mal applicabile. Rifugio per chi non ritiene di affrontare i costi economici, operativi, procedurali o semplicemente “politici”, che richiede la “messa in *sicurezza*” della propria *governance*, come auspicato in sede OCSE. E stride, il datato liberalismo ideologico richiesto in talune sedi imprenditoriali, rispetto alle invocazioni che gli stessi settori implorano – lacrime agli occhi – in tempo di crisi. Sotto gli occhi di tutti appare la depressione del 2008, dove l’approssimazione del sistema bancario nel gestire i suoi conflitti d’interesse e l’irresponsabile disinteresse verso le proprie responsabilità sistemiche, non sia stata affatto risolta con l’istituto fallimentare decantato da quel vecchio scritto del ‘19, ma – per evidenti e giuste ragioni generali – sia stata risolta a spese del contribuente e del risparmiatore. Più o meno ciò che avvenne nel 1929, quando - ci ricorda Charles Kindleberger - il liberalismo dogmatico produsse risposte velleitarie ed inefficaci alla crisi lasciando spazio – sul campo – a dottrine economiche più aperte come quelle *keynesiane* ([1973] 1982) e che ritengo fossero – alla fine – pure più pragmatiche.

conoscitivo per sviluppare scelte strategiche. Anche con implicazioni *reputazionali*.

### 3.1.3. Il *rischio* ed il *pericolo*

In un interessante lavoro interdisciplinare nell'ottica sistemica, elaborato da economisti, sociologi della conoscenza, studiosi di strategia, Strassoldo affronta il problema della definizione e della misura della vulnerabilità nei sistemi economici, e puntualizza che, *“tranne per la teologia”*, non esiste in natura un *“pericolo assoluto”*. Esistono solo *“pericoli relativi”*. Si tratta del medesimo principio generale che, nel precedente Capitolo, ha spinto a considerare la *misura reputazionale metafisica* qualcosa di avulso dalla fenomenologia economica e riattribuire alla nozione di *reputazione* la relatività che gli è propria. Non esiste infatti insicurezza e vulnerabilità in sé, cioè *“astrattamente dalla condizione in cui si realizza”* (1984:195).

*L'analisi di vulnerabilità deve prendere le mosse da una accurata determinazione delle caratteristiche delle trasformazioni potenziali dell'ambiente fisico e di quello economico e sociale in cui è inserito il sistema (...)* (Strassoldo, 1984:86).

Detto ciò, si può assumere – ai fini del *modello* – che il *pericolo* (se si ragiona al di fuori di *misure metafisiche*) si determina in modo non prevedibile in rapporto alla *condizione* che si persegue in base alla

finalità stabilita ed in base alle caratteristiche del mondo circostante. Si definisce pertanto “sicuro” ciò che si ritiene sia garantito da *pericoli*, oppure qualora, se pure in presenza di *pericoli*, si ritiene che questi ultimi non possano dispiegare i loro effetti<sup>92</sup>.

Sul fronte delle distinzioni concettuali, occorre chiarire che *rischio* e *pericolo* non sono sinonimi, almeno in alcuni ambiti. Come si notava in precedenza, nel campo della salute e della *sicurezza* sul lavoro l’uso dei due termini è diverso ed è codificato.

In Europa, in riferimento agli “*orientamenti relativi alla definizione di rischio potenziale grave per la salute umana o animale o per l’ambiente*”, le istituzioni comunitarie intendono come segue il rapporto tra la nozione di *rischio* e quella *pericolo*: il *rischio* è “*il prodotto dell’entità di un pericolo e la probabilità che l’evento pericoloso si verifichi*”<sup>93</sup>. In Italia, il *Decreto Legislativo del 10 marzo 1998, del Ministro dell’Interno di concerto con il Ministro del Lavoro e della Previdenza Sociale*, prevede in allegato delle linee guida, le quali offrono una definizione abbastanza chiara ed adottabile in questa sede (anche se riferita allo specifico caso dell’incendio):

---

<sup>92</sup> La maggiori caratteristiche invariabili del *pericolo* (*agente stressore*) possono essere sintetizzate come segue:

- a) può essere “*intelligente*” con l’intenzione di prevalere (Jean 1984:100);
- b) *volontario* o *involontario* (Di Sopra 1984:18);
- c) *endogeno* o *esogeno* (Bisogno 1984:139);
- d) dannoso in relazione alla capacità di contenere i riparare i danni (Di Sopra 1984:53).

<sup>93</sup> Gazzetta Ufficiale dell’Unione Europea C 132/32, 7 giugno 2006. Nota in relazione alla Direttiva 82 (2001) del Comitato per i Medicinali (CVMP) dell’Unione Europea in riferimento agli “*Orientamenti relativi alla definizione di rischio potenziale grave per la salute umana o animale o per l’ambiente*” a corredo dell’articolo 33 della sopra citata Direttiva.

- *“Pericolo di incendio: proprietà o qualità intrinseca di determinati materiali o attrezzature, oppure di metodologie e pratiche di lavoro o utilizzo di un ambiente di lavoro, che presentano il potenziale di causare un incendio;*
- *Rischio di incendio: probabilità che sia raggiunto il livello potenziale di accadimento di un incendio e che si verifichino conseguenze dell'incendio sulle persone presenti.*

La differenza appare chiara. Nel primo caso, con la nozione di *pericolo*, s'intende il “cosa” potrebbe potenzialmente essere dannoso, nel secondo caso (il *rischio*), si tratta invece della “*probabilità*” che ciò possa avvenire e l'eventuale dannosità potenziale.

*“Il rischio è definito come prodotto della probabilità che un evento ha di verificarsi in uno specifico arco di tempo per il danno che è associato a tale evento:*

$$R = P_i / T \cdot D$$

*Dove R è il rischio, P<sub>i</sub> è la probabilità dell'evento di intensità i, T è il tempo e D è il danno” (Di Sopra, 1984:19).*

Si può quindi rilevare una situazione *rischiosa*, ma solo avendo chiaro i *pericoli* in gioco. I *pericoli* possono essere dei *rischi*, molto o poco importanti. Al limite, si può ipotizzare che alcuni *pericoli* non rappresentino un *rischio*.

### 3.1.4. La *condizione* in *sicurezza*

La **nozione di *sicurezza*** conserva una originaria colorazione semantica a carattere psicologico, che si ritrova anche nel concetto di *reputazione*. Ciò deriva dal suo etimo latino *securà*, riferito a quello che sia privo a torto o a ragione di preoccupazione di fronte a qualcosa.

In astratto, con *sicurezza*, s'intende sia una situazione priva di *pericoli*, dubbi o minacce, sia una situazione *supposta* tale. Senza specificazioni, il significato è ambiguo ed ambivalente, oscillante tra l'essere sicuro o il *credersi* sicuri. In questo caso, per evitare ambiguità semantiche si adotterà la seguente definizione: "*condizione oggettiva esente da pericoli*" (Devoto, Oli, 1970: 2212). La definizione adottata riduce - non elimina - l'aspetto psicologico e soggettivo legato al concetto. L'aspetto soggettivo è infatti ineliminabile perché nella pratica, si osserva, s'immagina, s'intuisce o si congettura nella misura in cui si è in grado di farlo. Si potrebbe assumere che la *sicurezza* sia "*oggettiva*" quando è meno "*soggettiva*" possibile, nel senso di indagata ed osservata mediante una mappa cognitiva fondata su riferimenti empirici, attraverso quella che Sartori definisce una "*ponderazione oggettiva*" ed "*intersoggettiva*" (1987:37). Usando un linguaggio sistemico, possiamo quindi dire che la *condizione* è il frutto della risultante concreta derivata dal complesso degli *input* e degli *output* del sistema, sia che avvengano al suo interno (aspetto "*intrinseco*") sia tra il sistema e l'ambiente - aspetto "*relazionale*" (Angeli, Bruno 1984:229). È la *condizione* l'elemento che

deve “essere esente da *rischi*” affinché si possa dire di avere raggiunto la *sicurezza*. Un sistema per esistere, o per raggiungere lo scopo per il quale è stato posto in essere, ha interazioni con sopra o sotto-sistemi e solo il corretto svolgersi di tali relazioni (il mantenimento della *condizione* ottimale) può garantire la finalità, da quella minima di esistere alla più complessa<sup>94</sup>.

### 3.1.5. Le risorse come elemento per mantenere la *condizione* in *sicurezza*

Nessuna organizzazione, dalla cellula al sistema sociale è “*adattivamente efficace in senso assoluto*”, ovvero “*totipotente*” e la “*maggior complessità ed ampiezza dei mondi circostanti*” rende “*qualsiasi soluzione al problema ambientale adottata da un sottosistema solo contingente*” (Pelanda, 1984:276)<sup>95</sup>. La *condizione in sicurezza*, nella pratica, non si realizza attraverso la protezione del soggetti in sé, ma nella salvaguardia della *condizione* in relazione al fine perseguito e per realizzare o mantenere la *condizione* desiderata non rimane altro che avere la fortuna o le capacità di possedere tutte le risorse necessarie a farlo. In base ad una teoria fondata sulle risorse, “*l’impresa*” opera per “*assicurarsi il maggior controllo sulle risorse necessarie*” (Golinelli, 2000:69). La *condizione* è in *sicurezza* nella

---

<sup>94</sup> Per una analisi dell’impresa in chiave sistemica, si rimanda all’opera di Golinelli (2000).

<sup>95</sup> Anzi, si potrebbe perfino dubitare addirittura dell’utilità di una soluzione “*approssimativa e temporanea*” che garantisca una forte determinazione del futuro (ipoteticamente quindi maggiore *sicurezza* contingente) perché ad essa è connessa è connessa il *rischio* di rendere detentore di tale capacità “*troppo rigido e vulnerabile ai cambiamenti*” (Di Sopra 1984:31).

misura in cui dispone delle risorse necessarie, ovvero, è **nella certezza delle risorse si configura concretamente la *sicurezza di una condizione***. Con risorsa si intende tutto ciò che serve per alimentare e mantenere la *condizione* voluta. La risorsa, nel caso degli esseri senzienti o enti, è materiale o immateriale, anzi quest'ultimo tipo spesso finisce per prevalere come importanza sull'altro. Si pensi alla "risorsa della conoscenza" o alla notorietà di una *marca* industriale<sup>96</sup>.

In conseguenza al valore della risorsa in rapporto alla *sicurezza*, anche il *pericolo* assume una più precisa connotazione divenendo quell'elemento **in grado di aumentare la quantità o la varietà di risorse necessarie al mantenimento o alla ricerca della *condizione idonea al raggiungimento dello scopo***.

Individuato nelle risorse il mezzo attraverso il quale si concretizza la *sicurezza*, possiamo sintetizzare come segue il concetto di *sicurezza*: la *sicurezza oggettiva* di qualsiasi esistenza finalizzata si realizza solo parzialmente mediante l'esonazione dalla *condizione* (necessaria allo scopo) dei *pericoli* oggettivi attraverso l'efficiente uso delle risorse reperibili. Pertanto, dal punto di vista metodologico, occorre definire la finalità e la *condizione* necessaria al suo raggiungimento; i *pericoli oggettivi*; le risorse reperibili. E la domanda finale è: **la**

---

<sup>96</sup> Il valore di una risorsa può essere valutato secondo alcune caratteristiche generali:

- a) in senso generale o soggettivo (a livello generale un gioiello è una risorsa preziosa, può non esserlo o a livello soggettivo);
- b) in base alla sua scarsità ed alla sua maggiore o minore reperibilità (l'acqua è una risorsa abbondante in natura ma relativamente al deserto del Sahara no);
- c) rinnovabilità (Ullman 1983:144) (il petrolio o la giovinezza non sono risorse rinnovabili al contrario del radicchio o del sentimento di unità nazionale);
- d) livelli di concorrenza cui può dare luogo (la pazienza non è una risorsa che dà luogo a fenomeni di concorrenza);
- e) ai *pericoli* e *rischi* connessi al suo possesso (il possesso di oro genera un *pericolo*, ed un *rischio* molto alto in una strada malfamata della Londra del Settecento).

*reputazione, nelle sue varie tipologie e segni (positiva o negativa) è una risorsa necessaria al mantenimento della condizione desiderata?* La sua assenza, o la sua modificazione in una forma indesiderata, richiede risorse straordinarie per ripristinare la *condizione desiderata?*

Se le risposte fossero negative, la questione sarebbe risolta in partenza.

### **3.2. I pericoli ed i rischi reputazionali**

In termini generali, si è osservato che la *reputazione*, può (non necessariamente) essere una risorsa. Oppure, che essa può esserlo sia che sia “buona” o sia che sia “cattiva” *reputazione*. Dipende dallo scopo, dagli obiettivi, dalla politica aziendale (dell’oggetto *reputazionale*).

Se quindi la *reputazione*, positiva o negativa, in una sua determinata quantità, fosse necessaria allo scopo, il *pericolo reputazionale* emergerebbe dalla modifica di tale quantità (e segno). In coerenza al *modello* proposto, che ha ordinando la nozione di *reputazione* secondo le tre *misure* più quella comparata, si propone tre tipi di *pericoli e rischi reputazionali*:

- 1) quelli *primari*;
- 2) quelli da *comparazione*;

3) quelli di *secondo livello*.

L'elemento *primario* che determina la quantità ed il segno della *reputazione* è l'asse centrale della *misura reputazionale* adottata dall'*osservatore reputazionale* (precedentemente raffigurata con *R0*). Quindi, il *pericolo reputazionale primario* è rappresentato dallo spostamento di tale asse, in pratica, il cambiamento del "metro di giudizio" usato dall'*osservatore*. Il *rischio reputazionale*, puro o *primario*, derivante solo dal summenzionato *pericolo reputazionale* e non da altri *fattori di rischio*, è quantificabile come l'ampiezza di tale scostamento. Si tratta di un fenomeno a carattere strategico che investe l'*oggetto*. La definizione che si propone è la seguente: **il *pericolo reputazionale primario* è rappresentato da una modifica arbitraria della *misura reputazionale*. Mentre il *rischio reputazionale primario* è quantificabile nell'ampiezza di tale modifica.**

Il *pericolo reputazionale da comparazione* si origina, invece, dal comportamento che tengono gli altri attori dell'insieme osservato. In concreto, quando, agli occhi dell'*osservatore*, l'*oggetto* perde il confronto con altri. Il *rischio* che ne deriva, è proporzionale al divario creatosi, e si può così definire: **il *pericolo reputazionale comparato* è originato dallo scostamento tra il proprio comportamento e quello degli *oggetti reputazionali* a cui si viene comparati. Il *rischio reputazionale comparato* è quantificabile nell'ampiezza di tale scostamento.**

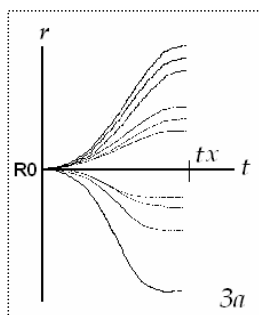
Infine, il *rischio reputazionale di secondo livello*. La terza categoria. La quale viene generata da altri *fattori di rischio* diversi dai due *pericoli reputazionali* sopra menzionati. I *fattori di rischio* che generano il *rischio reputazionale di secondo livello* possono essere quelli operativi, legali, strategici, che ne determinano anche la gravità. In pratica, questo tipo di *rischio* viene generato da un proprio errore ed è così definibile: **il pericolo reputazionale di secondo livello è un pericolo emergente da altri fattori di rischio diversi dal pericolo reputazionale (primario o comparato). Il rischio reputazionale di secondo livello è quantificabile in relazione a tali fattori.**

La principale differenza tra i tre fenomeni, risiede nel fatto che i primi due sono *pericoli* di tipo strategico e non imputabili – almeno direttamente – ad azioni dell’*oggetto reputazionale*. La posta in gioco e la grandezza delle misure che l’*oggetto* deve affrontare sono elementi che si determinano a prescindere dalla sua volontà. Nel terzo caso invece, almeno teoricamente, l’*oggetto* potrebbero annullare tutti i pericoli, o ridurre a zero i *rischi*, attraverso una *governance* ed una operatività a prova di errori.

I *pericoli* ed i *rischi reputazionali* sono sintetizzati nella seguente Tabella (n.3a).

FONTI	PERICOLI	RISCHI
Misura reputazionale <b>metafisica</b>	Pericolo reputazionale primario	Rischio reputazionale primario
Misura reputazionale <b>di scopo</b> Misura reputazionale <b>estetico-emotiva</b>		
Misura reputazionale <b>comparativa</b>	Pericolo reputazionale da comparazione	Rischio reputazionale da comparazione
Tabella 3a	Altri fattori di rischio	Rischio reputazionale di secondo livello

### 3.2.1. La raffigurazione del *pericolo reputazionale* e del *rischio reputazionale primario*

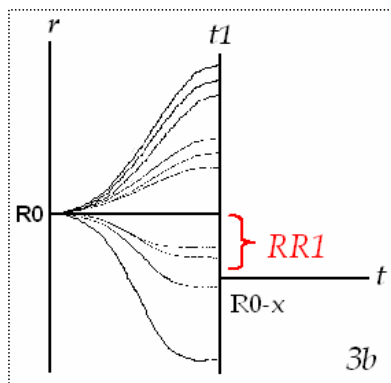


In questi termini, possiamo raffigurare con l'esemplificazione grafica n.3a, la situazione reputazionale di un qualche segmento di mercato, così com'è illuminata da un osservatore reputazionale. Si può ipotizzare, in questo caso, la

raffigurazione del settore aeronautico dedicato al trasporto passeggeri. Dieci diversi vettori, di cui 6 con una *reputazione* positiva, mentre le rimanenti 4 compagnie aeree con una *reputazione* negativa. La *misura* attraverso cui guarda l'osservatore è una *misura di scopo*.

Al tempo  $t_x$ , le unità che compongono il sistema hanno raggiunto un livello *reputazionale* d'equilibrio in rapporto ad una *misura reputazionale di scopo*  $R_0$ , la quale esprime il grado di qualità dei prodotti o dei servizi forniti (puntualità, servizi a bordo, sistema d'imbarco, etc.). La *misura di scopo*  $R_0$ , rappresenta la sommatoria di parametri qualitativi definiti dall'*osservatore* e raffigura altresì il livello di passaggio tra la *reputazione* positiva e quella negativa. Ecco che i vari vettori, gli *oggetti reputazionali*, saranno sopra o sotto  $R_0$ . Una "classifica" che riflette delle percezioni anche in relazione alle politiche (*corporate* o *business*) che le singole compagnie attuano per svolgere le loro attività. Partendo da questa situazione di "equilibrio reputazionale" del sistema, **il pericolo reputazionale primario viene rappresentato graficamente come la modifica, da parte dell'osservatore, del livello della sua misura, in questo caso, di scopo.**

Ad esempio, si immagini uno slittamento di  $R_0$  verso il basso al



tempo  $t_1$  (Figura n.3b), a causa di un mutamento degli orientamenti dell'*osservatore*, il quale ha cominciato (per una qualche ragione) ad apprezzare servizi più scadenti a fronte di costi di volo più bassi (*low cost*). Il processo di spostamento di  $R_0$ , andrà ovviamente a

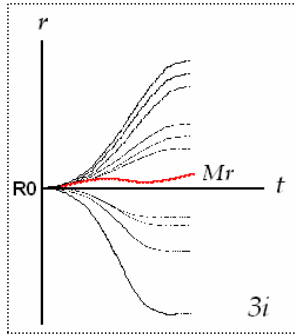
tutto vantaggio di chi era già attrezzato in questo senso. Partendo da questa condizione, se il *pericolo reputazionale* viene rappresentato graficamente come la modifica da parte dell'*osservatore* della sua

*misura reputazionale di scopo, il rischio reputazionale primario (RR1), sarà graficamente raffigurabile nell'ampiezza di questo spostamento.* Graficamente, la quantità di *rischio* (la misura del *rischio reputazionale, RR1*) è pari alla distanza tra  $R0$  e  $R0-x$ . Si tratta di un *rischio* derivato da un elemento strategico non imputabile – almeno direttamente – alle scelte dell'*oggetto reputazionale*.

Empiricamente, si potrebbe immaginare che nelle more dei “si dice” e delle confuse voci riportate da terzi, l'*osservatore* abbassa i suoi *standard* qualitativi richiesti per un viaggio aereo, ed osserva nuovamente l'insieme dei vettori con un metro di valutazione diverso. Come nel modello di Klein e Leffler in cui il “prezzo” è “indice di qualità” (1981:634), in questo caso, inversamente, il prezzo è collegato ad un abbassamento della qualità che però appare un abbassamento gradito. Il nuovo posizionamento di  $R0$ , porterà l'*osservatore* ad attribuire, sempre attraverso i “sentito dire”, una *reputazione* ancora più elevata alla compagnia aerea che svettava tra tutte. Ed a riconsiderare positivamente la *reputazione* di alcuni vettori che in precedenza avrebbe scartato. Ora, la *posizione reputazionale* delle compagnie d'eccellenza (quelle di bandiera) al tempo  $t1$ , potrebbe essere eccessivamente alta. Scoraggiante per un acquirente alla ricerca di un volo a basso costo ed a qualità ridotta, come il nostro *osservatore*.

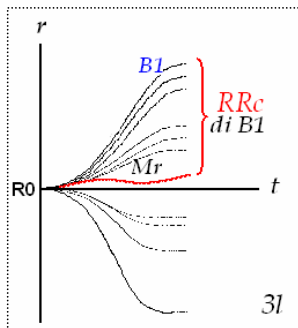
### 3.2.2. La raffigurazione del *pericolo* e del *rischio reputazionale comparato*

Qualora venisse adottata la *misura reputazionale comparata*, allora si



dovrà ritenere che  $R0$  non potrà essere la “linea di demarcazione” tra la “buona” e la “cattiva” *reputazione*. Trattandosi di una comparazione di più oggetti, la *misura di scopo* scelta dall’*osservatore* assumerà la forma dinamica di una *media reputazionale* risultante dai giudizi sui

partecipanti all’insieme, come esemplificata nella Figura n.3i. Sarà essa a dividere a metà il campo tra il livello negativo ed il livello positivo della *reputazione*. Come si è notato precedentemente, sarà l’*osservatore reputazionale* a stabilire i criteri di comparazione e quali *oggetti reputazionali* inserire nell’insieme (se volesse utilizzare solo un campione). Ed nel comportamento degli altri *oggetti* dell’insieme



che risiede il *pericolo reputazionale comparato*.

Poiché, dalle loro azioni si potrebbe assistere ad una modifica della *media*  $Mr$  e quindi della distanza tra l’*oggetto* e  $Mr$ . Pertanto, la misura del *rischio reputazionale primario* ( $RR1$ ) corrisponde ancora alla variazione di  $R0$ .

Mentre la misura del *rischio reputazionale comparato* ( $RRc$ ), derivato dal *pericolo reputazionale comparato*, corrisponde, alla distanza tra l’*oggetto* e la *media reputazionale*,  $Mr$  (Figura n.3l). Quindi, in tal caso,

il *rischio* non emerge dall'arbitrarietà dall'*osservatore*, ma emerge dal comportamento che tengono gli altri *oggetti reputazionali*.

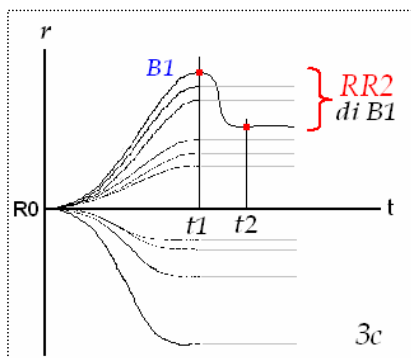
Utilizzando la semplificazione empirica delle linee aeree, si può pensare che, agli occhi dell'*osservatore* che utilizza la *misura comparata*, la nostra compagnia aerea perda il confronto con le altre, e non a causa di nostri errori operativi, ma più che altro per le maggiori capacità dei concorrenti.

### 3.2.3. La raffigurazione del *rischio reputazionale* di secondo livello

In questo caso, si hanno delle fonti che producono *rischio reputazionale* ma che sono diverse dai *pericoli reputazionali* (*primari o comparati*). Esse vengono chiamate *fattori di rischio*. Tali *fattori di rischio* possono produrre dei danni *reputazionali* e quindi producono *rischio reputazionale* ma di *secondo livello*.

I *fattori di rischio reputazionale*, diversi dal *pericolo reputazionale*, sono – come si è visto nel primo Capitolo – elementi assai ben dibattuti in letteratura, nell'ambito – soprattutto – della *compliance* bancaria in relazione alla nota richiesta di Basilea 2 sulla gestione del *rischio reputazionale*. Si tratta, in via principale, del *rischio* operativo, legale e strategico, da associarsi a delle "*variabili reputazionali*" (Gabbi, 2005). Per quanto attiene al *modello*, il *rischio reputazionale di secondo livello* è un *rischio* non emergente dal *pericolo reputazionale*, bensì emergente da altri *fattori di rischio* insiti nell'*oggetto reputazionale*. Infatti, nel caso del *rischio reputazionale di secondo livello* **non è R0 a mutare**

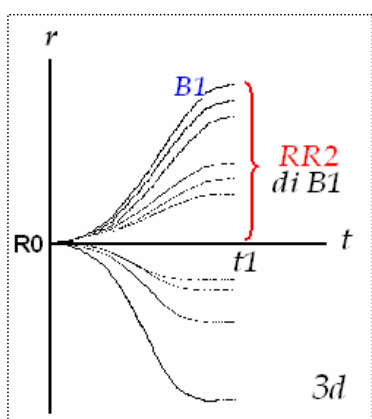
**posizione**, poiché la natura dei *fattori di rischio* è ascrivibile all'oggetto stesso. Ad un errore nel mantenere – efficientemente – il livello *reputazionale* desiderato (quello d'equilibrio o utile allo scopo). Il *rischio di secondo livello* è quindi raffigurabile come



l'oscillazione indesiderata dell'oggetto.

La misura del *rischio reputazionale di secondo livello (RR2)* è rappresentato dall'ampiezza dello scostamento dal *livello reputazionale desiderato*, ovvero tra la distanza di *B1* al tempo *t1* e *B1* al

tempo *t2*, come raffigurato nella Figura esemplificativa n.3c. Il danno che tale scostamento provoca è strettamente legato alla natura di *B1*, il quale può sopportare più o meno, o mitigare più o meno, le oscillazioni indesiderate. Qualora per l'oggetto *B1*, il danno *reputazionale* si manifestasse **non** da una mera oscillazione, bensì solo al passaggio dalla *reputazione* positiva a quella negativa, ovvero da una traiettoria tale da intersecare *R0*, allora il *rischio reputazionale*



di *secondo livello* verrà quantificato come la distanza dal "suo" *livello reputazionale* e *R0* (Figura n.3d).

In termini empirici, facendo riferimento all'esempio delle compagnie aeree, si può dire che una di esse, quella più rinomata (*B1*), a causa di un malfunzionamento ad

uno dei propri mezzi in volo, abbia perduto il proprio *livello reputazionale*. Si tratterebbe di un fenomeno nato da un errore

operativo, ovvero imputabile a cattiva manutenzione o errore nella programmazione dei controlli periodici sui mezzi.

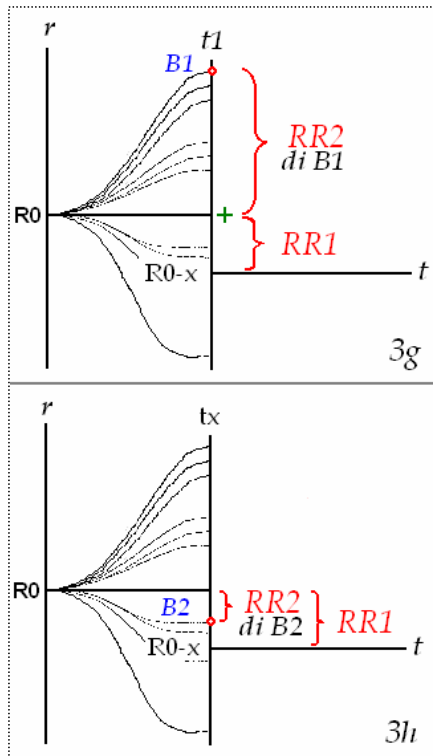
### 3.3. Le differenze

Osservando le semplificazioni della realtà offerte dal *modello*, si possono riscontrare interessanti differenze tra i vari fenomeni. Prima fra tutte, la diversità tra i *rischi primari* e quelli di secondo livello.

#### 3.3.1. Alcune caratteristiche del *rischio reputazionale primario* e di *secondo livello*

Attraverso l'esemplificazione della Figura n.3g, si osserva che al tempo  $t1$ , per la compagnia aerea  $B1$ ,  $RR2$  ha la caratteristica di essere una misura maggiore di  $RR1$ . Quindi, il *rischio* relativo di  $B1$  è maggiore del *rischio* assoluto derivante dal sistema, rappresentato dalla distanza tra  $R0$  e  $R0-x$ . Questa raffigurazione, può esemplificare il caso di un vettore aereo il cui *rischio* maggiore non sarebbe insito nel *pericolo reputazionale*, ovvero in una modifica di  $R0$ , quindi in una modifica della percezione che i consumatori hanno nei confronti del settore aereo in generale. Bensì, il *rischio* maggiore, risiederebbe nella sua incapacità a gestire l'alto livello

reputazionale in cui si è posta la compagnia. Risiederebbe,



essenzialmente, nell'ambito operativo, legale, strategico. Il vettore avrebbe una tale *reputazione* (da difendere) che la minima incertezza o il minimo errore causerebbe un danno *reputazionale* rilevante.

Invece, nel caso diverso della compagnia *low cost* B2 (Figura n. 3h) il suo *rischio* relativo è una misura minore derivante dal sistema, quindi per la compagnia aerea B2, RR2 è più contenuto di RR1. In questo caso, è

possibile immaginare che la sua strategia *low cost* risentirebbe in misura assai maggiore di un *pericolo reputazionale*, piuttosto che di una propria deficienza a livello operativo, o comunque interno. Un errore operativo, una disfunzione, ritardi, servizi non erogati, non modificherebbero eccessivamente la sua *reputazione* già mediocre e quindi la sua distanza da *R0*. Mentre una modifica di *R0*, ovvero il *pericolo* che l'osservatore cambi i suoi orientamenti generali modificando il livello dell'asticella, potrebbe rivelarsi disastroso. Ed in quel caso, un "passaparola" di troppo, un "si dice" in più sulla bassa *reputazione* del vettore, produrrebbe la sua esclusione dal ventaglio delle scelte possibili.

Dalle due figure, si osserva anche che lo scivolamento di  $R0$  ha determinato (o determinerebbe se si trattasse di una analisi prospettica) l'innalzamento dei *rischi* per chi si trova sopra  $R0$  e, viceversa, una diminuzione degli stessi per chi vi sta sotto. Queste sommarie considerazioni, possono portare a notare che nel caso di una compagnia come  $B1$ , con un *rischio reputazionale di secondo livello* maggiore delle altre, il *rischio reputazione primario* rappresenta un segmento minoritario dei *rischi* che essa deve gestire. L'abbassamento di  $R0$  ha provocato un **incremento solo marginale** della rischiosità per il vettore  $B1$ . In sostanza, la compagnia aerea  $B1$ , dovrebbe, come si è accennato in precedenza, temere più un *rischio operativo* che l'arbitrarietà dell'*osservatore*. Esiste pertanto una relazione tra la distanza con  $R0$  e la misura del *rischio* che deve gestire un *oggetto*. Infatti, la *reputazione* che l'*oggetto* detiene è sottoposta ad una quantità di *rischio primario* percentualmente minore all'aumentare della distanza con  $R0$ .

La spiegazione di questo, potrebbe risiedere nella supposizione che **qualsiasi oggetto che proceda su un percorso diverso dai suoi "avversari"**, lontano da  $R0$  o dalla media, **sia sottoposto ad una condizione di maggiore incertezza in relazione agli obiettivi per il quale è in competizione**. In altri termini, al pari di una regata velica, dove la maggior parte dei concorrenti scelgono una rotta, sarebbe come se uno si distanziasse dalla flotta (nel nostro caso dalla media) per avventurarsi in alternative che ritiene più efficienti. Ma, in tal caso, un cambiamento di vento (in direzione o intensità, nel nostro caso una modifica di  $R0$ ) colpirà in modo analogo la flotta

radunata sulla stessa rotta. Ovvero produrrà un impatto negativo o positivo sull'insieme dei partecipanti che hanno scelto la rotta più battuta. Mentre, il concorrente solitario sommerà all'incertezza generale di quella variazione, anche l'incertezza dell'impatto che tale variazione avrà **solo** nei suoi rapporti con il resto della flotta. Cioè, se la variazione fosse a lui sfavorevole, non solo potrà portarlo più lontano dal traguardo (perché il vento si sposterà opponendosi), ma lo metterà in difficoltà anche rispetto al resto della flotta se il resto della flotta avesse avuto la fortuna di trovarsi su una rotta migliore. Ovviamente può accadere il caso inverso in favore del concorrente solitario. Il punto è che l'evento incalcolato che perturba il sistema, produce effetti analoghi su chi adotta comportamenti *standard*, mentre produce maggiore incertezza per chi ha assunto comportamenti non *standard* – in questo caso, quei soggetti che godono, sino a quel momento, anche di una *reputazione* fortemente connotata. Si potrebbe dire che si tratta dei **costi e dei vantaggi dell'originalità di fronte arbitrarietà dell'osservatore**.

In conclusione, il peso del cambiamento (avvenuto o prospettico) prodotto dalla modifica di  $R_0$ , quindi il *rischio reputazionale primario*, pesa nell'economia degli sforzi di  $B_1$ , meno che il *rischio reputazionale di secondo livello*. In altri termini,  $B_1$  paga comunque un dazio molto alto per mantenere il suo "punto di equilibrio".

All'opposto,  $B_2$ , ha un *rischio reputazione di secondo livello* minore del *rischio reputazionale primario*. In altri termini, si potrebbe dire che l'*equilibrio reputazionale* raggiunto dalla compagnia aerea  $B_2$ , in

relazione al suo specifico modello di attività e d'impresa, sia *reputazionalmente* meno rischioso e costoso.

### 3.3.2. *Rischio* strategico e *rischio reputazionale primario*.

#### Esemplificazioni empiriche

Per meglio chiarire gli aspetti del *modello* inerenti i *rischi*, si possono associare alla modifica della *misura reputazionale (R0)*, varie tipologie di eventi. Giova però chiarire un punto: la differenza tra *rischio* strategico e *rischio reputazionale primario*.

Tra i due l'interconnessione è evidente. La *reputazione* è infatti in questo caso una *misura*. Un modo diverso dalla *probabilità* di guardare al futuro, ed un modo diverso, rispetto alla *conoscenza*, di acquisire elementi per esprimere giudizi, preferenze, opinioni. La materia prima da cui prendono forma le varie *misure reputazionali* sono la cultura, i gusti, le aspettative, che caratterizzano il mercato e la società. Gli stessi identici elementi che costringono all'innovazione le imprese. Le stesse fonti del *rischio* strategico ed in altra misura, di quello di mercato.

Quindi, il cambiamento di livello di una *misura reputazionale*, ancorché in questo *modello* ha una dimensione non collettiva, è connesso ad una modifica della cultura o sensibilità sociale (se si parla della *misura metafisica* soprattutto), oppure una modifica dei gusti, delle usanze, delle aspettative può produrre una modifica nelle altre due *misure*. Allo stesso modo, questi cambiamenti,

producono *rischi* strategici e di mercato, costringendo le aziende ad adeguarsi attraverso i loro prodotti o servizi.

Pur avendo, tutti questi *rischi*, la medesima fonte, si tratta di fenomeni diversi. Nel caso della *reputazione*, si deve pensare ad essa, in relazione al *modello* proposto, come ad un fenomeno difficilmente controllabile. Nell'ambito del cambiamento strategico, la *reputazione* può agire come *driver*, nella sua funzione di linguaggio. Mentre, come mezzo per attribuire fiducia, può amplificare gli effetti di una mutazione, stante la sua approssimazione ed immediatezza. Rimane comunque un elemento diverso dal *rischio* strategico. Casomai amplificante, ma diverso.

Empiricamente, per accennare ad alcune esemplificazioni che possono descrivere dei rapidi mutamenti culturali che a loro volta hanno prodotto dei cambiamenti nelle *misure reputazionali* e quindi prodotto dei *rischi primari*, si può ripensare alla battaglia contro i danni da fumo. Al cambiamento di sensibilità dell'opinione pubblica, che dall'ammirazione verso il gesto tabagistico di Humphrey Bogart in *Casablanca*, passò alla richiesta di abolire l'uso del tabacco nei cinema. Una costante evoluzione culturale che si sarebbe inevitabilmente riflessa sulla posizione della *misura reputazionale*, poniamo di *natura estetico-emotiva* dell'*osservatore-consumatore*. Così, dal godimento emotivo ed estetico di una sigaretta fumata sotto le coperte in compagnia di un *partner* – pensando casomai al film *Casablanca* – si è culturalmente passati alla repulsa verso un alito puzzolente ed una camicia da notte assai poco

romanticamente impregnata di cattivo odore. Col tempo, il *pericolo reputazione* si materializzò inesorabilmente. La potenziale ampiezza del *rischio reputazionale*, ovvero la potenziale ampiezza del movimento di *R0*, si fece sempre maggiore. Poi, quando i giurati statunitensi della Contea di Dade, non certo pensando a Humphrey Bogart ma piuttosto al cancro, il 14 luglio del 2000, sentenziarono 145 miliardi di Dollari di multa contro i maggiori produttori di sigarette, il *rischio reputazionale* corso nei decenni precedenti ebbe la sua misura.<sup>97</sup>

Ma considerazione analoga potrebbe essere riferita ai fatti che hanno riguardato i produttori di mine anti-uomo, messe al bando da oltre 100 nazioni<sup>98</sup>, oppure, gli effetti delle “lotte d’opinione” contro i produttori di derivati da alcuni animali, come dalla foca, prodotti – questi ultimi – messi al bando dall’Unione Europea nel 2009<sup>99</sup>. A ben guardare, questo fenomeno potrebbe un domani investire le aziende di telefonia mobile ed i produttori di tali apparecchi (per i danni che pare possano produrre alla salute umana i telefoni cellulari), o i produttori di alimenti geneticamente modificati qualora fosse dimostrata la loro dannosità. Cambiamenti, in cui la *reputazione* (nelle sue varie forme) può avere un ruolo di volano.

---

<sup>97</sup> Per una completa analisi dei danni da fumo e della storia alla lotta al tabacco si rimanda al sito ufficiale della campagna della Commissione Europea, <http://it-it.help-eu.com>, ed a quello della lega italiana contro i tumori: [www.legatumori.it](http://www.legatumori.it).

<sup>98</sup> Per una rassegna sulla storia delle risoluzioni contro la produzione delle mine anti-uomo, si rimanda al sito: [www.campagnamine.org](http://www.campagnamine.org).

<sup>99</sup> Risoluzione legislativa del Parlamento europeo del 5 maggio 2009 sulla proposta di regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio sul commercio dei prodotti derivati dalla foca ([COM\(2008\)0469](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:COM(2008)0469) – C6-0295/2008 – 2008/0160-COD).

È possibile immaginare anche casi in cui non sia l'opinione pubblica ad aprire la strada a "fatti legislativi", ma il contrario. Ovvero, siano nuovi *standard* regolamentari, o leggi, ad avviare un mutamento nella pubblica opinione e quindi a "suggerire dall'alto", una modifica delle *misure reputazionali*.

Per fornire un esempio, è ipotizzabile che Cenelec, l'Agenzia comunitaria europea per gli *standard* elettrici, decida di varare nuove regole più stringenti per la *sicurezza* degli impianti. Una modifica che probabilmente impatterà sulla *reputazione*, osservata attraverso una *misura di scopo*, di prodotti e produttori in relazione alla loro capacità di offrire al pubblico soluzioni definite "più sicure". In questo caso, agli occhi di un *osservatore-consumatore*, *R0* si sposterebbe in alto osservando i produttori di apparati elettrici, perché la *misura* che determina la *reputazione* positiva richiederebbe degli *standard* qualitativi più stringenti. Un consumatore che non avesse *conoscenza* dei sistemi elettrici, potrebbe più facilmente percepire critiche o dubbi sulla *sicurezza* di determinati apparati e, sulla base di tali dubbi, corretti o meno che siano, egli potrebbe preferire un acquisto ad un altro.

Tornando alla lotta al tabacco, si potrebbe pensare all'introduzione, per via legislativa, dell'obbligo di scrivere sui pacchetti di sigarette gli avvertimenti sulla loro pericolosità, oppure introdurre il divieto di fumo ai minorenni e quello nei luoghi pubblici. L'obiettivo era chiaramente quello di emarginare una categoria di prodotti (e consumatori) dal mercato. Anche se l'iniziativa era stata presa sul solco di un movimento culturale di lotta al fumo già ben radicato,

come si è visto, è però facile ipotizzare che una simile campagna abbia accentuato gli effetti negativi sull'immagine dei fumatori. Ecco allora, che chi si credeva un fumatore, per "sentito dire" o per fatti riportati, avrebbe avuto un qualche danno *reputazionale*. Casomai negli ambienti di lavoro più salutisti. In questo caso, agli occhi di un *osservatore* che avesse usato nel guardare al tabacco una *misura reputazione di scopo*, *R0* si sarebbe alzata: osservando i propri colleghi al lavoro, egli avrebbe richiesto maggiore salutismo attribuendo cattiva *reputazione* a chi fosse in odore di fumo (per usare un gioco di parole). Guardando ai produttori di tabacchi, avrebbe alzato ulteriormente l'asticella *R0*, fino ad escludere dalla *reputazione* positiva i produttori di sigarette, abbandonandosi – forse – ad un giudizio più benevolo verso i produttori di sigari.

Oppure, si possono immaginare eventi storici odiosi, come le leggi razziali introdotte in Italia nel 1938, che stabilirono, prima ancora di dispiegare i loro terribili effetti concreti in guerra, delle vergognose discriminazioni di tipo razziale. Che, nel "sentito dire", nelle voci incontrollate di corridoio, tra i "mi pare" ed i "si dice", divennero un grave *pericolo reputazionale* ed un *rischio* assai alto per un ebreo.

*Rischio* di venire licenziati, essere espulsi da scuola, perdere la libertà, la vita<sup>100</sup>.

Tutti questi brevi e sommari richiami empirici, offrono uno spaccato in cui il *pericolo reputazionale* si manifesta per ragioni del tutto esterne ai comportamenti degli *oggetti reputazionali*. Non si è in

---

<sup>100</sup> Evento su cui regnò il plumbeo silenzio delle maggiori di cariche di garanzia del paese e non solo. Un silenzio che ancora oggi è assordante per quegli italiani che amano la verità storica.

presenza di errori strategici od operativi dei singoli, ma di fronte a fatti diversi, di ampiezza superiore. In taluni casi, incalcolabili.

### 3.3.3. *Rischio reputazionale e rischio operativo*

In base a questo *modello* che schematizza e raffigura la nozione di *rischio reputazionale*, proponendo il *rischio reputazionale primario* come espressione del *pericolo reputazionale*, e la sua misura come la variazione di  $R0$ , si può asserire che **non esiste correlazione tra il rischio reputazionale primario ed alcun rischio interno all'impresa, compreso il rischio operativo**. Il *rischio reputazionale primario* non ha infatti dirette correlazioni con le azioni dell'*oggetto reputazionale* ed è frutto dell'arbitrarietà dell'*osservatore* (o anche del comportamento degli altri *oggetti* nella *misura comparata*).

Circa il *rischio reputazionale di secondo livello*, il *modello* propone che esso sia espressione di altri *fattori di rischio* emergenti dal comportamento dell'*oggetto*, e la sua misura sia rappresentata dall'ampiezza dello scostamento rispetto al livello *reputazionale* desiderato. I *fattori* che producono quest'ultimo *rischio* possono derivare da politiche o da strategie dell'*oggetto*, da fattori operativi, e dal semplice attrito (utilizzando un concetto di tipo strategico) che si oppone alla realizzazione delle proprie intenzioni. Questo *rischio*, è in altri termini, soggetto alle capacità gestionali ed operative messe in campo, o, in caso di eventi negativi già avvenuti, alla capacità di fare fronti ai danni e mantenere la *reputazione* desiderata.

### 3.4. La mitigazione dei rischi

La più recente letteratura in materia di *rischio reputazionale* bancario, propone alcune soluzioni per mitigarlo. Ma si tratta, essenzialmente, di proposte orientate al *rischio reputazionale di secondo livello*. I termini generali delle proposte prevedono: la *mappatura dei fattori di rischio*; il *controllo interno*; la creazione di *comitati di qualità*; la *verifica reclami*. Oppure azioni a carattere differito, ovvero accorgimenti che investono la risposta ad evento accaduto, come: *l'accettazione degli eventi negativi*; *l'individuazione di responsabilità*; *soluzioni straordinarie di governance* e altro (Gabbi, 2005:100). Di natura più ampia e relazionale sono invece le soluzioni consigliate dagli autori proponenti l'uso della teoria degli *stakeholder*, e quindi dello *stakeholder management*.<sup>101</sup>

Si tratta di azioni, anche in questo caso, mirate al *rischio reputazionale di secondo livello*. Quanto al *pericolo reputazionale primario*, o quello che gli può assomigliare in base alle varie definizioni date in letteratura, appare un aspetto poco trattato, perlopiù mescolato a non meglio precisati *rischi* di natura strategica.

---

<sup>101</sup> Per una disamina di veda D'Orazio E. (2005).

### 3.5. Il caso bancario italiano. Applicazione del modello

Una prima applicazione del *modello*, può essere tentata sulla definizione di *rischio* nell'ambito finanziario codificato della Banca d'Italia nella Circolare 263/2006, da sottoporre a valutazione dell'ICAAP (*Internal Capital Adequacy Assessment Process*). Essa lo definisce nel seguente modo:

*“Il rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da una percezione negativa dell'immagine della banca da parte di clienti, controparti, azionisti della banca, investitori o autorità di vigilanza” (Banca d'Italia, 2006:20).*<sup>102</sup>

Applicando il *modello* alla definizione di *rischio reputazionale* proposta dalla Banca d'Italia, si nota che:

- a) per pericolo s'intende: la *“percezione negativa dell'immagine della banca da parte di clienti, controparti, azionisti della banca, investitori o autorità di vigilanza”*, ma la definizione, come vedremo, rimane ambigua.
- b) viene offerta un'analisi di vulnerabilità perimetrando il danno come: *“flessione degli utili o del capitale”* (attuali o prospettici).

---

<sup>102</sup> Il *rischio reputazionale*, come si è visto nel primo Capitolo, è stato definito anche dai banchieri centrali del Comitato di Basilea: *“Reputational risk can be defined as the risk arising from negative perception on the part of customers, counterparties, shareholders, investors or regulators that can adversely affect a bank's ability to maintain existing, or establish new, business relationships and continued access to sources of funding (eg through the interbank or securitisation markets). Reputational risk is multidimensional and reflects the perception of other market participants. Furthermore, it exists throughout the organisation and exposure to reputational risk is essentially a function of the adequacy of the bank's internal risk management processes, as well as the manner and efficiency with which management responds to external influences on bank-related transactions”* (BIS, 2009:19).

Quindi si escludono impatti di altro genere, come riduzione della quota di mercato (a parità di utili); difficoltà nel reclutamento di personale di qualità; innalzamento dei casi di contenzioso o delle sofferenze ed atro;

c) il rischio è da calcolare.

Si noterà, dal fatto che nella definizione la *reputazione* è qualificata come *negativa*, che evidentemente per la Banca d'Italia la *percezione positiva* di alcuni *stakeholder* è considerata una **risorsa** utile al fine di mantenere la *condizione in sicurezza* della vita economica della Banca in relazione agli utili ed al capitale. Gli *stakeholder* la cui "opinione" è considerata potenzialmente un *pericolo* sono i *clienti*, le *controparti*, gli *azionisti*, quindi non tutti. Per esempio, non viene giudicata un *pericolo* l'*opinione negativa* di: fornitori; dipendenti; collaboratori esterni; associazioni dei consumatori; comunità locali etc.

Proseguendo, dalla definizione traiamo i seguenti elementi utili al *modello*:

d) osservatori reputazionali della banca sono: "*clienti, controparti, azionisti della banca, investitori o autorità di vigilanza*". Osservatori già selezionati dalla Banca d'Italia perché la loro opinione negativa rappresenta evidentemente un *pericolo*, ovvero potenziale "agente stressore", quindi un *rischio*. Come si è notato in precedenza, dalla definizione della Banca d'Italia sono stati tralasciati numerosi altri *osservatori reputazionali*;

- e) l'oggetto reputazionale è da intendere la banca stessa ed essa rientra tra gli *oggetti reputazionali* "potenzialmente attivi" per la ovvia capacità di avere una strategia comportamentale;
- f) l'output di questa relazione è la *reputazione* in capo agli *osservatori reputazionali* evidenziati in rapporto all'oggetto;
- g) la *misura reputazionale* utilizzata dagli *osservatori* oggetto di potenziale *pericolo* non viene specificata dalla Banca d'Italia.

Ma si può notare che:

- a. qualora essa sia una *misura metafisica*, il *pericolo* sarà determinato da un evento di natura etico-morale ed il *rischio* ad esso connesso è calcolabile in base alla gravità che una determinata costruzione *metafisica* gli attribuisce. Occorre quindi comprendere la natura della costruzione *metafisica* la cui violazione potrebbe comportare una valutazione negativa. In concreto, può essere il caso di un cliente che fonda la propria scelta in quella banca sulla correttezza dei comportamenti e sul rigore morale del personale con cui entra in contatto e potrebbe essere "deluso" da uno scandalo sessuale che coinvolge i vertici della banca, oppure può trattarsi di un cliente religioso che non approverebbe investimenti della banca in settori per lui immorali;
- b. nel caso di una *misura di scopo*, il *pericolo* sarà determinato dall'incapacità di raggiungere lo scopo per il quale l'*osservatore reputazionale* (*cliente, controparte* o

*azionista* che sia) ha avviato il rapporto con la banca ed il *rischio* sarà determinato dalla gravità di questa incapacità. Può essere il caso di un correntista insoddisfatto che ha effettuato la scelta della banca essenzialmente sulla base del miglior servizio o del miglior rendimento su piazza;

- c. nel caso di una *misura estetico-emotiva*, il *pericolo* sarà determinato dall'incapacità di soddisfare le esigenze estetico-emotive in capo all'*osservatore*, ed il *rischio* sarà pari alla gravità di questa incapacità. In concreto, potrebbe essere il caso di clienti che associano la propria scelta intorno al senso di *sicurezza* ed al senso di stabilità che la banca sa fornire;
- d. nel caso di una *misura comparata*, il *pericolo* sarà determinato dall'incapacità della banca a reggere il confronto con gli altri attori del sistema. La misura di questo *rischio* sarà contenuta nei dati finali utilizzati nella comparazione anche in base alla *misura* sulla quale viene fatta la comparazione.

In base alla definizione della Banca d'Italia, si osserva che essa è sufficientemente ampia per riferirsi ad ognuna delle *misure* sopra elencate, nella loro singolarità, oppure è in grado di includere ognuna di esse allo stesso tempo. In questo caso, si può osservare che la definizione possa essere volutamente aperta al fine di coprire un'ampia casistica nella quale gli *osservatori reputazionali* (*clienti*,

*controparti, azionisti*) utilizzino varie *misure*. La banca centrale italiana potrebbe osservare il problema *reputazionale* a 360° senza escludere nessuna specifica *misura*. Giudicherebbe un *pericolo* il caso in cui un *osservatore*, utilizzando una *misura reputazionale metafisica* si formi un'opinione negativa in relazione alla correttezza dei comportamenti etici. Ciò potrebbe ledere l'affidabilità legale del sistema. Oppure, potrebbe temere una "cattiva" *reputazione* proveniente da una *misura reputazionale di scopo* poiché indurrebbe l'*osservatore* a dubitare della capacità della banca a garantire i servizi di gestione, investimento, credito o custodia. O, ancora, la Banca d'Italia intende preservare una "cattiva" *reputazione* nata da una *misura reputazionale estetico-emotivo*, espressione evidente di una crisi di fiducia a carattere emotivo sulla banca, quella che in passato a determinato le famose corse allo sportello<sup>103</sup>.

L'ottica però della definizione, in base alla nozione di *pericolo*, sembra concentrarsi sul caso di un *rischio reputazionale di secondo livello*. Ovvero su errori gestionali/operativi che possono compromettere la *reputazione "guadagnata"* dalla banca. La parte della definizione che si riferisce alla "*percezione negativa dell'immagine della banca da parte di clienti, controparti, azionisti della banca, investitori o autorità di vigilanza*" è formulata al singolare. Diretta alla banca, in quanto singolo attore del sistema. Per questo appare segnalare la preoccupazione di un andamento negativo della singola curva

---

<sup>103</sup> Può essere utile ricordare che all'interno di questo *modello* non riveste significatività l'aspetto qualitativo o cognitivo della *misura* che adotta l'*osservatore*. Che esso fondi la sua *misura* su considerazioni di scarso livello metodologico, oppure su informazioni asimmetriche o percepite o esaminate non adeguatamente, lo nozione concettuale che qui si vuole definire non ne risente.

*reputazionale* più che una variazione nella *misura*, quindi di R0. Ovvero di un *rischio* emergente dal sistema (*pericolo reputazionale primario*).

### 3.6. Conclusioni

Ordinando la nozione di *reputazione* secondo le tre *misure* (oltre alla comparata), e distinguendo la nozione di *pericolo* da quella di *rischio*, il *modello* propone l'individuazione di tre tipi di *pericoli e rischi reputazionali*: quello *primario*, quello da *comparazione* e quello di *secondo livello*, definiti come segue.

- Il *pericolo reputazionale primario* è rappresentato da una modifica arbitraria della *misura reputazionale*. Il *rischio reputazionale primario* è quantificabile nell'ampiezza di tale modifica.
- Il *pericolo reputazionale comparato* è originato dallo scostamento tra il proprio comportamento e quello degli *oggetti reputazionali* a cui si viene comparati. Il *rischio reputazionale comparato* è quantificabile nell'ampiezza di tale scostamento.
- Il *rischio reputazionale di secondo livello* emerge da altri *fattori di rischio* diversi dal *pericolo reputazionale (primario o comparato)* ed è quantificabile in relazione a tali fattori.

Tre fenomeni generati da tre fonti diverse.

Il primo, quello definito *pericolo reputazionale*, puro o *primario*, è un fattore di tipo strategico e sistemico, non derivato direttamente dall'*oggetto*, poiché è riferibile ad un cambio di "ottica" da parte dell'*osservatore*. La sua rappresentazione grafica appare come la modifica, da parte dell'*osservatore*, del livello della sua *misura*.

L'ampiezza di tale modifica fornisce il livello di *rischio* correlato (*rischio reputazionale primario*).

Il *pericolo reputazionale comparato*, si origina, invece, dal comportamento che tengono gli altri attori dell'insieme osservato. In concreto, quando l'*oggetto* perde il confronto con gli altri agli occhi dell'*osservatore*. Il *rischio* che ne deriva, è proporzionale al divario creatosi. Graficamente, tale *pericolo* è stato rappresentato come una modifica della *media reputazionale* di un insieme. L'ampiezza di tale modifica fornisce la misura del *rischio* correlato.

Mentre la *misura* del *rischio reputazionale di secondo livello* è rappresentata dall'ampiezza dello scostamento dal livello *reputazionale* desiderato, quindi, deriva essenzialmente da un proprio errore collocabile nell'ambito operativo, legale, strategico.

La raffigurazione dei *pericoli* e dei *rischi* proposta nel *modello*, suggerisce anche delle osservazioni circa la modalità attraverso cui questi *pericoli* si manifestano. L'aspetto più interessante appare essere rappresentato dalla fisionomia del *rischio reputazionale primario*, che per conformazione, appare un *rischio* la cui dimensione

e forza si nascondono nel tempo, per manifestarsi in un'unica soluzione. Similarmente ad un'onda anomala, investe il sistema modificandone profondamente gli equilibri attraverso una singola manifestazione. Usando dei termini derivati dal linguaggio del *risk management*, andrebbe classificato come un *rischio* ad alta severità e scarsa frequenza.



## CONCLUSIONI

Il *modello* proposto in questa sede, parzialmente ispirato ad alcune osservazioni teoriche di Russell, e che fa propria l'intuizione *soggettivistica* della *probabilità* concepita da Bruno de Finetti, ha, almeno in parte, raggiunto gli obiettivi epistemologici fissati.

Il primo punto nodale sul quale si è soffermata l'analisi, è l'incompatibilità tra le nozioni di *conoscenza*, *probabilità* e *reputazione*. Un'incompatibilità che se accettata, porrebbe domande sulla coerenza di alcune analisi in dottrina, le quali invece, fanno perno sul principio che sia la *conoscenza* a determinare la *reputazione*. E, porrebbe anche domande sulla possibilità, per un *mercato efficiente*, di convivere con il fenomeno *reputazionale*.

Secondariamente, seguendo lo schema *definettiano* utilizzato per schematizzare il concetto di *probabilità*, il *modello* propone una descrizione del fenomeno *reputazionale* che fa perno su tre diverse *misure* (*metafisica; di scopo; estetico-emotiva*). Tre modalità attraverso le quali la *reputazione* è strumento e mezzo per attribuire fiducia (in modo diverso dalla *probabilità* e senza il supporto della *conoscenza*). Di queste *misure*, quella *metafisica*, viene posta fuori dalla categoria economica. Nel senso che la *reputazione* su basi *metafisiche* (etiche, religiose o ideologiche) si fonderebbe sulla coerenza alla costruzione astratta a cui fa riferimento. Pertanto, questa *misura* non avrebbe nessun nesso causale con il fenomeno economico poiché non né sarebbe derivazione. Al contrario, le altre due *misure* attribuirebbero *reputazione* positiva o negativa non sulla base di coerenza ad un modello costruito *ex ante*, ma sulla base di elementi empirici (passati o presenti) ancorati al fenomeno economico. Conseguentemente, solo le ultime due sarebbero potenzialmente considerabili, di per sé, un *asset*.

Questa proposta teorica, se accettata, aprirebbe spunti di ricerca circa il diverso peso e diverso impatto della *reputazione*, a secondo che essa si fondi o meno su elementi *metafisici*.

Inoltre, il valore “assiomatico” della “buona” *reputazione* è stato messo in dubbio dal *modello*, individuando nella nozione di *reputazione*, la caratteristica di essere un elemento del tutto relativo e strumentale alle proprie attività economiche. Quindi, non più “buona” o “cattiva” *reputazione*, bensì *reputazione* “adeguata” (o

meno) allo scopo. Utilmente utilizzabile sia in forma negativa che positiva.

In seguito a questa impostazione, anche il *rischio* acquista una propria fisionomia.

Ordinando la nozione di *reputazione* secondo le tre *misure* (oltre alla comparata), e distinguendo la nozione di *pericolo* (il cosa) da quella di *rischio* (la *probabilità*), il *modello* propone l'individuazione di tre tipi di *pericoli e rischi reputazionali*: quelli *primari*; quelli da *comparazione*; e quelli di *secondo livello*. E questa classificazione, oltre ad apparire più chiara di altre presenti in dottrina, sposterebbe l'analisi dei *rischi* ad un livello diverso da quello esclusivamente microeconomico.

Tra i tanti limiti della presente proposta teorica, i più importati sembrano essere due.

*In primis*, si cita l'assenza della dimensione collettiva in capo alla nozione di *osservatore* o a quella di *oggetto*. L'intera, quanto complessa, dimensione dei processi relazionali che determinano la diffusione della rappresentazione individuale e le caratteristiche generali della *reputazione* nell'ambito sociale, o comunque all'interno di un gruppo analizzato, non è stata trattata. L'importanza del fenomeno *reputazionale* risiede anche nella capacità di espandersi più o meno rapidamente, secondo alcune modalità, per una determinata ampiezza ed ovviamente avere un certo grado di persistenza.

Fenomeni cruciali che il *modello* non considera. D'altronde,

l'obbiettivo della presente proposta non era quello di approfondire la propagazione dell'effetto *reputazionale*, ma piuttosto quello di offrire uno schema interpretativo delle principali connessioni interne al concetto stesso, soprattutto in relazione alla loro natura empirica o *metafisica* ed alla tipologia dei *rischi* correlati. Elementi invariabili dal fatto che l'*osservatore reputazionale* sia uno, siano cento o centomila.

Un secondo elemento di debolezza, è relativo all'assenza di una formalizzazione che lo renda più facilmente falsificabile - o utilizzabile. Ma si tratta di un passo successivo rispetto all'analisi epistemologica che in questa sede si voleva portare a termine.

## Bibliografia

Allegrini M. (2000), *Rischio aziendale e comportamenti non etici, l'utilizzo del lavoro minorile*, in *Economia e Management*, n. 5.

Angeli I., Bruno F. (1984), *Vulnerabilità intrinseca e relazionale nei sistemi individuali. Una prospettiva evoluzionistica*, in *Teoria della vulnerabilità*, L. Di Sopra e C. Pelanda (a cura di), Ed. Franco Angeli, Milano.

Adriani R. (2006) *Bruno De Finetti e la geometria del benessere*, presentato al "IX Congresso AISPE" (Associazione italiana per la storia del pensiero economico), Padova, 15-17 giugno (scaricato il 7 maggio 2009 da [www-dse.ec.unipi.it/seminari/lunch/Paper\\_pdf/Adriani.pdf](http://www-dse.ec.unipi.it/seminari/lunch/Paper_pdf/Adriani.pdf)).

Aron R. (1986), *La società internazionale*, in *Teoria ed analisi nelle relazioni internazionali*, Bonante L. e Santoro C.M. (a cura di), il Mulino, Bologna.

Arzeni S. (2002), *La finanza etica: evoluzione e trasformazione in Etica, futuro e finanza*, Schettini Gavazzoli J. (ora Schettini Gherardini) e Schettini Gavazzoli L. (ora Schettini Gherardini) (a cura di), Il Sole 24Ore, Milano.

Baldarelli MG. (2005), *Le Aziende Eticamente Orientate. Mission, Governance e Accountability*, Clueb, Bologna.

Bank for International Settlements, BIS (1997), *Core Principles for Effective Banking Supervision*, Basel Committee Publications, September, Basel.

Bank for International Settlements, BIS (2001), *Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors*, Bank for International Settlements, Basel Committee Publications, August, Basel.

Bank for International Settlements, BIS (2004), *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*, Basel Committee Publications, June, Basel.

Bank for International Settlements, BIS (2006), *Enhancing corporate governance for banking organisations*, Basel Committee Publications, February, Basel.

Bank for International Settlements, BIS (2009), *Proposed enhancements to the Basel II framework - Consultative Document*, Basel Committee Publications, April, Basel.

Banca d'Italia (2006), *Circolare 263/2006 - TITOLO III, processo di controllo prudenziale* (come modificata dal 3° aggiornamento del 15 gennaio 2009), Roma.

Banca Commerciale Italiana (1919), *Cenni statistici sul movimento economico in Italia*, annata XI, Vol. XIII, Milano.

Bennett R., Kottasz R. (2000), *Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation*, in "Corporate Communications: An International Journal", vol. 5, n. 4, pp.224-34.

Berle A.A., Means G.C. (1932), *The modern corporation and private property*, Transaction publishers.

Bernè F. (2005), *Logica del valore e processo di pricing*, Giuffrè Editore, Milano.

Bisogno P. (1984), *Vulnerabilità: riflessioni di politica delle scienze*, in *Teoria della vulnerabilità*, op. cit.

Federal Reserve System - Board of Governors, ([2004] 2005) *Commercial Bank Examination Manual, Supplement n.23, May 2005*, Division of Banking Supervision and, Regulation.

Federal Reserve System - Board of Governors, ([2004] 2005)  
*Commercial Bank Examination Manual, Supplement n.28, October 2007,*  
Division of Banking Supervision and, Regulation.

Bromley D.B. (1993), *Reputation, Image, and Impression Management,*  
John Wiley & Sons, Chichester.

Bromley, D. B. (2001), "Relationships between personal and corporate  
reputation", in "European Journal of Marketing", 35, pp. 316– 324.

Cameran M. e Livatino M. (2005), *La reputazione delle società di  
revisione operanti in Italia. Premium price, criteri di selezione e opinioni  
dei clienti* (a cura di), Egea, Milano.

Ceep/ Aei-Standard Ethics (2007), *Linee Guida per la valutazione delle  
norme volontarie interne e le politiche aziendali in materia di  
Responsabilità Sociale d'Impresa e corporate governance in relazione ai  
temi proposti dall'Unione Europea, dall'ONU e dall'OCSE – 2007.*  
*Versione per l'Italia*, stampato nell'ambito del convegno "Governo  
d'impresa e Responsabilità Sociale: gli auspici e le indicazioni delle  
istituzioni", 4 Maggio 2007, Palazzo Mezzanotte, Piazza Affari,  
Milano.

Chalmers, A. F. (1979 ), *Che cos'è questa scienza?*, Mondadori, Milano

Collins W. (1995), *Italian College Dictionary*, HarperCollins  
Publishers, Glasgow.

Conte R., Paolucci M. (2002), *Reputation in Artificial Societies: Social  
Beliefs for Social Order (Multiagent Systems, Artificial Societies, and  
Simulated Organizations)*, Kluwer academic publishers, Dordrecht.

Cutler A., Zollinger P. (2001), *Stealth Risks Evade Corporate Radar*, in  
SustainAbility Radar, October.

De Finetti B. (1931), *Sul significato soggettivo della probabilità,*  
"Fondamenta Mathematicae", XVII, pp. 298-329.

De Finetti B. (1955), *La probabilità e le scienze sociali*, in "L'Industria", n.4, pp. 467-495.

De Finetti B. (1970), *Teoria della probabilità*, Einaudi, Torino.

De Finetti B. (1971), *Dall'utopia all'alternativa* (a cura di), Ed. Franco Angeli Editore, Milano.

De Finetti B. (1989), *La logica dell'incerto*, M. Mondatori (postumo, a cura di), Il Saggiatore, Milano.

De Finetti B. ([1979] 1995), *Filosofia della Probabilità*, Alberto Mura (postumo, a cura di), Il Saggiatore, Milano.

De Finetti B. ([1934] 2006), *L'invenzione della verità*, Giordano Bruno e Giulio Giorliello (postumo, a cura di), Raffaello Cortina Ed., Milano.

Devoto G. e Oli G.C. (1971), *Dizionario della Lingua italiana*, Le Monnier, Firenze.

Di Sopra C. (1984), *La vulnerabilità sistemica come dimensione generatrice del rischio. Approccio di scienza del territorio*, in *Teoria della vulnerabilità*, op. cit.

D'Orazio E. (2005), *Verso una teoria degli stakeholder descrittiva: modelli ad uso dei manager di organizzazioni complesse* in "Notizie di Politeia", XXI, 78, pp. 11-58, Milano.

European Commission, EU (2001), Comm 366, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles.

European Commission, EU (2002a), Comm 331, *Metodologia per la valutazione orizzontale dei servizi d'interesse economico generale*, Bruxelles.

European Commission, EU (2002b), Comm 347, *Un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, Bruxelles.

European Commission, EU (2002c), Comm 122, *Tecnologia ambientale per lo sviluppo sostenibile*, Bruxelles.

European Commission, EU (2003a) Comm 270, *Libro Verde sui Servizi di Interesse Generale*, Bruxelles.

European Commission, EU (2003b) Comm 284, *Modernizzare il diritto delle società e rafforzare il governo societario nell'Unione europea - Un piano per progredire*, Bruxelles.

Eurispes (2006), *18° Rapporto Italia*, Roma.

Fama E.F. (1970), *Efficient Capital Markets: A Review of the Theory and Empirical Work*, in "Journal of Finance", Vol.35, May.

Fanni M. (1991), *Verso una teoria generale del valore*, in *Studi in onore di Ubaldo De Dominicis* (a cura di), Edizioni LINT, Trieste.

Fanni M. (2000), *Manuale di Finanza dell'impresa*, Ed. Giuffrè, Milano.

Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, New York Times Magazine, 13 sept., N.Y.

Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder approach*, Pitman, Boston.

Fombrun C.J. (1996), *"Reputation: realizing value from the corporate image"*, in "Harvard Business School Press", Cambridge.

Fombrun C.J., van Riel C.B.M. (1997), *The reputational landscape*, in "Corporate Reputation Review", vol. 1. pp. 5-13.

Forstmoser P., Herger N. (2006), *Managing Reputational Risk: A Reinsurer's View*, in "The Geneva Papers", The International Association for the Study of Insurance Economics, n.31, pp. 409-424, Geneva.

- Gabbi G. (2004), *Definizione, misurazione e gestione del rischio reputazionale degli intermediari bancari*, in "Banca Impresa e Società", XXIII, n. 1, pp. 51-78.
- Gabbi G. (2005), *Il rischio operativo e il rischio reputazionale. Una possibile integrazione*, in *Il rischio operativo nelle banche*, Gabbi G., Marsella M., Massacesi M. (a cura di), Egea, Milano.
- Gabrovec Mei O. (1997), *L'analisi delle performance nei modelli solidali d'impresa*, in AA.VV. *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'oriano*, Cedam, Padova.
- Galbraith J.K. (1990), *Storia dell'economia*, Rizzoli, Milano.
- Gaultier-Gaillard S. e Louisot J. (2006), *Risk to Reputation : a Global Approach*, in "The Geneva Papers, The International Association for the Study of Insurance Economics", Vol.31, n.3, pp. 425-445, Geneva.
- Gillet R., Hübner G., Plunus S. (2007) *Operational Risk and Reputation in the Financial Industry*, Working Paper, scaricato il 5 dicembre 2008 dal sito <http://papers.ssrn.com>.
- Goffman E. (1981), *Forms of Talks*, Basil Blackwell - Oxford.
- Goffman E. (1971), *Modelli di Interazione*, Il Mulino, Bologna.
- Golinelli G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. I "L'impresa sistema vitale", Cedam, Padova.
- Gompers P.A., Ishii J.L., Metrick A. (2003), *Corporate governance and equity prices*, in "Quarterly Journal of Economics", n.118, pp. 107-155.
- Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, GBS (2004), *Il Bilancio Sociale. Standard. La rendicontazione sociale nel settore pubblico*, Giuffrè Editore, Milano.
- Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, GBS (2004), *Bilancio Sociale. Documento di ricerca n.2. Indicatori di performance per reporting e rating di sostenibilità*, Giuffrè Editore, Milano.

Hobbes T. (1998), *Considerazioni sulla reputazione, sulla lealtà, sulle buone maniere e sulla religione*, Norberto Bobbio (a cura di), Ed. La Vita Felice, Milano.

ILO ([1977] 2001), *Tripartite Declaration Of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy*, Third edition, International Labour Office, Geneva.

ISVAP (2005), *Disposizioni in materia di sistema dei controlli interni e gestione dei rischi*, Circolare 577/D, Roma.

Jean C. (1985), *Il Pensiero Strategico*, (a cura di), Ed. Franco Angeli, Milano.

Jean C. (1986), *Sicurezza e difesa*, (a cura di), Ed. Franco Angeli, Milano.

Jean C. (1990), *Studi Strategici*, Ed. Franco Angeli, Milano.

Liddell Hart B.H. (1970), *Storia militare della II Guerra Mondiale*, Mondadori, Milano.

Marshall A. (1923), *Industry and Trade*, McMillan, London.

Moskowitz M.R. (1972), *Choosing socially responsible stocks*, in "Business and Society Review", n.1, pp.71-75.

Kindleberger P.C. (1982), *La grande depressione del mondo 1929-1939*, Etas Libri, Milano.

Klein B. e Leffler K. (1981), *The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance*, in "Journal of Political Economy", vol.89, pp.615-641.

Kreps D.M. (1990), *Corporate culture & economic theory*, in *Perspectives on Positive Political Economy*, J.E. Alt and K.A. Shepsle (a cura di), Cambridge University Press, Cambridge.

Kreps, D.M. (1993), *Corso di Microeconomia*, il Mulino/Prentice Hall International, Bologna/Hemel Hempstead.

Marshall A. (1923), *Industry and Trade*, McMillan, London.

Margolis J.D., Walsh J.P. (2001), *People and profit? The search for a link between a company's social and financial performance*, Lawrence Erlbaum Associates Publisher, Mahwah.

Negrotti M. (1985), *Strategie ed incertezze*, in *il Pensiero Strategico*, op. cit.

OECD (1976), *The OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, Paris.

OECD (2004), *Principles of Corporate Governance*, Paris.

OECD (2005), *Guidelines on the Corporate Governance of State-Owned Enterprise*, Paris.

Pelanda C. (1984), *Evoluzione, ordine, indeterminazione. Approccio di sistemica generalizzata in Teoria della vulnerabilità*, Op. cit.

Pines M. (2003), *Integrazione dei sistemi ed assetto della banca moderna*, Cedam, Verona.

Popper K.R. ([1945] 2002), *Miseria dello storicismo*, Universale economica Feltrinelli, Milano.

Rassell B. (1996), *Teoria della Conoscenza*, Tascabili Economici, Newton, Milano.

Rayner, J. (2003), *Managing Reputational Risk: Curbing Threats, Leveraging Opportunities*, John Wiley and Sons Ltd, West Sussex.

Rasmusen E. (1993), *Teoria dei giochi e informazione*, Hoepli, Milano.

Reilly R.F., Schweih R.P. (2004), *The Handbook of Business Valuation and Intellectual Property Analysis*, Irwin Library of Investment and Finance, McGraw-Hill, New York.

Rorstmoser P., Herger Nicodemus (2006), *Managing Reputational Risk: A Reinsurer's View*, in "The Geneva Papers", The International Association for the Study of Insurance Economics, n. 31, pp. 409-424, Geneva.

Sartori G. (1979), *La politica. Logica e metodo in scienze sociali*, SugarCo. Milano.

Sartori G. (1987), *Elementi di teoria politica*, Bologna, Il Mulino.

Shapiro C. (1983), *Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations* in "The Quarterly Journal of Economics", Vol. 98, No. 4, pp. 659-680.

Simon H.A. (1951), *A formal theory of the employment contract*, *Econometrica* 19, pp.293-305.

Schettini Gavazzoli (ora Schettini Gherardini) J. (2005), *An overall view of the Rating Activities on Italy carried out by AEI Standard Ethics*, in *Notizie di Politeia*, XXI, 78, pp. 255-274, Milano.

Schettini Gavazzoli (ora Schettini Gherardini) J. (2005b), *La Corporate Governance negli intendimenti dell'Unione Europea e dell'OCSE. Il Sistema Bancario italiano: analisi delle Banche quotate*, (a cura di), Standard Ethics-Aei, Bruxelles.

Strasoldo M. (1984), *La vulnerabilità nei sistemi economici: problemi di definizione e misura* in *Teoria della vulnerabilità*, op. cit.

Tadelis S. (1999), *What's in a Name? Reputation as a Tradeable Asset*", in "American Economic Review", Vol. 89, n.3., pp.548-563.

Tadelis S., Bar-Isaac H. (2008) *Seller Reputation*, Now Publishers Inc., Hanover.

Tirole J. (1996), *A Theory of Collective Reputations (with Applications to the Persistence of Corruption and to Firm Quality)* in "The Review of Economic Studies", Vol. 63, No. 1, pp. 1-22.

Ullman R.H. (1983), *Redefining Security*, in "International Security", VIII.

Unicredit Group (2008), *Bilancio di Esercizio*.

Uselli A. (2007), *La responsabilità sociale come possibile fattore di mitigazione a protezione del rischio reputazionale. Alcune questioni per il settore finanziario*, Atti Convegno ADEIMF, Lecce, Giugno. Scaricato il 7 febbraio 2009 dal sito: [www.adeimf.it](http://www.adeimf.it).

Wallace J.S. (2003), *Value maximization and stakeholder theory: compatible or not?*, in "Journal of Applied Corporate Finance", vol. 15.3.

Wood D.J. (2001), *Corporate social performance revisited*, in "Academy of Management Review", n.16, 1991, pp. 383-406.