

PUNTO DI VISTA

## Il valore nascosto della reputazione

La reputazione è stata indagata dagli economisti in quanto manifestazione di fiducia verso le marche commerciali, oppure, in quanto termometro sociale di un'azienda che avesse voluto dirsi responsabile. Seppure arricchita da sofisticate analisi, la nozione di reputazione non ha mai superato queste due banalizzazioni, e non si è mai emancipata da due «verità» date per scontate: credere che essere eticamente ortodossi sia un asset; e credere che la buona reputazione venga alimentata da fatti positivi, ergo, che in assenza di propri errori si sia al riparo da rischi.

Ma è così veramente? A osservare la lunga lista delle aziende multate (quindi riconosciute colpevoli) di comportamenti non etici da parte delle varie authority (l'Antitrust, per esempio) non sembrerebbe, visto che vi si leggono numerose imprese che godono di ottima salute. Dalla parte opposta, si potrebbe osservare un altrettanto nutrito elenco di aziende eticamente illuminate (come la storica

Olivetti) ma defunte da tempo. A conti fatti, il nesso automatico tra «buona reputazione» e il successo aziendale, scricchiola. È meno semplice di quello che appare. Infatti, se vi sono studi sulla correlazione tra una cattiva notizia reputazionale e una cattiva performance, è ancora da scrivere il fenomeno opposto e ricorrente, ovvero, quando a una cattiva reputazione non segue affatto una cattiva performance.

Anche la convinzione che la buona reputazione sia alimentata da fatti positivi e che in assenza di errori non si corrono rischi, appare una semplificazione nata dalla confusione tra la nozione di «conoscenza» e quella di «reputazione». In cui la linea di demarcazione è spesso ignorata, come nel caso degli studi sugli «acquisti ripetuti», i quali fanno perno sul principio che sia la «conoscenza» a determinare la «reputazione». Nella realtà, è quando si «conosce» qualcosa che la reputazione sfuma e scompare di fronte all'esperienza. La reputazione, infatti, alligna e vive sui sentiti dire. Su ciò che si crede sia (e che forse non è). Campa sulle affermazioni gratuite, quelle da bar. Ad esempio, se si comprasse un dentifricio, la ripetizione successiva di quell'acquisto come potrebbe mai fondarsi sulla reputazione quando invece è il frutto di una prova sul campo? Perché la reputazione, all'opposto, porterebbe ad acquistare qualcosa di sconosciuto sulle ali di una fiducia anche casuale, anche per sentito dire.

Ristabilito un confine tra i due fenomeni e as-

sodato che la reputazione vive sulla «non conoscenza», cosa impedirebbe a qualcuno di costruirsi una reputazione «adeguata» in assenza di solide ragioni fattuali? Di contro, cosa impedirebbe a un onesto uomo d'affari, o a un'azienda, di subire una crisi reputazionale a causa di un equivoco o di voci infondate? Ecco perché l'idea che il rischio reputazionale sia un rischio di secondo livello (ovvero, frutto di un errore, quindi di un fatto) è una verità molto parziale.

Un'analisi svolta all'interno della Scuola di Dottorato in Finanza dell'Università di Trieste e della Standard Ethics Aei di Bruxelles, ha contribuito a riscrivere alcune idee sulla reputazione. In modo semplice, si può dire che la tesi emergente sostiene che la reputazione «positiva» non si genera solo nella sua modalità «classica», ovvero attraverso il rispetto di dettami etici (che peraltro sono il frutto di impianti astratti). Ma la reputazione positiva si può generare anche attraverso una seconda e una terza modalità ben più vicine al fenomeno aziendale: quella chiamata «misura di scopo» e quella chiamata «misura estetico-emotiva». Attraverso la «misura di scopo», si attribuirebbe reputazione sulla base di un'analisi empirica degli eventi passati: se chi si osserva ha fatto sempre bene e ha sempre raggiunto lo scopo, gode allora di una reputazione positiva. Si potrebbe immaginare la reputazione di un gestore di fondi con un ottimo storico alla spalle, ma anche quella di un ladro mai acciuffato agli occhi dei suoi colleghi.

Insomma, nulla a che fare con l'etica. L'altra modalità, la «misura estetica emotiva», è assai più potente, poiché attribuisce reputazione positiva solo perché si viene soddisfatti emotivamente o esteticamente. In questo caso, non solo non vi è legame con l'etica, ma perfino gli eventi passati diventano irrilevanti: è sufficiente la presunta soddisfazione che si pensa si possa ricevere – per esempio – da un'impresa dolciaria, o da una casa di moda, o da un politico affabulatore, per generare reputazione positiva. Tutte e tre le misure hanno la caratteristica di poter convivere all'interno del medesimo osservatore, o possono essere utilizzate da più osservatori per esaminare il medesimo oggetto. Si tratta di un modello articolato, che spiega le molte contraddizioni (non solo economiche) che di questi tempi ruotano intorno alla reputazione.

\*Direttore esecutivo di Aei Standard Ethics e autore del libro «Reputazione e rischio reputazionale in economia» (Franco Angeli)

JACOPO SCHETTINI GHERARDINI\*



Il concetto è tra  
i più abusati  
nel mondo  
economico  
Eppure, resta  
vittima  
di equivoci e  
incomprensioni

Non ci sono  
quantificazioni  
del beneficio  
di una nomea  
positiva. Che  
non si lega a  
comportamenti  
più o meno etici

