



LUMSA
UNIVERSITÀ

DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE

**CORSO DI LAUREA IN SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE, MARKETING E
DIGITAL MEDIA**

CLASSE GIORNALISMO, RELAZIONI PUBBLICHE E DIGITAL MEDIA

CATTEDRA DI

**GESTIONE DELLA REPUTAZIONE E RELAZIONI PUBBLICHE
DIGITALI**

SECS-P/08

**Il danno alla reputazione aziendale e le sue tutele: il confronto tra la
legislazione italiana e l'ordinamento americano**

**The damage to corporate reputation and its protection:
the comparison between italian legislation and american law**

Relatore

Prof. Luca Poma

Candidata

Adriana D'Auria

35235/110

Anno accademico 2023 – 2024

INDICE

INTRODUZIONE

I. LA REPUTAZIONE

1.1 LA CORPORATE REPUTATION

1.2 Impatto della corporate reputation sul bilancio aziendale

1.3 Come si misura la reputazione

1.2.1 LA CRISI E IL RISCHIO REPUTAZIONALE

1.2.2 Definizione dalla letteratura e tipologie

1.2.3 I danni della crisi sulla reputazione

1.2.4 Il caso della Black propaganda e della concorrenza sleale

II. TUTELE IN AMBITO GIURIDICO PER LA REPUTAZIONE

2.1.1. La reputazione nella legislazione italiana

2.1.2 La reputazione aziendale in giurisprudenza

2.1.3 Il danno patrimoniale tra danno emergente e lucro cessante

2.1.4 Il danno non patrimoniale tra danno biologico, danno morale ed esistenziale

2.2 LA REPUTAZIONE AZIENDALE NEGLI ORDINAMENTI DI COMMON LAW

2.2.1 Loss of chance e loss of reputation

2.2.2 Punitive damages e compensatory damages

III. ANALISI DEI CASE STUDY: le controversie di “Acqua Eva vs Sant’Anna”, di “WMT vs TDS” e di “Dominion Voting Systems vs Fox News Network” in differenti legislazioni

CONCLUSIONI

INTRODUZIONE

La reputazione è di centrale importanza nel mondo odierno, sia nel suo senso soggettivo che oggettivo. Nel mercato attuale la *corporate reputation* gioca un ruolo di immediata rilevanza per gli *stakeholder*, per i *competitor* e per le relazioni pubbliche; soprattutto la reputazione aziendale ha un forte impatto sul bilancio economico, tanto da diventare uno degli indici di valutazione per eventuali investimenti di capitale.

Misurare la reputazione e quindi la “licenza di operare” di un’azienda è essenziale, in quanto consente sia di analizzare il proprio pubblico di riferimento, sia di instaurare un rapporto di fiducia, così da creare una comunicazione che sia *tailored*.

Dall’ottica aziendale consente di fare un’auto-analisi del brand nel contesto del mercato e di individuare rapidamente i sintomi di una possibile crisi, fondamentali in quella che sarà la fase di *recovery* e post-crisi.

Partendo da queste premesse, questo lavoro intende innanzitutto offrire una panoramica generale, iniziando dalla letteratura più rilevante sul tema, che utilizza contributi multidisciplinari derivati da studi di natura psicologica, sociologica, economica, finanziaria, legale, comunicativa, di marketing, organizzazione e gestione aziendale.

Nel primo capitolo, si è cercato di chiarire cosa si intende con il termine “Reputazione” e successivamente con “*Corporate reputation*”, spiegando come e perché spesso vengano confusi con altri termini che hanno significati specifici e distinti. Si è evidenziato quanto sia fondamentale una comunicazione efficace, efficiente e sincera, non solo per costruire e mantenere una buona reputazione, ma anche come questa, nell’attuale contesto, tenda ad avere un forte impatto sui profitti di un’impresa, sul posizionamento e di come sia diventata un pilastro imprescindibile per la *business continuity*. In questo capitolo viene introdotto il concetto di crisi aziendale e di come questa, se riconosciuta tempestivamente, attraverso quelli che vengono definiti “segnali deboli di crisi”, possa essere limitata ed arginata prima che provochi ingenti danni reputazionali all’organizzazione. Successivamente vengono approfondite le dinamiche capaci di determinare la deflagrazione di una crisi, viene evidenziata come questa possa presentarsi e generare diverse tipologie di effetti, e per tale motivo viene recepita dalla letteratura una accurata tassonomia delle crisi, con particolare riguardo ai casi di *Black propaganda*.

Il secondo capitolo prende in considerazione come il concetto di reputazione aziendale venga percepito dalla legislazione italiana e dagli ordinamenti di *common law*; in

particolare, viene effettuato un confronto sulle differenti declinazioni di tutela legale per la *corporate reputation*. Viene dapprima considerata la giurisprudenza italiana, che garantisce il diritto di reputazione alle persone giuridiche e stabilisce come questo diritto, se violato, possa essere risarcito, attraverso il riconoscimento dei danni sotto due diversi profili: il danno patrimoniale legato alla sfera economica dei soggetti, con un'attenzione rivolta alle situazioni di danno emergente e lucro cessante, ed il danno non patrimoniale, categoria unitaria, la quale è stata scissa in danno biologico, morale ed esistenziale. Gli ordinamenti di common law sono stati tra i primi ad attribuire grande rilevanza al concetto di *corporate reputation*; nel capitolo vengono analizzati, sulla base di alcune sentenze passate in giudicato, le circostanze di *loss of reputation* e di *loss of chances*; conseguentemente viene evidenziato come i danni creati da una perdita di reputazione vengano liquidati attraverso gli istituti dei *compensatory damages* e *punitive damages*. Nell'ultimo capitolo vengono prese in esame tre *case study*, uno occorso in Italia e mi riferisco alla controversia tra “Fonti Alta Valle Po SpA v. Acqua Sant’Anna SpA” e gli altri due negli USA: le controversie tra “Waste Management of Texas v. Texas Disposal Systems Landfill” e tra “Dominion Voting Systems v. Fox News Network”.

È stato effettuato un confronto tra i diversi approcci, cercando di evidenziare e valutare le future ripercussioni che un danno reputazionale può apportare sia in termini patrimoniali che non patrimoniali.

I. LA REPUTAZIONE

Sin dai tempi antichi il concetto di reputazione assume essenziale rilevanza, in quanto essendo l'uomo un animale sociale, esso si realizza solo attraverso l'iterazione e la relazione con l'altro, sentendo il bisogno di essere parte di una comunità. Il godere di una buona reputazione permette di essere accettati, riconoscibili e riconosciuti all'interno di una società, quindi di poter entrare a farne parte a pieno titolo, partecipando attivamente alla vita pubblica. Con il termine reputazione intendiamo molto di più di un semplice “parlar bene o parlare male”, in generale ci riferiamo a quel complesso di costrutti personali e sociali che hanno come base comune l'identità.

La nozione di reputazione è trasversale, si può applicare a vari soggetti: persone giuridiche, ove per giuridiche si intendono non solo individui ma anche aziende, enti e

organizzazioni ed è applicabile a progetti, beni e servizi. Inoltre la reputazione è oggetto di studio di numerose discipline quali l'economia, la psicologia, le neuroscienze, il diritto, la comunicazione e la sociologia.

Per definire il termine reputazione il vocabolario "Oxford Languages and Google" ci suggerisce "la considerazione altrui, convenzionalmente sentita come retta misura della qualità o, più com., della moralità: gode ottima r.; una ditta di solida r.; *assol.*, sempre in senso buono".¹

La spiegazione non sembra essere esaustiva, in quanto il termine reputazione trova la sua etimologia nella lingua latina con l'espressione "*reputare*" che può essere tradotto con computare, ovvero fare una valutazione dell'altro.

Possedere una buona reputazione risulta cruciale, in quanto permette di sviluppare una sorta di potere che ci rende riconoscibili dall'esterno e soprattutto capaci di esercitare un'influenza sull'altro, garantendoci così il raggiungimento dello scopo finale.

Una buona reputazione è quindi un bisogno vitale per i soggetti, in particolare nell'era attuale, caratterizzata dall'*online*, da relazioni sempre più interconnesse e dall'innovazione tecnologica; il singolo si trova in una sorta di oblio colmo di messaggi, informazioni, contenuti audiovisivi e per realizzare i propri obiettivi ha bisogno di farsi notare dagli spettatori e di instaurare con loro un legame di fiducia, utile e necessario per consolidare la propria posizione ed influenza.

1.1.2 LA CORPORATE REPUTATION

Negli anni '70 e '80, emerge dalla letteratura economica un concetto noto come reputazione aziendale. La reputazione non è legata unicamente al singolo, ma può riguardare anche un collettivo, un'organizzazione o un'azienda. Quando si parla di reputazione aziendale bisogna far riferimento a due elementi strettamente correlati, ma allo stesso tempo distinti tra loro:

¹ Google Search Dictionary, https://www.google.com/search?q=reputazione&oq=reputazioe&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUqDAgBEAAYDRixAxiABDIGCAAQRRg5MgwIARAAGA0YsQMYgAQyCQgCEAAAYDRiABDIJCAMQABgNGIAEMgkIBBAAGA0YgAQyCQgFEAAAYDRiABDIJCAYQABgNGIAEMgkIBxAAGA0YgAQyCQgIEAAAYDRiABDIJCAkQABgNGIAE0gEJNTA1MWowajE1qAIAAsAIA&sourceid=chrome&ie=UTF-8

- l'identità;
- l'immagine.

Spesso si tende a fare confusione tra questi due concetti, infatti secondo Barnett, Jermier e Lafferty, una delle principali sfide per l'individuazione di una definizione di reputazione aziendale sta proprio nel comprendere in modo chiaro e lineare questo "paradigma". Essenzialmente la difficoltà deriva dalla confusione che sia la letteratura accademica che quella manageriale, determinano riguardo i due coefficienti che costituiscono il concetto di reputazione, ossia l'immagine e l'identità.²

Per identità intendiamo l'essenza dell'azienda, ciò che realmente è, la *mission*, i valori che vuole portare avanti; usando una metafora per capire meglio, possiamo pensare all'identità come ad un palazzo, con le fondamenta, le mura portanti e tutti quegli elementi strutturali necessari ai fini della costruzione del palazzo³.

Invece l'immagine è l'estrinsecazione ed il riflesso dell'identità verso l'esterno, ciò che i pubblici vedono e percepiscono da fuori, adoperando elementi sia cognitivi che emotivi; riprendendo la metafora, l'immagine costituisce l'impalcatura del palazzo⁴. Quindi l'immagine è “un insieme di credenze e sentimenti a proposito di un'organizzazione”⁵.

La reputazione si costruisce con un corretto allineamento tra identità, ovvero ciò che siamo, ed immagine, ovvero come appariamo agli occhi del pubblico. Quando parliamo di pubblico ci riferiamo agli *stakeholder*, ossia “qualunque gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione”⁶; più semplicemente il pubblico di riferimento, interessante per l'azienda e interessato all'azienda.

Da sempre, le organizzazioni impiegano gran parte del loro denaro sull'immagine, con l'obiettivo di farsi notare e di risultare attraenti agli occhi degli *stakeholder*, correndo così il rischio di allontanarsi eccessivamente dall'identità e trasmettendo un'immagine

² BARNETT M.L., JERMIER J.M., LAFFERTY B.A., “Corporate reputation: the definitional landscape”, “Corporate Reputation Review”, MacMillan, 2006.

³ POMA L., GRANDONI G., “Il reputation management spiegato semplice”, 2021.

⁴ Ibidem.

⁵ DOWLING G.R., “Creating corporate reputation: identity, image and performance”, Oxford University Press, Oxford, 2001.

⁶ CORRADINI I., NARDELLI E., “La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione”, FrancoAngeli, Milano, 2015.

alterata, ingannevole che porterà inevitabilmente ad una crisi reputazionale. “La reputazione consiste nel grado di allineamento tra immagine e identità, e si costruisce nel tempo attraverso l’iterazione con tutti gli *stakeholder*. Non è una caratteristica propria dell’impresa ma, un attributo di essa, e, in quanto tale, le viene riconosciuta e certificata dall’esterno”⁷.

La reputazione aziendale si forma in base alla coerenza dei comportamenti dell'impresa rispetto ai segnali precedentemente trasmessi nel tempo, ed alla sua capacità di rispondere alle aspettative degli *stakeholder*. Rappresenta un *asset* intangibile per l’azienda, capace di orientare non solo le scelte di acquisto, ma anche di investimento, di partecipazione e di adesione, godendo di una positiva copertura mediatica.

La *corporate reputation* si basa su tre fondamentali pilastri; il primo è la qualità del prodotto o servizio, l’azienda ha la responsabilità dei beni che offre, è infatti impossibile pensare di sviluppare una relazione significativa e basata sulla fiducia con il pubblico proponendo prodotti di bassa qualità.

Il secondo punto è la capacità di ascolto. La relazione con l’altro si crea soltanto con l’iterazione tra i soggetti, bisogna quindi ascoltare quali sono i bisogni e le richieste degli *stakeholder* in modo tale da osservare e soddisfare le esigenze del pubblico di riferimento. Bisogna attuare il GOREL⁸ *communication plan*, introdotto in Italia da Toni Muzi Falconi, un piano di comunicazione che fa riferimento al modello *Grunig*, ovvero una comunicazione attiva a due vie. Solo attraverso questo scambio, la continua iterazione e la ricerca sociale, è possibile “immaginare scenari futuri”. Dobbiamo conoscere al meglio i nostri riceventi; uno degli strumenti impiegati è la mappatura, attraverso essa l’azienda può segmentare i pubblici e può creare una comunicazione *ad hoc* capace di arrivare al soggetto in maniera tempestiva ed efficace. L’ascolto permette di aumentare l’*engagement* da parte del pubblico che si sente parte attiva nella creazione; inoltre la pratica di ascoltare aiuta ad intercettare i segnali deboli di crisi, prevedendo così la deflagrazione della stessa.

⁷ POMA L., GRANDONI G., “Il reputation management spiegato semplice”, 2021.

⁸ TONI MUZI FALCONI, “Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche”, Il Sole 24 Ore, 2005.

L'ultimo pilastro è l'autenticità che riprende la definizione di reputazione. Come abbiamo visto, l'immagine diffusa all'esterno deve essere coerente e allineata con l'identità, questo perché il pubblico desidera instaurare legami veri e autentici; senza autenticità, trasparenza e veridicità non ci può essere rispetto.

Ai pilastri va affiancato un *driver*, ovvero l'emozione. Il valore dei sentimenti funziona da vero e proprio acceleratore, permettendo non solo la ricezione ma la penetrazione e l'interiorizzazione del messaggio. Questo *driver* è utile per la creazione di buona reputazione dell'azienda, perché le emozioni sono capaci di lasciare un profondo segno nell'anima. Inoltre, grazie alle emozioni, gli individui arrivano ad "empatizzare" con l'organizzazione, condizione che si rivela utile soprattutto nei delicati momenti di crisi. La componente emozionale, insieme alla forza delle relazioni instaurate su basi solide, permette la creazione di un destino comune.

1.1.3 IMPATTO DELLA CORPORATE REPUTATION SUL BILANCIO AZIENDALE

Risulta ormai evidente che possedere una buona reputazione è un *asset* intangibile in grado di portare con sé diversi benefici concreti. Investire nel *reputation management*, quindi far crescere positivamente la percezione dell'azienda, permette di aumentare la "licenza di operare", -termine coniato dai maggiori esperti del settore- ed ha impatto sul posizionamento e sulla competitività dell'impresa nel mercato. Una buona reputazione determina l'acquisizione di nuovi clienti ed il consolidamento del rapporto con quelli già esistenti. Attraendo nuovi investitori ed ulteriori capitali di rischio, l'azienda ha la possibilità di praticare prezzi più alti perché ha più *engagement* e più credito finanziario; inoltre, come sarà esposto più avanti, grazie al rapporto di fiducia instaurato con il *target* di riferimento, l'impresa troverà negli stessi clienti un maggior sostegno nei momenti di crisi, agevolando così le strategie di recupero.

Come si sta dimostrando, investire nella reputazione comporta una serie di vantaggi, tra cui un ritorno del 10% sull'investimento⁹. Questo perché aumentare in positivo la reputazione equivale anche ad investire nella previsione e gestione dei rischi, il cosiddetto

⁹ POMA L., "Investire sulla reputazione rende il 10%", su Creatoridifuturo.it, Torino, 2018.

risk management, permette di ottenere dei profitti superiori del 30% rispetto alle altre imprese, poiché anticipare le cause che potenzialmente potrebbero danneggiare l'attività d'impresa o il raggiungimento del profitto, consente di arrivare adeguatamente preparati all'eventualità che tale rischio si verifichi.¹⁰

Il rapporto AON 2017 sulla gestione del rischio nelle aziende, stima che una società quotata in borsa possa perdere il 20% del proprio valore azionario in caso di consistenti danni di immagine, come scandali, incidenti, cause legali, ecc., che minano così la *business continuity*. Attualmente, il potenziale cliente ha il privilegio di poter selezionare liberamente il *brand* che meglio si adatta ai propri bisogni ed esigenze, tra un vasto assortimento di offerte. Di conseguenza, dedicarsi non solo all'immagine aziendale, ma anche alla creazione di una reputazione ottimale consolidata nel tempo, offre dei notevoli vantaggi, tra cui quello di essere i preferiti fra i diversi *competitors*.

1.1.4 COME SI MISURA IL PERIMETRO REPUTAZIONALE

La reputazione è per un'azienda un importante *asset* strategico, capace di generare vantaggi significativi e tangibili; la sua formazione è valutabile e misurabile solo nel lungo periodo. Quindi per un'impresa risulta cruciale conoscere il proprio perimetro reputazionale, questo perché il “conoscersi” permette di individuare i propri punti di forza, così da valorizzarli, ma anche di ravvisare quelli negativi in modo da correggerli. Misurare la reputazione è un passaggio fondamentale, non solo per i suoi effetti positivi, poiché oggi le imprese operano in contesti sempre più dinamici ed instabili. L'impatto delle moderne tecnologie consente a tutti gli *stakeholder*, sia interni che esterni, di influenzare le dinamiche aziendali con facilità. Questo rende la reputazione aziendale estremamente vulnerabile e suscettibile agli attacchi; è quindi diventato determinante monitorare costantemente la reputazione, basando la valutazione su basi solide e misurazioni obiettive. Lo strumento utilizzato deve soddisfare specifici criteri e essere supportato da una metodologia scientificamente valida, così garantendo che i valori emersi dalla misurazione non siano influenzati da fattori esterni, diventando più affidabili.

¹⁰ POMA L., GRANDONI G., “Il reputation management spiegato semplice”, 2021.

La reputazione è un costrutto *time-based*, che si sviluppa nel tempo, ed è costituito dalla graduale e consolidata raccolta di giudizi espressi dai pubblici interessanti ed interessati nei confronti di un'azienda. Ci riferiamo ai *market signal*, informazioni circa i resoconti, le attività e le prospettive future (*current market performances, current market risk, etc.*); agli *accounting signals*, le performances economiche e finanziarie atte all'organizzazione (*prior accounting profitability e prior accounting risk*); agli *institutional signals*, che offrono informazioni sul profilo istituzionale dell'impresa (*institutional ownership, social responsibility, current media exposure, firm size*); agli *strategy signals*, informazioni sulle strategie presenti e future che l'azienda mette in atto.

Da quanto esplicitato, la reputazione è un fenomeno complesso; per fare un'analisi accurata c'è bisogno di prendere in considerazione numerose variabili, “trovando anticipazione in una serie di esperienze pregresse degli attori del macro e del micro-ambiente, ed affermazione nelle relazioni consolidate con i soggetti interessati dal rapporto, tuttavia necessitando di costanti riconferme”.¹¹ L'attenzione viene posta sulle relazioni tra l'impresa ed i pubblici di riferimento; le relazioni rappresentano infatti dei processi di costruzione di fiducia, basati sull'affidabilità e sull'esperienza generata nelle interazioni pregresse, che se protratte nel lungo periodo, insieme a fattori tecnici, possono generare *loyalty*.

Il concetto di reputazione aziendale non può essere considerato un mero giudizio di approvazione proveniente da una singola categoria di *stakeholder*, come ad esempio solo i clienti, i pubblici interni o gli analisti finanziari, né può essere ricondotto a semplici dimensioni, quali l'impegno sociale dell'azienda o le sue *performances* nei mercati finanziari. Per sua natura, la reputazione è una misura complessiva ed unitaria che riflette l'identità dell'azienda nel suo operare articolato e complesso e non può essere artificialmente scissa senza perdere di significato.¹²

La reputazione riflette la risposta emotiva che gli individui associano all'azienda quando vengono stimolati. La capacità di stabilire un collegamento emotivo con gli interlocutori

¹¹ SANTIELLO R., “L'impatto reputazionale nelle società private in controllo pubblico: il caso dell'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato”, dipartimento di scienze aziendali, management e innovation system, Università di Salerno, 2016.

¹² Cfr. NELLI R. P., “Corporate reputation: valore per l'impresa, garanzie per il consumatore, Consumatori, diritti e mercato”, n.3, p 100, 2012.

è un fattore essenziale per raggiungere obiettivi di profitto e crescita nel lungo periodo. Come già osservato nella trattazione del *driver*, un forte impatto emotivo sugli *stakeholder* consente all'organizzazione di accrescere la propria reputazione in credibilità.¹³

Secondo gli studi di marketing esperienziale¹⁴, la componente emotiva, integrata agli aspetti più razionali, diventa un valore cruciale per guadagnare fiducia e come abbiamo già detto, nel lungo periodo, *loyalty*. Il presupposto logico su cui basarsi è che una buona reputazione rende psicologicamente più agevole per un individuo prendere una decisione, poiché riduce il rischio percepito dalla scelta ed evoca associazioni positive.¹⁵ La reputazione e la fiducia hanno un ruolo imprescindibile, contribuiscono alla creazione di valore, rafforzano il vantaggio competitivo e sono il presupposto per un successo durevole nel tempo.

“Il processo di *reputation management* ha inizio a livello di *management strategico* (governo) con l’attività di ascolto organizzato (*environmental scanning*), destinata alla conoscenza delle aspettative dei pubblici esterni ed interni all’impresa e del loro giudizio circa la reputazione di quest’ultima. In un ambiente sempre più interconnesso ed interattivo si rende necessario un approccio di tipo *sense-adapt-respond*¹⁶, in cui i *communication director* e i *consultant* sono in costante ascolto dei differenti *stakeholder group* e rispondono loro attraverso le forme ed i canali di comunicazione più appropriati (ad esempio l’innovativo sistema di mappatura degli *stakeholder* mediante l’uso degli assi cartesiani, che prende il nome di logica “Fuzzy” o teoria degli “insiemi sfumati”)¹⁷.

L’approccio *sense-adapt-respond* favorisce la diffusione delle abilità di comunicazione che valorizzano il rapporto bidirezionale, il dialogo e la cooperazione con gli *stakeholder*. All’attività di ascolto segue l’attività strategico-riflettiva (*reflective communication*), con funzione di *information support* in quanto ha la finalità di trasferire ai membri della coalizione dominante le indicazioni sulle aspettative e sulle percezioni dei pubblici, per

¹³ Cfr. METALLO G., TORTORA D., “Il ruolo delle emozioni nello sviluppo della reputazione dell’insegna commerciale. Il caso del dettaglio tradizionale”, *Esperienze d’impresa*, n.2, p. 15, 2007.

¹⁴ Cfr. TORTORA D., “Experience marketing e creazione di valore”, Giappichelli, Torino, 2007.

¹⁵ Cfr. G. DOWLING G., “How Good Corporate reputations Create Corporate Value”, *Corporate reputation Review*, Vol. 9, No. 2, p. 138, 2006.

¹⁶ Cfr. SCHULTZ D. E., KITCHEN P. J., “Managing the changes in corporate branding and communication: closing and re-opening the corporate umbrella”, “*Corporate reputation Review*”, vol. 6, n. 4, pp. 347-366, 2004.

¹⁷ POMA L., GRANDONI G., “Il reputation management spiegato semplice”, 2021.

orientare la *vision* aziendale, per stimolare eventualmente la revisione del sistema dei valori guida condivisi dai membri dell'organizzazione alla base della *corporate culture*, per consentire l'assunzione di strategie *corporate* e di *business* in linea con le attese dei *resource-holder*. L'attività di ascolto organizzato e l'attività riflessiva rappresentano le due fondamentali forme di comunicazione strategica, per il fatto di coinvolgere membri della coalizione dominante e di supportare le decisioni di quest'organismo di *governance*.¹⁸

La reputazione aziendale è anche un costrutto *people dependent*, secondo la teoria del capitale sociale è capace di suscitare un processo competitivo in cui le aziende comunicano le proprie peculiarità e caratteristiche distintive agli *stakeholder*, per aumentare e massimizzare il loro valore sociale. Sfruttando gli *asset* intangibili, le imprese creano reputazione, che deriva da capacità proprie dell'azienda e quindi difficilmente replicabili¹⁹. Riconoscere ed individuare i propri pubblici, nonché rispondere alle diverse pressioni, mantenendo al contempo l'equilibrio generale aziendale, è un elemento fondamentale per il *reputation management*.

Secondo un approccio di *stakeholder engagement*, essi possono essere ripartiti in base al loro livello di interesse nell'organizzazione, esprimendo un'attitudine relazionale sia attraverso il supporto offerto alle attività aziendali, sia attraverso il ruolo che ricoprono all'interno della rete di relazioni. Tuttavia, è importante notare che gli *stakeholder* sono diversi tra loro e che quindi hanno diversi gradi di soddisfazione; è lapalissiano che esiste la necessità ed il bisogno di agire in maniera differente per ognuno di loro. Partendo dalla teoria dei "valori di verità infiniti" degli anni '60 del professor Zadeh, che ha evidenziato come la logica aristotelica della deterministica assoluta, - o si è *stakeholder* o non lo si è - stabilendo così il principio della non contraddizione, offre solo una spiegazione parziale della complessità degli interessi di un'azienda. Al contrario, il concetto già citato precedentemente, degli insiemi sfumati, noto anche come "logica fuzzy"²⁰, sancisce che tutti potenzialmente sono pubblici rilevanti, che differiscono tra loro da un minore o un maggiore grado di prossimità nei confronti dell'impresa. Grazie a questo innovativo

¹⁸ Cfr. SIANO A., VOLLERO A., "Il processo di management della corporate communication: un framework", Sinergie" n. 88, maggio-agosto 2012, p. 79.

¹⁹ Cfr. METALLO G., GALLUCCI C., "Un'analisi del family effect attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: Asset o liability?", Sinergie", n.91, maggio-agosto 2013, p. 214.

²⁰ Si veda pp.11.

approccio è possibile effettuare una valutazione e una misurazione del perimetro reputazionale di un soggetto.

Diversi sono i sistemi di misurazione della reputazione aziendale che sono comparsi nel panorama accademico, anche se solo parzialmente sono riusciti ad analizzare il valore apportato da una buona reputazione, dato il carattere multidimensionale ed intangibile dell'*asset*. Esistono diversi sistemi di misurazione della *corporate reputation*.

Alcuni modelli di analisi si concentrano sulla reputazione considerandola in termini di aspettative sociali, personalità dell'organizzazione o fiducia in essa riposta, senza chiarire i legami causali o almeno correlativi con le performance aziendali e, di conseguenza, con la creazione di valore. Infine, alcuni sistemi di valutazione esaminano le determinanti della reputazione aziendale senza valutare come queste influenzino le percezioni delle parti interessate.

Altri si focalizzano sul legame tra la valutazione della reputazione aziendale, le attitudini e le intenzioni degli *stakeholder*, ma trascurano di esaminare la relazione con il concetto di valore aziendale. Inoltre, non sempre vengono analizzati le determinanti gestionali e comunicative che contribuiscono al livello di reputazione raggiunto.²¹

I sistemi e le variabili considerate per valutare la reputazione aziendale differiscono significativamente da una fonte all'altra, anche a seconda delle principali parti interessate e coinvolte nell'indagine, sebbene spesso le diverse metodologie prevedano l'uso di parametri comuni.²² Le fonti degli indicatori di misurazione della *corporate reputation* possono essere ricondotte a tre categorie²³:

1. le pubblicazioni economiche periodiche che forniscono valutazioni delle aziende basate sui loro indicatori di reputazione aziendale (la più nota a livello internazionale è il “*Corporate Reputation Survey*” condotto da oltre trent'anni dal *Fortune Institute*);

²¹ Cfr. DE LUCA M.A., “Modelli di analisi della Reputazione: tassonomia e analisi critica”, in DE LUCA M.A., LAPUCCI M., PESSIONE M., TAVERNA R., “Modelli quantitativi per la valutazione del Reputation management: un'applicazione nel settore bancario”, B2 Axioma, 5 luglio 2012, <http://dialogoblog.wordpress.com/author/b2axioma/>.

²² Cfr. NELLI R.P., BENSI P., “L'impresa e la sua reputazione”, Vita&Pensiero, Milano, 2003, pp.136-137.

²³ Ivi, pp. 135-136.

2. pubblicazioni specializzate che analizzano e classificano le aziende in base al giudizio rilasciato da un'audience molto specializzata;
3. *social monitor* elaborati da istituti e centri di ricerca privati attraverso la presa in considerazione di un insieme piuttosto vasto di aspetti connessi alla vita delle imprese.

L'indicatore di reputazione storicamente più utilizzato come base per l'effettuazione di ricerche è il “*Corporate reputation Index*” di *Fortune Magazine*, che elabora la valutazione delle prime dieci imprese appartenenti ad un certo numero di comparti produttivi, sulla base di una scala di punteggio che varia da 0 (*poor*) a 10 (*excellent*) riferita agli otto parametri che compongono la *Corporate reputation*. L'istituto Fortune²⁴ nel 1984 ha pubblicato il suo primo *ranking*, noto come “*America's Most Admired Companies*” (AMAC), basato su dati raccolti nell'autunno dell'anno precedente. La centralità posta sull'informazione finanziaria e sulle caratteristiche del campione esaminato, ha portato alla presenza di un pregiudizio noto come “*financial performance halo*”²⁵, che influenza l'accuratezza dell'indicatore in questione. Questo pregiudizio ha conseguentemente compromesso la validità delle conclusioni tratte dagli studi e dalle ricerche, che erano fortemente basate su tali dati. Il metodo ha subito numerose critiche, viene accusato di vertere esclusivamente sulle *performance* finanziarie e di far riferimento ad un limitato segmento di *stakeholder*. Questa debolezza concettuale e metodologica ha fatto sollevare non pochi dubbi sulla effettiva efficienza del *rankings* prodotti dall'istituto, anche se tuttora in uso, dato il vasto assortimento di dati che derivano dalle analisi della correlazione tra posizionamento reputazionale e fattori come le *performance* finanziarie e l'investimento contabile comunicazionale. Secondo Fombrun²⁶, un adeguato modello concettuale per analizzare la reputazione aziendale dovrebbe tener conto della molteplicità degli *stakeholder* e considerare anche altri criteri oltre quelli patrimoniali.

²⁴ Dal 1997 Fortune svolge anche un'indagine a livello mondiale (WMAC = World's Most Admired Companies) e dal 2009 l'indagine sulle aziende statunitensi è parte integrante di quella internazionale.

²⁵ Cfr. BLACK L., CARNES T. A., “The Market Valuation of Corporate reputation”, *Corporate reputation Review*, Vol. 3, No. I, 2000, p. 33.

²⁶ FOMBRUM C.J., “Indices of Corporate reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitor's Ratings”, *Corporate reputation Review*, 1998.

Altro modello adoperato nella misurazione è il “*Reputation Pulse*”, che permette di effettuare un’analisi breve del” *Reputation Quotient*” focalizzandosi sul *sentiment* degli *stakeholder*. La *corporate reputation* è definita come “*a second-order latent variable with non-emotional items shaping or driving emotional items*”.²⁷ In questo sistema, la reputazione aziendale si basa su sette pilastri fondamentali che costituiscono la base per sviluppare una strategia di comunicazione e coinvolgimento con le parti interessate. Il “*Reputation Pulse*” rappresenta il cuore pulsante della reputazione di un’impresa, offrendo una valutazione complessiva del suo stato reputazionale. Questo modello evidenzia l’importanza “dell’attrattività emotiva” del “*Reputation Quotient*”, andando a misurare i “*positive sentiments*”, come l’empatia, l’ammirazione, il rispetto ed il livello di fiducia; inoltre gli autori del modello hanno aggiunto un altro indicatore, la reputazione complessiva. Il “*Rep Trak Pulse*” risulta essere uno strumento di misurazione sintetico e facilmente utilizzabile anche in combinazione con altri strumenti, inoltre è stato progettato per essere adattabile a contesti culturali diversi.²⁸

Un altro approccio per la valutazione della reputazione aziendale, è stato sviluppato dal centro di ricerca CeSAR e si concentra sull’analisi delle percezioni degli *stakeholder* nei confronti dell’impresa, e come queste influenzino gli atteggiamenti presenti e futuri. Attraverso questo modello si esplora la capacità dell’azienda di gestire problemi e reclami, l’integrità e la credibilità della sua *leadership*, il suo contributo allo sviluppo della società nel suo complesso, la protezione del cliente e la capacità di sfruttare opportunità a beneficio del cliente. Le aree chiave di interesse del *Research International Model* sono:

- l’affinità;
- le *performances* aziendali;
- la responsabilità sociale (CSR).

²⁷ PONZI L.J., FOMBRUN C.J., GARDBERG N.A., “RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a ShortForm Measure of Corporate reputation”, *Corporate reputation Review*, 2011, Vol. 14, No. 1.

²⁸ Ibidem.

Queste tre macroaree vengono a loro volta ampliate attraverso sette dimensioni, ognuna con i suoi indicatori specifici.²⁹ Il cosiddetto “modello universale”, propone invece una più semplice articolazione in tre dimensioni:

- la *corporate reputation*, legata all’offerta ed ai risultati aziendali, in termini attuali e prospettici (*product & performance*);
- il governo d’impresa, legato alle capacità organizzative ed alla gestione delle risorse umane (*leadership & workplace*);
- infine alla sua responsabilità sociale (*responsability*).

1.1. LA CRISI ED IL RISCHIO REPUTAZIONALE

Quando parliamo di *reputation management* bisogna fare particolare riferimento alle situazioni di crisi ed alla loro gestione; infatti le crisi sono eventi con cui ogni individuo inevitabilmente dovrà confrontarsi. Nessuno può ritenersi immune dalle situazioni di crisi; nel contesto aziendale, una situazione di crisi rappresenta un rischio significativo per l’immagine e la reputazione dell’impresa. Tale fase è caratterizzata dall’incertezza e comporta il rischio che l’azienda venga screditata a causa di azioni errate o presunte tali. Spesso, una crisi può minare la fiducia degli *stakeholder*; una volta compromessa, la relazione risulta estremamente difficile da ristabilire. Le organizzazioni meno propense a vivere scenari di crisi profonde sono quelle che adottano la *formae mentis* di ragionare secondo il “*worst-case scenario*”, che imparano a decifrare i “segnali deboli di crisi”, che redigendo un *crisis plan* risultano preparati in caso di crisi deflagrata e riescono a fare prevenzione.

1.1.1. DEFINIZIONE DALLA LETTERATURA E TIPOLOGIE

La crisi non è un’emergenza, una catastrofe o una *issue*, ma è “una situazione operativa che -se non affrontata e adeguatamente risolta- potrebbe avere conseguenze negative sui rapporti con uno o più *stakeholder* e sulla *business continuity*”.³⁰ Un’altra definizione di

²⁹ CUOMO M. T., METALLO G., TORTORA D., “Corporate reputation Management. Analisi e Modelli di misurazione”, Giappichelli, Torino, 2014, p. 11.

³⁰ POMA L., GRANDONI G., “Il reputation management spiegato semplice”, 2021.

crisi individuata è “un repentino e inaspettato aumento del grado di entropia in un dato sistema.”³¹

Il termine crisi deriva dal latino *crisis*, traducibile con scelta; di fatto la crisi è un momento in cui un soggetto si trova a compiere una decisione, che separa un modo di essere da un altro ben differente. Particolare è il caso della lingua cinese, dove il logogramma che definisce il vocabolo crisi, è composto da due simboli, uno relativo alla parola paura, l'altro invece significa occasione. La crisi risulta quindi essere il momento più delicato, dove è essenziale che ci sia un cambiamento radicale per porre in essere nuove opportunità.

Le crisi aziendali possono presentarsi in due modi³²:

- striscianti, quasi inosservate; questo tipo di crisi offre il vantaggio di poter essere affrontata con minore stress, poiché c'è più tempo a disposizione per considerare le possibili soluzioni. Tuttavia, spesso i primi segnali vengono ignorati, proprio quando sarebbe più conveniente e semplice prendere provvedimenti, più si tarda nell'intervenire, più difficile diventa riparare la situazione;
- improvvise, esplodono in maniera inaspettata; queste crisi sono le più traumatiche per le aziende, soprattutto perché colgono tutti di sorpresa, causando inizialmente un grande senso di disorientamento e solo successivamente le organizzazioni, mosse dal panico, iniziano a porsi una serie di domande, alle quali raramente sono in grado di rispondere con prontezza, lucidità ed efficacia.

Secondo *l'Institute of Public Relations*,³³ le crisi possono anche essere classificate a seconda della responsabilità dell'azienda:

- crisi in cui l'azienda è vittima, la responsabilità è quindi minima o nulla, dato che si tratta di eventi provocati da calunnie e diffamazioni, da *rumors* negativi e da incidenti naturali che vanno a pesare sull'azienda;
- crisi accidentali, in cui la responsabilità attribuita all'azienda è bassa, la crisi è stata innescata da un incidente interno non intenzionale. Sebbene il rischio

³¹POMA L., “Apri la tua mente”, Libreria Universitaria, 2020.

³²BERNSTEIN J., su www.bernsteincrisismanagement.com.

³³www.instituteforpr.com.

per la reputazione sia presente, è comunque gestibile ed il danno causato può essere riparato mediante una comunicazione tempestiva e un'accettazione pubblica della responsabilità da parte del management aziendale;

- crisi prevedibile, in cui la responsabilità è interamente dell'azienda; questa crisi provoca danni significativi agli *stakeholder*, con considerevoli riflessi negativi sulla reputazione. L'azienda è colpevole ed accade spesso che non riesca a riprendersi, poiché le relazioni e la fiducia con gli *stakeholder* sono andate distrutte.

Un'altra metodologia impiegata per differenziare la crisi è la presa in considerazione dei soggetti coinvolti all'interno dell'evento negativo; ci possono essere:

- crisi che interessano esclusivamente l'organizzazione, i dipendenti e gli *stakeholder* più vicini;
- crisi che coinvolgono non solo l'azienda in senso stretto, ma anche i clienti;
- crisi che riguardano l'intera comunità e lo spazio fisico o astratto dove l'azienda opera.

1.1.2. I DANNI DELLA CRISI SULLA REPUTAZIONE

Una crisi all'interno di un'azienda, se mal gestita, può causare consistenti e considerevoli danni. Il primo impatto si riflette nella diminuzione delle vendite, comportando non solo una riduzione dei profitti nel bilancio aziendale, ma anche notevoli perdite di valore per gli azionisti, se l'azienda è quotata in borsa. Durante una crisi, soprattutto se derivata da uno scandalo, il mercato reagisce nervosamente e repentinamente alle fluttuazioni della domanda e dell'offerta, provocando variazioni imprevedibili e incontrollabili nei prezzi delle azioni. Nel lungo periodo, se la crisi non viene risolta o arginata tempestivamente, si verifica un ulteriore costo, il costante declino del valore delle azioni, che porta alla perdita di quote di mercato, riducendo così significativamente la competitività dell'azienda. Questo spesso contribuisce a generare un clima di sconforto e rassegnazione tra i dipendenti, creando un circolo vizioso. In una situazione di sfiducia diffusa, i dipendenti perdono la motivazione per impegnarsi a fronteggiare la crisi, vedendo le proprie azioni come irriskorie ed inutili, il che concorre alla creazione di un ambiente completamente assuefatto ed inerme a fronte dell'evento negativo, innescando così il

completo fallimento dell'azienda. Inoltre, i danni comportano una generale perdita di fiducia da parte di tutti gli *stakeholder*, partendo dai dipendenti interni, ai fornitori, per poi arrivare alla clientela, provocando un calo generale della reputazione aziendale, estremamente difficile da recuperare. Risulta essenziale quindi saper prevenire le situazioni di crisi, ma soprattutto, istituire *in nuce* un *crisis team*, che rediga un *crisis plan*, così da avere tutti i soggetti e gli strumenti sempre pronti ad intervenire.

1.1.3. IL CASO DELLA BLACK PROPAGANDA

La “*Black propaganda*” è generalmente impiegata per screditare, umiliare o distorcere il punto di vista di una parte; la sua caratteristica principale risiede nel fatto che vi è un'incidenza esterna, di norma anonima, che ne modella le opinioni, senza la consapevolezza delle parti coinvolte, poiché è architettata dall'autore della campagna di propaganda diffamatoria. La definizione che ci viene consigliata dagli studi è “la propaganda nera è un'azione o più facilmente un insieme articolato di azioni i cui promotori -normalmente sconosciuti- generano volutamente un'azione di scredito tra il pubblico, finalizzata a ridurre significativamente la licenza ad operare di un'organizzazione”.³⁴

La propaganda nera si configura come un atto di concorrenza sleale, ovvero una forma di concorrenza definita e sanzionata dagli art. 2598 e 2601 del Codice Civile, che prevede l'uso di strumenti e tecniche non conformi ed idonei al mercato, con il fine di sfruttare, diffamare o calunniare l'operato altrui rendendo più agevole e fruttifero il proprio.

La *Black PR* differisce dalla comunicazione proprio per il suo essere anonima; se non contrastata può sfociare in una crisi, interferendo in maniera negativa nella relazione con gli *stakeholder*, sulla *business continuity* e nella creazione di valore. Oltre che dalla fonte di provenienza sconosciuta, possiamo identificare una propaganda nera quando diffonde false notizie al fine denigratorio, o più frequentemente, quando esaspera e distorce informazioni, di base vere, ma con l'obiettivo di creare un'ambiente totalmente sfalsato. Nel corso della storia, si è notato che tutte le aziende colpite sono accomunate da una mancanza o da un'insufficiente comunicazione, sia interna che esterna. La *Black Pr* è un attacco che va a riempire i vuoti comunicativi lasciati dall'organizzazione con delle menzogne fabbricate *ad hoc*, riuscendo nei casi più gravi a togliere diritto di parola

³⁴ POMA L., GRANDONI G., “Il reputation management spiegato semplice”, 2021.

all'azienda che, soffocata dalle aggressioni e con l'istaurazione di una cattiva reputazione, non riesce a reagire e soccombe.

La soluzione più efficace da attuare quando si è vittime di propaganda nera è quella di “rendere nell'immediato pubbliche le azioni occulte di disinformazione e denigrazione”³⁵. Per fronteggiare gli attacchi è necessario:

- non ritrarsi, non chiudersi nel silenzio, bisogna reagire alle accuse lanciando contro-attacchi diretti e senza sconti;
- indagare in profondità e con ogni mezzo possibile l'origine dell'attacco;
- fare attenzione alle false piste, in quanto la fonte della propaganda negativa, nelle situazioni più complicate, potrebbe fornire dei falsi bersagli, così da minare ulteriormente la credibilità dell'azienda;
- una volta individuato il colpevole, bisogna denunciarlo, sia in termini legali, che nello spazio pubblico, al fine di mantenere la comunicazione con gli *stakeholder* e di tenerli al corrente di quanto sta accadendo;
- smentire tutte le false tesi presentate dalla controparte, usando documenti inattaccabili e dati verificati, l'obiettivo è evidenziare l'onestà dell'azienda;
- analizzare e attaccare i punti deboli del colpevole per renderlo inoffensivo, “applicare le regole del *Tai Chi*, trovando la linea con minor resistenza”³⁶;
- sostenere azioni legali tempestive e risolutive al fine di rendere i soggetti responsabili, colpevoli delle proprie azioni il prima possibile;
- individuare, nel caso in cui esiste, un soggetto interno all'organizzazione che in modo consapevole o inconsapevole, abbia aiutato nella fuga di notizie;
- iniziare a comunicare in maniera proattiva con i propri pubblici e colmare il vuoto informativo;
- effettuare un'analisi interna, con l'obiettivo di conoscersi, identificare e studiare i lati più fragili ed oscuri dell'organizzazione.

³⁵ Ibidem.

³⁶ Ibidem.

II. LE TUTELE IN AMBITO GIURIDICO PER LA REPUTAZIONE AZIENDALE

Il rischio per qualsiasi azienda di subire danni alla propria reputazione è una possibilità reale, soprattutto quando l'immagine aziendale viene compromessa. La reputazione aziendale è strettamente legata al concetto di *brand identity*, che rappresenta l'azienda stessa, l'immagine, il valore e la visibilità; l'identità si basa su vari elementi, come la relazione con gli *stakeholder*, il posizionamento nel confronto con i *competitor*, il complesso di preoccupazioni etiche e morali che l'azienda porta avanti, ovvero la CSR; la narrazione del marchio, nonché la fiducia dell'opinione pubblica. Valutare i danni all'immagine e alla reputazione aziendale significa valutare anche l'*equity* del marchio, ovvero il valore finanziario associato al *brand*. Quindi, è cruciale adottare azioni preventive e di difesa, sia all'interno dell'azienda tramite la definizione di *policy*, *governance* e linee guida, sia esternamente mediante un attento monitoraggio ed azioni legali di protezione.

Con l'avvento e la diffusione delle tecnologie e dei mezzi digitali, è cresciuta l'importanza per le aziende e per gli imprenditori di preservare la propria reputazione aziendale. Il danno alla reputazione, talvolta indicato anche come danno all'immagine, può verificarsi in seguito a:

- azioni diffamatorie;
- *hacking* informatico;
- furto d'identità;
- pubblicazione contenuti offensivi o lesivi.

Il deterioramento dell'immagine e della reputazione ha conseguenze immediate per l'azienda, che vanno dalla riduzione dell'attrattività per gli *stakeholder*, alla compromissione della sua posizione sul mercato, fino alla diminuzione delle sue prospettive economiche e di crescita. Ne scaturisce che una legislazione adeguata alla tutela dell'integrità reputazionale è essenziale al mantenimento della vita aziendale, sia ai sensi dell'organizzazione in sé, sia in termini di risarcimento dei danni provocati. Questo capitolo tenterà di effettuare un confronto tra due differenti legislazioni in materia di

tutela della *corporate reputation*: il *civil law*, nell'esperienza italiana, ed il *common law* nell'ordinamento americano.

2.1.1 LA REPUTAZIONE NELLA LEGISLAZIONE ITALIANA

Nella giurisprudenza italiana, la salvaguardia dell'integrità di una persona giuridica non riguarda esclusivamente il suo stato fisico, ma implica il dover preservare il suo onore e la sua reputazione. Torrente e Schelesinger dichiarano questo particolare diritto come, il "diritto all'integrità morale",³⁷ Antolisei parte dal presupposto che esiste "un onore e decoro minimo che è comune ad ogni persona per il solo fatto di essere uomo".³⁸ Appare chiaro che la tutela dell'onore abbia radici costituzionali, anche se nella Carta non sono presenti tutele *ad hoc*, esistono comunque una serie di previsioni che implicitamente tutelano la reputazione come diritto fondamentale ed inalienabile. "Fra i diritti inviolabili dell'uomo, affermati, oltre che nell'art. 2, nell'art. 3, secondo comma, e nell'art. 13, primo comma, rientrano quelli dell'onore, decoro, rispettabilità, intimità e reputazione, sanciti espressamente nell'art. 8 e nell'art. 10 della Convenzione europea sui diritti dell'uomo."³⁹ I delitti contro l'onore sono quelle fattispecie di illeciti caratterizzati da un'offesa capace di ledere l'altrui reputazione e si differenziano in: ingiuria, diffamazione e calunnia.

L'ingiuria è l'affermazione di un contenuto lesivo rivolto ad una persona presente, regolato dall'art. 594 del Codice Penale, "Chiunque offende l'onore o il decoro di una persona presente è punito con la reclusione fino a sei mesi o con la multa fino a euro 516. Alla stessa pena soggiace chi commette il fatto mediante comunicazione telegrafica o telefonica, o con scritti o disegni, diretti alla persona offesa. La pena è della reclusione fino a un anno o della multa fino a 1.032 euro, se l'offesa consiste nell'attribuzione di un fatto determinato. Le pene sono aumentate qualora l'offesa sia commessa in presenza di più persone". Il decreto legislativo n. 7 del 15 gennaio 2016 ha depenalizzato il reato, derubricandolo ad un illecito civile. Per aversi ingiuria occorre che la persona a cui è indirizzata la percepisca come un'offesa. L'ingiuria contempla due circostanze aggravanti: in primis, l'attribuzione di un fatto determinato; ed in secondo luogo, quando

³⁷ TORRENTE A., SCHLESINGER P., ANELLI F. (CUR.), GRANELLI C., Manuale di diritto privato, 1999.

³⁸ ANTOLISEI F., Manuale di diritto penale, parte speciale, vol. I, cit., pp.197.

³⁹ Corte costituzionale, 12 aprile 1973, n.38.

durante l'accusa ingiuriosa siano presenti più persone. A lungo si è discusso se possa considerarsi persona offesa anche una persona giuridica o un ente collettivo. I casi sono stati di volta in volta risolti dalla giurisprudenza che si è mostrata favorevole al riconoscimento dell'ingiuria anche contro enti collettivi.

La diffamazione è disciplinata dall'art. 595 del Codice Penale, "Chiunque, fuori dei casi indicati nell'articolo precedente, comunicando con più persone, offende l'altrui reputazione, è punito con la multa da euro 258 a euro 2.582 o la permanenza domiciliare da sei giorni a trenta giorni o il lavoro di pubblica utilità da dieci giorni a tre mesi. Se l'offesa consiste nell'attribuzione di un fatto determinato, la pena è della multa da euro 258 a euro 2.582 o della permanenza domiciliare da sei giorni a trenta giorni o lavoro di pubblica utilità da dieci giorni a tre mesi. Se l'offesa è recata col mezzo della stampa o con qualsiasi altro mezzo di comunicazione, ovvero in atto pubblico, la pena è della reclusione da sei mesi a tre anni o della multa non inferiore a euro 516. Se l'offesa è recata a un Corpo politico, amministrativo o giudiziario o ad una sua rappresentanza o ad una Autorità costituita in collegio, le pene sono aumentate".

La diffamazione rientra nella categoria "Dei delitti contro la persona", la sua essenza è rappresentata dall'"offesa alla reputazione". L'uso del concetto di reputazione riflette l'intenzione originaria del legislatore di proteggere il riflesso oggettivo dell'onore, identificato come la considerazione o l'opinione che gli altri hanno di una persona, basata sul suo patrimonio morale derivante dalla considerazione altrui. In altre parole, ogni persona giuridica ha un'immagine di sé stessa nella società, che si traduce nel livello di rispetto che ha tra i suoi membri. Questa è una nozione il cui danno può comportare sia perdite economiche che morali significative. La reputazione, in linea con i principi della Costituzione, diventa il metro di misura per valutare la dignità e la posizione di un individuo nella società.

La calunnia presente all'art. 368 del Codice Penale, si configura come un reato contro l'amministrazione della giustizia, poiché capace di alterarne il corretto funzionamento. La disposizione recita "Chiunque, con denuncia, querela, richiesta o istanza, anche se anonima o sotto falso nome, diretta all'Autorità giudiziaria o ad un'altra Autorità che a quella abbia obbligo di riferirne o alla Corte penale internazionale, incolpa di un reato taluno che egli sa innocente, ovvero simula a carico di lui le tracce di un reato, è punito con la reclusione da due a sei anni. La pena è aumentata se s'incolpa taluno di un reato

per il quale la legge stabilisce la pena della reclusione nel massimo a dieci anni, o un'altra pena più grave. La reclusione è da quattro a dodici anni, se dal fatto deriva una condanna alla reclusione superiore a cinque anni; è da sei a venti anni, se dal fatto deriva una condanna all'ergastolo; [e si applica la pena dell'ergastolo, se dal fatto deriva una condanna alla pena di morte]". Il reato di calunnia è caratterizzato da tre elementi costitutivi:

1. la *voluntas rei* di lanciare un'accusa calunniosa;
2. la comunicazione all'Autorità giudiziaria o ad un'altra Autorità competente per la relativa segnalazione;
3. la piena consapevolezza dell'innocenza dell'accusato.

2.1.2 LA REPUTAZIONE AZIENDALE IN GIURISPRUDENZA

I concetti di reputazione e decoro sono intrinseci nella personalità, dipendono dall'individuo e dall'ambiente sociale in cui esso si trova. Infatti si è a lungo dibattuto sulla possibilità di riconoscere alle persone giuridiche, -ove per persone giuridiche si intendono, enti unitari o organizzazioni collettive, considerate soggetti distinti dalle persone fisiche, ma soggetti di diritto, dotati di capacità giuridica e titolari di diritti e doveri- perché, si partiva dall'idea che una persona giuridica, non avendo la sensibilità di una persona fisica, non poteva essere offesa nella reputazione o nell'onore e che quindi non avrebbe riportato danni all'immagine. Con l'avvento della Carta Costituzionale e con la valorizzazione dei principi in essa contenuti, la giurisprudenza, grazie alla sentenza della Suprema Corte di Cassazione, n.12929/2007, ha consolidato l'idea che "Poiché anche nei confronti della persona giuridica è configurabile la risarcibilità del danno non patrimoniale, allorquando il fatto lesivo incida sulla situazione giuridica e sull'immagine dell'ente, è risarcibile, oltre al danno patrimoniale, se verificatosi, e se dimostrato, il danno non patrimoniale, come conseguenza della diminuzione della considerazione della persona giuridica, sia sotto il profilo della incidenza negativa che tale diminuzione comporta nell'agire (...), sia sotto il profilo della diminuzione della considerazione da parte dei consociati in genere o di settori o categorie con le quali la persona giuridica o l'ente di norma interagisca. Il suddetto danno non patrimoniale va liquidato alla persona giuridica o all'ente in via equitativa, tenendo conto di tutte le circostanze del caso

concreto.”⁴⁰ La Corte di Cassazione, dopo un *iter* evolutivo, ha sancito che anche le entità giuridiche possano subire un'ingiusta lesione alla propria reputazione e quindi richiedere un risarcimento del danno morale. In particolare, la Corte ha specificato che ci sono due aspetti distinti che costituiscono le conseguenze non patrimoniali di questa lesione. Questo danno comprende le difficoltà che gli organi delle entità giuridiche devono affrontare nei loro rapporti con terzi a causa dell'evento dannoso, ma anche la diminuzione della reputazione dell'ente tra i suoi membri. Questo approccio fonda le sue radici storiche soprattutto nelle decisioni della giurisprudenza penale, che hanno avviato un processo graduale per riconoscere alle persone giuridiche un diritto all'onore e alla reputazione simile a quello delle persone fisiche. La tendenza al riconoscimento del diritto alla reputazione ha preso piede già negli anni ottanta del secolo scorso, quando i giudici penali, affrontando casi di diffamazione e ingiuria, hanno iniziato ad ammettere timidamente che le entità giuridiche possiedono un diritto all'onore e alla reputazione, inteso non come attributi dell'ente stesso, ma come beni morali appartenenti a tutti i membri e soci.⁴¹ Tale diritto si è consolidato gradualmente fino a diventare un principio ampiamente accettato sia nella dottrina che nella giurisprudenza. “È principio ormai consolidato in dottrina e in giurisprudenza che anche le persone giuridiche sono titolari dei diritti della personalità, quali l'onore e la reputazione, e che possono, quindi, assumere la qualità di soggetti passivi dei delitti contro l'onore, con l'ulteriore, ovvia conseguenza che possono agire per il ristoro del danno non patrimoniale subito per effetto della lesione di tali diritti; l'art. 2059 Codice Civile, secondo una lettura costituzionalmente orientata, non disciplina un'autonoma fattispecie di illecito distinta da quella prevista dall'art. 2043 Codice Civile, ma regola i limiti e le condizioni di risarcibilità dei pregiudizi non patrimoniali”.⁴² Il Codice Civile prevede che si possa ottenere un risarcimento sia quando vi è una violazione contrattuale, sia in caso di responsabilità extra contrattuale. Nello specifico, quando si tratta di responsabilità extra contrattuale, l'articolo 2043 e quelli successivi del Codice Civile stabiliscono le situazioni in cui si può richiedere il risarcimento. In particolare, l'articolo 2043 del Codice sancisce che chiunque abbia

⁴⁰ Corte suprema di Cassazione., 4 giugno 2007, n. 12929, in Nuova giur. civ. comm., 2008, 1, con nota di OLIVARI S., “Danno non patrimoniale alle persone giuridiche per errata segnalazione alla Centrale Rischio”.

⁴¹ DI RAGO G., “Il danno all’immagine della Pubblica Amministrazione”, Matelica, 38, 2004.

⁴² Trib. Cassino, 26 novembre 2009, in www.ilcaso.it.

commesso qualunque fatto doloso o colposo, comportando un danno ingiusto abbia l'obbligo di risarcire la vittima; mentre l'articolo 2059 del Codice riguarda il risarcimento dei danni non patrimoniali, sempre causati da un'azione illecita e legati alla responsabilità extra contrattuale. Ci sono casi in cui che lo stesso evento determini danni sia patrimoniali che non patrimoniali.

2.1.2 II DANNO PATRIMONIALE: TRA DANNO EMERGENTE E LUCRO CESSANTE

Il danno patrimoniale è una perdita economica causata da un atto illecito che colpisce direttamente la sfera finanziaria della vittima, causandole un impoverimento. Un danno patrimoniale si concretizza nella lesione di interessi di carattere economico,⁴³ è quindi l'alterazione negativa della situazione patrimoniale del danneggiato, la fattispecie è disciplinata dall'art. 2056 del Codice Civile. Il danno patrimoniale può riguardare sia una bene, che una persona giuridica, in relazione alla riduzione dei benefici e delle utilità derivanti da sé stessa, purché quantificabili economicamente. La Corte di Cassazione nella sentenza n. 9740 del 2022 ha dichiarato "il carattere patrimoniale del danno riguarda non solo l'accertamento di un saldo negativo nello stato patrimoniale della vittima, ma anche l'incidenza in concreto di una diminuzione dei valori e delle utilità (suscettibili secondo una valutazione tipica, che si riflette altresì sul *quantum* risarcitorio, di commisurazione in denaro) di cui il danneggiato può disporre, costituendo il patrimonio, ai fini della tutela aquiliana, quell'insieme di beni, valori e utilità tra loro collegati sotto il profilo e mediante un criterio funzionale. Per cui la patrimonialità del danno non implica sempre e necessariamente un esborso monetario da parte della vittima, né una perdita di reddito o prezzo, potendo configurarsi anche come diminuzione dei valori o delle utilità economiche del danneggiato, fermo restando che il requisito normativo della patrimonialità attiene al danno e non al bene leso dal fatto dannoso"⁴⁴. Il soggetto lesionato ha diritto a ricevere un risarcimento corrispondente al danno subito, ovvero a ottenere un rimborso completo⁴⁵. Tuttavia se sussistono dei benefici per il danneggiato

⁴³ TORRENTE A., SCHLESINGER P., op. cit., p. 949; TRABUCCHI A., Istituzioni di diritto civile, CEDAM, Padova, 2015, p. 1160 – 1161; F. Galgano, Trattato di diritto civile, Vol. II, CEDAM, Padova, 2009, p. 1031.

⁴⁴ Corte Suprema di Cassazione, sez. II, sent. 5 luglio 2022, n. 9740.

⁴⁵ Corte Suprema di Cassazione, sez. III, sent. 3 ottobre 1987, n. 7389.

che superino il risarcimento integrale del suo danno, bisogna sottrarli dall'importo, al fine di quantificare l'importo dovuto a titolo risarcitorio, questo atto prende il nome di “*compensatio lucri cum damno*”. Il danno economico, come specificato negli art. 2056, comma 1, e art. 1223, comprende:

- il danno emergente che consiste nella perdita economica derivante da un illecito, un'inesatta o una mancata prestazione da parte del debitore. Si tratta di un danno immediato che provoca una diminuzione patrimoniale. Il danno emergente comprende qualsiasi danno subito, senza necessità di un contratto, infatti, può anche essere extracontrattuale. Il risarcimento per il danno emergente può avvenire sia tramite una compensazione finanziaria, che cerca di equiparare il valore del bene perso, senza però, poter tornare esattamente alla situazione precedente; sia che il valore del bene possa essere reintegrato, così che possa essere replicata la situazione antecedente ai fatti accaduti.
- il lucro cessante è una particolare forma di danno patrimoniale, dal latino “*lucrum cessans*” è una fattispecie sovrapponibile alla perdita di *chances*, rappresenta il mancato guadagno che un soggetto avrebbe potuto percepire se l'evento dannoso non si fosse verificato. In base poi all'art. 2056, comma 2, del Codice Civile, il giudice deve valutare il risarcimento del lucro cessante tenendo in considerazione le circostanze specifiche del caso. “Il danno patrimoniale da mancato guadagno configura un danno futuro, da valutarsi con criteri probabilistici, in via presuntiva e con equo apprezzamento del caso concreto e da necessariamente valutarsi in via equitativa.”⁴⁶ Ad esempio, un individuo si ritrova un mancato guadagno derivante da contratti che avrebbe potuto ottenere in futuro, ma che non gli sono stati offerti a causa di un'accusa diffamatoria che ha danneggiato la sua reputazione. In tal caso, in dottrina si ritiene che, per la quantificazione del risarcimento del danno ci si debba riferire a due criteri: prezzo del consenso (*fire market value*); annacquamento dell'immagine (*dilution*).⁴⁷

⁴⁶ Corte Suprema di Cassazione, sez. III, sent. 20 novembre 2018, n. 29830.

⁴⁷ PEZZELLA V., “La diffamazione. Le nuove frontiere della responsabilità penale e civile e della tutela della privacy nell'epoca delle chat e dei social forum”, I ed., pp.950, 2016.

2.1.3 IL DANNO NON PATRIMONIALE TRA DANNO BIOLOGICO, DANNO MORALE ED ESISTENZIALE

Sulla definizione di danno non patrimoniale ci sono diverse opinioni, in quanto, in dottrina non esiste una definizione condivisa del danno non patrimoniale, se non quella che individua quest'ultimo come il negativo del danno patrimoniale. In linea generale il danno non patrimoniale è un danno che si verifica a valori inerenti alla persona e che non siano connotati da rilevanza economica⁴⁸. Questa fattispecie viene disciplinata dall'art. 2059 del Codice Civile, 185 e 595 Codice Penale; inoltre, la giurisprudenza ha distinto in tre categorie le diverse accezioni del danno: biologico, morale ed esistenziale, "che non sono sottocategorie autonome di danno, ma pregiudizi diversi del danno non patrimoniale"⁴⁹. Infatti, per la Corte Suprema di Cassazione il danno non patrimoniale è una categoria unitaria e non la somma di singole voci che il danneggiato può invocare per aumentarne la quantificazione.⁵⁰

- la nozione di danno biologico è stata formulata dal legislatore nel cosiddetto Codice delle Assicurazioni all'art. 138; il danno biologico è definito come la lesione temporanea o permanente all'integrità psico-fisica di una persona che può essere valutata tramite accertamento medico-legale e che ha un impatto negativo sulle sue attività quotidiane e sui suoi aspetti dinamico-relazionali, indipendentemente dalle conseguenze sulla sua capacità di produrre reddito. Nel danno biologico, si distinguono due componenti: una di natura strettamente psico-fisica e l'altra che riguarda l'impatto sulle relazioni del soggetto. Di conseguenza, il calcolo del danno biologico deve considerare entrambe queste componenti.
- il danno morale o soggettivo è la sofferenza personale, causata da fatti illeciti e in sé considerati reati, che portano alla sofferenza dell'individuo, che può essere transitoria o permanente. Il danno morale, quindi, si sostanzia nella sofferenza psichica patita da un soggetto in conseguenza di un evento dannoso.

⁴⁸ TORRENTE A., SCHLESINGER P., op. cit., p. 949; TRABUCCHI A., op. cit., p. 1160 – 1161; BIANCA M., *Diritto civile – la responsabilità*, Vol. V, Giuffrè, Milano, 2012, p. 189; F. Galgano, op. cit., p. 1031.

⁴⁹ GAZZONI F., *Manuale di diritto privato*, Edizioni scientifiche italiane, Napoli, 2021, p. 736.

⁵⁰ Corte Suprema di Cassazione, Sez. Un., sent. 11 novembre 2008, n. 26972.

- il danno esistenziale è l'istituto giuridico più discusso, in quanto, si riferisce a qualsiasi interferenza con le attività fondamentali dell'essere umano, come la compromissione della tranquillità familiare o del godimento di una buona reputazione o di un ambiente sano. Si differenzia dal danno biologico perché non richiede una lesione fisica, e si distingue dal danno morale poiché non comporta una sofferenza di natura soggettiva. Il danno esistenziale è un autonomo titolo di danno, che fa riferimento ad un mutamento peggiorativo della qualità della vita di una persona conseguente a un evento lesivo.

“Il danno non patrimoniale deve essere riconosciuto e liquidato nella sua interezza, laddove non limitata dalla parte a specifiche voci, la richiesta di risarcimento va considerata estesa in relazione alla sua triplice accezione.”⁵¹ A lungo, il danno non patrimoniale è stato considerato esistente *in re ipsa*, “in caso di diffamazione, nel senso che dal fatto diffamatorio compiuto da terzi non può non discendere una incidenza sul patrimonio morale e psichico del soggetto passivo”.⁵² La sentenza del Tribunale di Genova del 25 maggio 1974, rappresentò “il primo passo verso un’impostazione metodologica volta a spostare l’asse dell’attenzione dal criterio patrimoniale al criterio dell’ingiustizia del danno.”⁵³ Lo stesso autore definisce “...un passo ulteriore è rappresentato dalle sentenze n. 87 e 88 del 1979 con le quali la Corte Costituzionale individuò nell’art. 32 Cost. la norma che assicura l’effettività della tutela della salute quale diritto fondamentale dell’individuo giuridico, [...] e nel caso di una sua violazione, il soggetto può chiedere ed ottenere un giusto risarcimento”⁵⁴.

“La menomazione dell’integrità psicofisica di una persona, costituisce un danno ingiusto di natura patrimoniale, in quanto colpisce un valore essenziale che fa parte di quel complesso di beni di esclusiva e diretta pertinenza del danneggiato.”⁵⁵ La risarcibilità del danno non patrimoniale va ricercata nell’ambito dell’art. 2043 del Codice Civile; può avvenire anche al di fuori dell’ipotesi di reato art. 185 Codice Penale, in relazione alla compromissione di valori e diritti personali. “La riparazione del danno non patrimoniale

⁵¹ Cass. civ., sez. III, 12 giugno 2006, n. 13546.

⁵² Trib. Roma 10 marzo 1982, GI, 1983, I, 2, 190.

⁵³ MINARDI, “Una breve ricostruzione del danno non patrimoniale”, www.lexform.it, 2007.

⁵⁴ Ibidem.

⁵⁵ Cass. Civ., 11 febbraio 1985, n. 1130.

da reato svolge una funzione composita, che è di per sé satisfattiva e, nel contempo, anche punitiva. In quanto, l'essenza del danno non patrimoniale sta nel dolore che il reato produce all'offeso, quest'ultimo trova soddisfazione solo se la riparazione costituisce una misura afflittiva per il colpevole.”⁵⁶ Non sono stati individuati in materia, dei criteri fissi per la misurazione di corrispettivi a titolo di risarcimento per i danni morali. In linea generale, la liquidazione dei danni non patrimoniali, derivanti da diffamazione deve essere operata secondo criteri equitativi; anche se, in molteplici sentenze si è rilevata la tendenza ad ancorare la relativa valutazione dei titoli risarcitori a parametri più o meno certi, quali⁵⁷:

- la gravità delle notizie diffuse;
- il rilievo ad essa attribuito ed il clamore destato con la pubblicazione;
- le peculiarità del mezzo d'informazione usato;
- la ristrettezza o meno dell'ambito sociale in cui è stato diffuso il fatto;
- la dimensione temporale delle sofferenze concretamente patite per le infamanti accuse;
- la posizione sociale del soggetto diffamato e le ripercussioni negative sulla sua reputazione, nell'ambito familiare, professionale e nella vita di relazione.

Nella ricerca di tali parametri per la valutazione dei titoli risarcitori, la giurisprudenza tende a seguire la strada tracciata dal Tribunale di Roma che, al fine di determinare con maggior rigidità le lesioni alla reputazione delle persone giuridiche, individua ed applica criteri razionali di natura oggettiva e soggettiva⁵⁸:

- la gravità del fatto, consistente nella rilevanza delle affermazioni divulgate più o meno diffamatorie, la sua importanza è direttamente proporzionale al ruolo che il soggetto ricopre in società;
- estensione della diffamazione, quale criterio oggettivo, si riferisce alla diffusione dello scritto diffamatorio, valutato insieme al mezzo di informazione.

⁵⁶ App. civ. Roma 5 novembre 1990.

⁵⁷ BELTRANI, “Casistica dei danni da reato. I danni risarcibili nella responsabilità civile”, IV, Torino, 2005.

⁵⁸ PEZZELLA V., “La diffamazione. Le nuove frontiere della responsabilità penale e civile e della tutela della privacy nell'epoca delle chat e dei social forum”, I ed., pp.955-956, 2016.

Nel concreto, la giurisprudenza ha utilizzato parametri quantitativi, qualitativi e strutturali⁵⁹:

- sotto il profilo quantitativo, l'estensione delle accuse diffamatorie, vengono valutate in base al numero di copie vendute;
- per profilo qualitativo si intende la valutazione in ragione al credito di cui gode la pubblicazione o l'autore, e la diffusione su scala locale o nazionale;
- per strutturale, invece, si fa riferimento al risalto ed alla collocazione della notizia, nonché all'aggiunta di eventuali aggettivazioni sensazionalistiche.

Un ulteriore criterio elaborato dalla giurisprudenza, al fine di delineare una liquidazione ed una quantificazione del danno più aderente alla realtà, è quello che mette in evidenza le caratteristiche del soggetto leso, prendendo in considerazione le sue qualità morali, relazionali e professionali ed istituzionali. “Sistema di valutazione di rilievo, in quanto è in grado di indicare l'effettiva portata lesiva e quindi l'entità del danno morale che ne consegue”.⁶⁰ Il giudice attraverso l'applicazione dei criteri soggettivi di reputazione morale, reputazione professionale e reputazione istituzionale, è in grado di individuare l'ammontare dell'obbligazione risarcitoria del danno morale. Ai sensi dell'art. 1226 Codice Civile, richiamato dall'art. 2056 Codice Civile in tema di responsabilità extracontrattuale, la liquidazione del danno morale viene effettuata dal giudice civile in via equitativa, ossia, secondo sua discrezionalità, comparando gli interessi delle parti. Si ricorre al risarcimento per via equitativa quando, il soggetto leso, su cui ricade l'onere della prova, non riesce a dimostrare il *quantum*, data l'estrema difficoltà di fornire la prova dell'esistenza del danno non patrimoniale, l'ammontare della perdita ed i danni di natura psichica non valutabili economicamente. La determinazione del *quantum debeatur* va effettuata tenendo conto di tutte le circostanze del caso concreto, secondo i parametri sopra elencati. Inoltre, è stata proposta la definizione di parametri oggettivi, certi, con metodo matematico, in grado di garantire uniformità al risarcimento dei danni morali. Secondo la Suprema Corte: “Nel procedere alla liquidazione del danno futuro, il giudice può far ricorso alle tabelle di cui al R. D. n. 1403 del 1922, oppure ricorrere alle regole di equità di cui agli artt. 1226 e 2056 Codice Civile, trattandosi di criteri integrabili tra loro,

⁵⁹ FALCO, “Profili della diffamazione nel processo civile”, 92, GI, 2004.

⁶⁰ Ibidem.

non tassativi e costituendo un giudizio di merito, che se congruamente motivato, è insindacabile”.⁶¹ Tuttavia nell’esperienza giurisprudenziale, nonostante l’utilizzo dei criteri valutativi, a causa dell’astrattezza delle “linee guida”, si verifica un’ampia disparità tra le decisioni. Infatti, sempre più di frequente il giudice addivene ad una condanna generica, art. 278 Codice Procedura Penale.

2.2.1 LA REPUTAZIONE AZIENDALE NEGLI ORDINAMENTI DEL COMMON LAW

Il *common law* è una tradizione giuridica sviluppata in Inghilterra a partire dall’XI secolo. Questa tradizione si basa principalmente sulle decisioni giuridiche delle giurisdizioni precedenti e superiori, riferendosi a controversie e casi specifici che le corti devono giudicare. La principale normativa che protegge la reputazione negli ordinamenti di *common law* è il diritto contro la diffamazione. Le leggi sulla diffamazione nel *common law* tutelano sia le persone fisiche che le persone giuridiche contro affermazioni false che potrebbero danneggiare la loro reputazione. La diffamazione viene suddivisa in due categorie⁶²:

- *libel*, che indica la diffamazione scritta, include le dichiarazioni false fatte in forma permanente, quali anche immagini, o qualsiasi altra forma che possa essere letta.
- *slander*, che indica la diffamazione orale, equiparabile al reato di calunnia.

Si segnalano numerose differenze tra gli ordinamenti giuridici di *civil law* e di *common law* in merito ai danni reputazionali. Prima fra tutte, nel diritto anglo-americano, la tutela di questo bene giuridico è prevalentemente affidata all’ambito civile. Anche nei casi in cui si assiste ad una tutela penale, l’applicazione giurisprudenziale risulta assai scarsa.⁶³

Negli Stati Uniti d’America, non vi è alcuna legge federale che punisca la diffamazione, in quanto, esse sono stabilite a livello dei diversi Stati. La protezione della libertà di espressione, sancita dal Primo Emendamento della Costituzione degli Stati Uniti,

⁶¹ Trib. Torino 29 marzo 2000, DFP, 2002

⁶² RODNEY A., “*Law of defamation*”, Thomson Reuters, 2023.

⁶³MANNA A., CADOPPI A., CANESTRARI S., PAPA M., I delitti contro l’onore e la libertà individuale, p. 7, Torino, 2010.

possiede un ruolo significativo nelle cause per diffamazione. Solo in diciassette Stati esistono leggi che qualificano la diffamazione o l'ingiuria come reato. Secondo le statistiche note, tra il 1992 ed il 2004 sono stati celebrati solamente quarantuno procedimenti per diffamazione in tutti gli Stati Uniti, ed in solo sei casi il verdetto è stato di colpevolezza; tra il 1965 ed il 2004 vi sono state complessivamente sedici condanne, in nove soli casi a pena detentiva.⁶⁴ In sintesi, le leggi per la tutela della reputazione negli ordinamenti di *common law* variano a secondo della giurisdizione, ma condividono principi fondamentali comuni.

Inoltre, l'ordinamento statunitense è stata sicura fonte di ispirazione dell'evoluzione avvenuta a livello europeo in materia di rilevanza della "reputazione professionale" delle imprese. Nell'ordinamento anglo-americano, con l'espressione "*due diligence*", che si traduce in "dovuta diligenza", si indica quella diligenza che il professionista è tenuto ad adoperare nello svolgimento del proprio incarico. La *due diligence* e la gestione della reputazione aziendale sono estremamente correlate e cruciali per la prosperità a lungo termine di un'impresa. Una *due diligence* approfondita consente di individuare eventuali rischi per la reputazione, mentre una gestione proattiva della reputazione può rafforzare la capacità dell'azienda di affrontare questi rischi. È essenziale che le aziende adottino pratiche rigorose in entrambe le aree per salvaguardare e accrescere il loro valore complessivo.

2.2.2 LOSS OF REPUTATION E LOSS OF CHANCES

In America, la tutela della reputazione aziendale è un processo complesso che coinvolge vari strumenti legali, strategie di gestione della comunicazione e pratiche di *corporate governance*. Uno dei principi chiave che influenza il contesto legale negli Stati Uniti è il Primo Emendamento della Costituzione statunitense, che protegge la libertà di parola e di stampa. Le aziende negli Stati Uniti possono ricorrere a varie azioni legali per proteggere la loro reputazione.

⁶⁴Ibidem.

La “*loss of reputation*” o perdita di reputazione, può avere conseguenze significative per un'azienda, influenzando negativamente l'immagine, le relazioni commerciali e il valore di mercato, oltre che portare, nel lungo periodo, al fallimento della stessa⁶⁵. Negli USA, le aziende hanno diverse opzioni legali per proteggere la loro reputazione e cercare risarcimenti per i danni subiti. Le principali azioni legali sono:

- cause per diffamazione, che abbiamo già diviso in “*libel*”, quindi la diffamazione scritta e “*slander*”, quella orale. “Le leggi sulla diffamazione devono trovare un equilibrio tra il diritto alla reputazione dei soggetti ed il diritto alla libertà di espressione. La Corte Suprema degli Stati Uniti ha stabilito che, in base al Primo Emendamento, i querelanti pubblici devono provare “*l'actual malice*”⁶⁶, ovvero la malizia effettiva, per avere successo in una causa per diffamazione. Le leggi sulla diffamazione negli Stati Uniti spesso includono difese aggiuntive basate sulla verità, sulle opinioni e su altri principi che tutelano la libertà di espressione, conformemente al Primo Emendamento”⁶⁷. Per perseguire una causa di diffamazione, l'azienda deve dimostrare la falsità della dichiarazione nei propri confronti e che l'affermazione comunicata a terzi abbia causato danni alla reputazione dell'impresa⁶⁸.
- cause per concorrenza sleale, le pratiche commerciali sleali che danneggiano la reputazione di un'azienda possono essere perseguite in base alle leggi sulla concorrenza sleale.⁶⁹ Tali leggi tutelano l'organizzazione da affermazioni ingannevoli sui prodotti o servizi dell'azienda rispetto a quelli dei concorrenti, ma anche dall'utilizzo di marchi o dichiarazioni ingannevoli che causano confusione o danno alla reputazione dell'azienda e che violano il *Lanham Act*⁷⁰, una legge federale che protegge i marchi di fabbrica e di servizio negli Stati Uniti.

⁶⁵ KAUL A., DESAI A., "Corporate Reputation Decoded: Building, Managing and Strategizing for Corporate Excellence", SAGE Publications, 2014.

⁶⁶ Gertz v. Robert Welch, Inc. 418 U.S. 323. Supreme Court of the United States, 1974.

⁶⁷ MARTIN H., “*The Adversary First Amendment: Free Expression and the Foundations of American Democracy*”. Stanford University Press, 2013.

⁶⁸ LEE W. E., STEWART D. R., PETERS J., "The Law of Public Communication", Routledge, 2020.

⁶⁹ McCARTHY J. T., “*Trademarks and Unfair Competition*”, Thomson Reuters, 2023

⁷⁰ GRAEME B., DINWOODIE D., JANIS M., “*Trademarks and Unfair Competition: Law and Policy*”, Wolters Kluwer, 2018.

Il concetto di "*loss of chances*", ovvero perdita di opportunità, si riferisce ad una circostanza in cui un'azienda subisce un danno economico o perde un'opportunità a causa di un'azione o inazione da parte di terze entità. Questa teoria legale è spesso applicata in situazioni in cui il danno subito non è facilmente quantificabile, ma si basa sulla perdita della possibilità di conseguire un esito favorevole. Negli USA questo istituto viene applicato prevalentemente nel contesto di responsabilità medica, ma è rilevante anche in ambiti commerciali e contrattuali. Le azioni legali che possono essere perseguite sono:

- l'inadempimento contrattuale, se la perdita di *chance* deriva da una violazione contrattuale, le aziende possono intentare cause per inadempimento. La legge sul contratto uniforme, ovvero la "*Uniform Commercial Code*" UCC, regola i diversi aspetti dei contratti commerciali negli Stati Uniti⁷¹;
- la responsabilità extracontrattuale o "*Tort Law*", che include cause per negligenza che hanno portato alla perdita di un'opportunità economica. Questo richiede la prova che l'azione o inazione della controparte ha direttamente causato la perdita di *chance*⁷²;
- il danno emergente e lucro cessante, che come in Italia, devono dimostrare il danno effettivo subito ed il mancato guadagno a causa della perdita di opportunità.

2.2.3 COMPENSATORY DAMAGES E PUNITIVE DAMAGES

Nel diritto americano in materia di responsabilità civile, i "*compensatory damages*", noti anche come danni effettivi, sono risarcimenti concessi da un tribunale per riportare equilibrio in modo proporzionale alla perdita subita da una parte. Se un diritto è stato tecnicamente violato, ma non ha causato danni o perdite, il tribunale può concedere risarcimenti di danni nominali, che giocano un ruolo importante e simbolico nel sistema legale americano, permettendo ai tribunali di riconoscere formalmente le violazioni dei diritti anche in assenza di danni economici significativi. La Corte Suprema ha stabilito nel caso del 1876 tra *Birdsall v. Coolidge*, 93 US 64⁷³, che i termini "danno

⁷¹ "*Restatement (Second) of Contracts*", American Law Institute, 1981.

⁷² MACEY J. R., MOLL D. K., "*The Law of Business Organizations: Cases, Materials, and Problems*", West Academic Publishing, 2017.

⁷³ *Birdsall v. Coolidge*. 93 U.S. 64. Supreme Court of the United States. 1876.

compensativo" e "danno effettivo" sono sinonimi. L'importo concesso si basa sulla prova di danno, perdita o lesione subiti dal querelante. Ottenere il riconoscimento dei danni effettivi non esclude la possibilità di ricevere anche i danni punitivi. Nel calcolare i danni effettivi, i tribunali considerano molti aspetti, tra cui: il giusto valore di mercato (FMV) delle proprietà distrutte o danneggiate, la perdita di salari o redditi, e le spese necessarie sostenute. Questo tipo di danno include le perdite di reddito o profitti che un individuo o un'azienda hanno subito a causa del danno. Si considerano sia i guadagni passati che quelli futuri che sono stati o saranno persi a causa dell'incidente o della violazione. È fondamentale calcolare con precisione queste perdite per garantire che la parte danneggiata sia adeguatamente compensata.⁷⁴ Oltre alla perdita di entrate, possono verificarsi costi aggiuntivi che l'azienda è tenuta a sostenere a causa del danno subito. Questi, prendono il nome di “*consequential damages*”, o danni indiretti, che possono includere spese legali per affrontare il caso, costi di riparazione o sostituzione di beni danneggiati, ed altre spese operative extra che non sarebbero state necessarie se non si fosse verificato il danno.

Oltre queste tipologie di danni effettivi, vi è un'ulteriore fattispecie, i “*reputation damages*” che un'azienda può riportare a causa di comportamenti sleali e diffamatori da parte di terzi.⁷⁵ Possiamo articolare i danni reputazionali in due categorie:

- i danni generali, che considerano l'impatto sui clienti, potenziali ed esistenti, e la conseguenza perdita di introiti, a seguito dell'evento gravoso. Inoltre, valutano la perdita di valore del marchio, tramite analisi di mercato e la perdita di opportunità commerciali e di business a causa della reputazione danneggiata;
- i danni non strettamente economici -simili al contesto italiano-, tra cui i danni morali che includono lo stress emotivo, l'ansia ed il danno alla reputazione della persona giuridica, andando a soppesare l'impatto sulla carriera, in quanto la

⁷⁴ WARD J. O., “*Economic Damages in Personal Injury and Wrongful Death: A Comprehensive Guide*”, Lawyers & Judges Publishing Company, 2020.

⁷⁵ SMOLLA R. A., “*Law of Defamation*”. Thomson Reuters, 2023.

perdita di reputazione può influenzare negativamente le future opportunità professionali e di guadagno⁷⁶.

Per determinare con precisione l'ammontare delle perdite reputazionali e quindi anche economiche, si ritiene necessario l'intervento di esperti economici o contabili forensi. Questi professionisti possono fornire valutazioni dettagliate e supportate da dati per quantificare le perdite e garantire che il risarcimento sia equo e accurato.⁷⁷ I criteri di valutazione adottate dagli esercenti del settore sono:

- analisi comparativa, che comprende il “*Benchmarking*”, ovvero, il confronto della performance finanziaria antecedente e successiva all'evento dannoso, con quella di aziende simili nel settore per determinare le perdite. Vengono effettuati studi di mercato, dove i professionisti usano le ricerche per esaminare l'impatto del danno sulla percezione del pubblico e sulla posizione competitiva dell'impresa;
- l'uso di modelli econometrici utili a prevedere le perdite future basate su tendenze storiche e dati attuali. Inoltre, viene effettuata “un'analisi del *Cash Flow*”, così da poter valutare come le perdite di reputazione influenzano il flusso di cassa futuro.

Nel sistema americano vengono utilizzate metodologie standardizzate per stimare i danni. Come il “*Lost Earnings Calculations*”, che tiene conto di fattori come l'aspettativa di vita, la crescita salariale prevista, e il tasso di sconto; questi elementi vengono utilizzati per calcolare le perdite di reddito passate e future, tenendo conto delle circostanze individuali come l'occupazione e le prospettive di carriera dell'individuo⁷⁸.

Un altro modello usato per il calcolo è il “*Discounted Cash Flow (DCF) Analysis*”, impiegato per determinare il valore presente delle perdite economiche future. Si basa sull'applicazione di un tasso di sconto per convertire le somme future in valori presenti, considerando il valore temporale del denaro ed il rischio associato alle proiezioni future.

⁷⁶ “*Quantifying Reputational Damage in Defamation Cases: Challenges and Approaches*”, *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 32, no. 2, 2016.

⁷⁷ KELLY A. M., “*Quantification of Damages in Commercial Cases*”, Law Journal Press, 2018.

⁷⁸ <https://www.meadenmoore.com/blog/iag/steps-to-calculate-lost-future-earnings>.

Il DCF è spesso utilizzato nei contesti di contenziosi per calcolare in modo preciso le perdite economiche future derivanti da un danno⁷⁹.

Gli economisti forensi chiamati alla valutazione dei danni economici e reputazionali, devono rispettare le linee guida e le indicazioni di *best practice* fornite dal “*National Association of Forensic Economics*” (NAFE)⁸⁰ e dal “*American Academy of Economic and Financial Experts*” (AAEFE)⁸¹, che invece si occupa di offrire una panoramica dettagliata attraverso il loro “*Journal of Legal Economics*” e altre pubblicazioni.

I “*punitive damages*”, anche noti come danni esemplari, sono concessi oltre ai danni compensativi per punire il convenuto per condotte particolarmente gravi. I tribunali li concedono solo se l'imputato ha agito in modo altamente dannoso o malevolo. Questo tipo di danni serve a punire il convenuto ed a dissuaderlo da comportamenti simili in futuro. I danni punitivi vengono assegnati quando il semplice risarcimento dei danni compensativi non è considerato sufficiente. Il comportamento che giustifica i danni punitivi include atti gravemente negligenti o imprudenti da parte dell'imputato. Se un tribunale o una giuria decidono di concedere i danni punitivi, questi sono assegnati in aggiunta ai danni compensativi iniziali, funzionando così come deterrente per comportamenti illeciti specifici. I danni punitivi segnalano al pubblico che i tribunali non tollereranno tali cattive condotte.

Nella maggior parte delle giurisdizioni, i querelanti possono richiedere danni punitivi con alcune limitazioni nei procedimenti civili. I regolamenti su come i querelanti possono richiedere tali danni variano tra le diverse giurisdizioni. Alcune richiedono la dimostrazione dell'intento di danneggiare da parte del convenuto. Ad esempio, un'aggressione richiede l'intento di nuocere, e se un convenuto è colpevole di aggressione, il querelante può richiedere danni punitivi. Alcune giurisdizioni permettono di concedere danni punitivi in casi di illecito civile, inclusi lesioni personali e negligenza medica. Il querelante deve dimostrare l'intento di danneggiare o la grave negligenza del convenuto, e che il danno subito è ragionevolmente correlato alle azioni dell'imputato. In alcune giurisdizioni, i danni punitivi riconosciuti sono condivisi con lo Stato con percentuali che

⁷⁹ <https://www.wipfli.com/insights/articles/cons-litsupp-how-discount-rates-factor-into-economic-damages>.

⁸⁰ <https://www.nafe.net/PersonifyEbusiness/Home>.

⁸¹ <https://aaefe.org/>.

vanno dal 50% al 75%. Per quanto riguarda l'applicazione dei “*punitive damages*”, le statistiche indicano che circa il 5% delle sentenze civili includono la concessione di danni punitivi.⁸² I tribunali possono considerare l'assegnazione obbligatoria di una certa percentuale dei danni compensativi come danni punitivi. Nel 2003 con il caso del *State Farm v. Campbell*, 538 U.S. 408⁸³, la Corte ha stabilito criteri più rigorosi per la concessione dei “*punitive damages*”, suggerendo ai tribunali di grado inferiore di esaminare la gravità della condotta del convenuto e di mantenere un rapporto ragionevole tra i danni punitivi e quelli compensativi.

III. ANALISI DEI CASE STUDY: le controversie di “Acqua Eva v. Sant’Anna”, di “WMT v. TDS” e di “Dominion Voting Systems v. Fox News Network” in differenti legislazioni

I dirigenti dell’Acqua Sant’Anna SpA sono stati chiamati in causa per rispondere dei reati di diffamazione e turbativa dell’industria e del commercio ai danni della società Acqua Eva di Paesana. La disputa tra i due giganti, è iniziata in tribunale il 22 settembre 2023, in rapporto ad un articolo pubblicato il 18 aprile 2018. In quell'articolo veniva affermato in maniera non veritiera, che Fonti Alta Valle Po (FAVP), proprietaria del marchio Acqua Eva, fosse appartenente ad una nota catena di supermercati tedesca, il che l’avrebbe resa colpevole di concorrenza sleale per via di un conflitto di interessi. Dopo tre anni di indagini giudiziarie è emerso che dietro l'articolo diffamatorio ci sarebbero i dirigenti di Fonti di Vinadio, società legata ad Acqua Sant’Anna. La Procura di Cuneo li ha ritenuti responsabili della pubblicazione dell’articolo, firmato "Redazione" e intitolato: "Acqua Eva è un brand di proprietà di Lidl?". L'inchiesta, anziché cercare di fare chiarezza sulla situazione, confonde le informazioni che legano l’Acqua Eva alla catena di *supermarket* tedesca, mescolando notizie vere a quelle false, causando un significativo danno alla credibilità ed al valore finanziario del marchio FAVP, con conseguente cancellazione di importanti contratti commerciali. Gli inquirenti sospettano che il fine delle azioni fosse quello di danneggiare la società Acqua Eva sia a livello finanziario che reputazionale, con

⁸² EISENBERG T., GOERDT J., Brian OSTROM B., David ROTTMAN D., WELLS M., "*Punitive Damages in Financial Injury Jury Verdicts*", 1999.

⁸³ *State Farm Mutual Automobile Insurance Co. v. Campbell*, 538 U.S. 408, 2003.

l'obiettivo di renderla più vulnerabile per un'eventuale acquisizione ad un prezzo vantaggioso; la controprova è stata la presentazione di due offerte d'acquisto di FAVP da parte di Sant'Anna SpA⁸⁴.

Il gruppo FAVP, prima di essere stato oggetto di alcuni gossip e di esser stato accusato di concorrenza sleale, era in trattativa con un importante gruppo di rilievo nazionale intenzionato ad investire nel settore *beverage*, al fine di espandere il brand Acqua Eva a livello internazionale, in diversi Paesi tra cui Stati Uniti e Giappone. Opportunità perduta, stando a quanto affermato da FAVP, a causa dell'articolo diffamatorio, che avrebbe minato la reputazione del marchio. Secondo l'azienda di Paesana, il danno ammonterebbe ad una cifra ingente con riguardo sia alle perdite economiche, sia di *chance* commerciali occorse tra il 2019 ed il 2023; inoltre sarebbe meritevole di quantificazione autonoma per quanto riguarda il danno professionale "puro", come confermato dalle analisi e dalle perizie dei consulenti di Acqua Eva, Davide Vannoni, professore di Economia applicata all'Università di Torino, e Luca Poma, professore di *Reputation management* all'Università LUMSA di Roma, che avrebbero stimato in circa 13 milioni di euro il danno complessivo.⁸⁵

Prendiamo adesso in considerazione un'analogica vicenda accaduta negli Stati Uniti.

Nel maggio 1995, la *Texas Disposal Systems Landfill* (TDS) e la città di San Antonio in Texas, iniziarono a trattare per un contratto che avrebbe permesso alla TDS di gestire la stazione di trasferimento *Starcrest* di San Antonio. Questo contratto avrebbe consentito alla TDS di trasportare i rifiuti di San Antonio, dalla stazione *Starcrest* in una discarica di proprietà della TDS a partire dal 1997. Nel 1996, il Consiglio comunale di San Antonio approvò un'ordinanza che autorizzava l'amministratore della città a negoziare e finalizzare un contratto secondo l'accordo proposto con la TDS. Nello stesso periodo, la città di Austin in Texas pubblicò un avviso di manifestazione di interesse rivolto ad aziende di smaltimento dei rifiuti della città. TDS e *Waste Management of Texas* (WMT) parteciparono al bando; WMT, per influenzare a suo favore l'aggiudicazione dell'appalto,

⁸⁴ <https://www.lifegate.it/acqua-eva-santanna>.

⁸⁵ <https://creatoridifuturo.it/rs/per-acqua-eva-un-danno-stimato-in-13-milioni-per-bertone-di-santanna-un-dispetto-per-i-torti-che-avevo-subito/>.

fece pubblicare in maniera anonima un *memorandum* comunitario chiamato "*Action Alert*", distribuito ai leader ambientali e comunitari di Austin, inclusi alcuni membri del Consiglio comunale. Nell'*Alert* si affermava che la discarica di TDS era meno sicura ed idonea dal punto di vista ambientale, rispetto a quanto dichiarato e rispetto ad altre discariche dello stesso territorio. Nello specifico, nell'*Alert* veniva sostenuto che la discarica di TDS nella contea di Travis fosse stata esentata dall'ottemperare ad alcune fondamentali normative ambientali federali e che non avesse un sistema di raccolta del percolato tale da impedire che i liquidi contaminassero le falde acquifere. Dopo la pubblicazione dell'*Alert*, TDS intentò una causa contro WMT, che a sua volta aveva inviato un *memorandum* al Dipartimento dei Lavori Pubblici di San Antonio, chiedendo se l'ordinanza di partizione delle zone della stazione *Starcrest* consentisse a TDS di gestire la stessa stazione. WMT aveva anche inviato, in forma anonima, un *memorandum* al Consiglio comunale di San Antonio ed alla *Texas Natural Resource Conservation Commission*, sostenendo che il contratto proposto da TDS avrebbe comportato molteplici violazioni delle norme. La giuria ha quindi ritenuto di accogliere le istanze di TDS, riconoscendo il dolo subito da WMT, ma nel contempo ha stabilito che TDS non aveva subito alcun danno economico effettivo a seguito della pubblicazione dell'*Alert*. Il tribunale di prima istanza ha emesso una sentenza "*take-nothing*" contro TDS, verso la quale TDS ha presentato ricorso. Nel primo ricorso, la corte d'appello ha ribaltato la sentenza, ritenendo che il tribunale di primo grado avesse commesso un errore, non prendendo in considerazione l'accusa di diffamazione in capo a TDS da parte di WMT, deliberando l'esecuzione di un secondo processo. Nel secondo processo, la giuria ha emesso un verdetto a favore di TDS, assegnandole \$ 450.592,03 per spese ragionevoli e necessarie, 5 milioni di dollari per danno alla reputazione e 20 milioni di dollari come danno punitivo, in quanto, WMT avrebbe pubblicato le dichiarazioni diffamatorie nei confronti di TDS con "*malice*". Il tribunale in prima istanza ha applicato il limite legale al risarcimento dei danni esemplari da parte della giuria, trattando il risarcimento di 5 milioni di dollari per danno alla reputazione come danno non economico, e ha riconosciuto un risarcimento danni esemplare di \$ 1.651.184,06. L'importanza di questa sentenza deriva dal fatto che, la Corte ha stabilito che una società a scopo di lucro può subire danni alla reputazione e riceverne ristoro; peraltro il Codice Civile texano riconosce il danno alla reputazione, se subito da un'azienda, come un "danno morale" al

pari del disagio derivante – per una persona fisica – dallo stress, da uno shock, da una ferita o da altri danni causati da terzi. Pertanto, la compensazione a carico dell'autore del danno deve essere calcolata non in proporzione a un danno economico, ma a discrezione della giuria, con criteri di buon senso ed equità. Tuttavia, la Corte ha evidenziato chiaramente come la terza revisione del Codice Civile texano, in discussione al momento della sentenza, stesse acquisendo un importante principio - qualora la vittima del danno reputazionale sia un'azienda e non una persona - si potrebbe ipotizzare un risarcimento economico per “danno reputazionale”, distinto rispetto a quanto comunemente risarcito per danni consuetudinariamente dimostrabili, come i costi di *recovery*, la perdita di fatturato, la rilasciata del business e le spese vive derivanti dai disagi causati.

Un ulteriore caso verificatosi negli USA è quello di *Dominion Voting Systems*, un'azienda che produce macchine per le votazioni, che ha avviato una causa per diffamazione contro *Fox News*. La società accusa il network di aver diffuso false informazioni riguardanti il presunto coinvolgimento di *Dominion* in una cospirazione per manipolare i risultati delle elezioni presidenziali statunitensi del 2020. *Fox News* aveva trasmesso diversi segmenti in cui venivano promosse teorie del complotto che sostenevano che le macchine di *Dominion* avessero alterato i voti, nonostante non ci fossero prove a supporto di tali tesi. *Dominion* ha dichiarato che *Fox News* era a conoscenza, o avrebbe dovuto essere a conoscenza, del fatto che le affermazioni erano infondate, ma ha comunque continuato a trasmetterle per aumentare gli ascolti e mantenere il consenso del proprio pubblico. *Dominion* ha sostenuto che queste dichiarazioni false hanno causato un pesante danno alla propria reputazione, con un significativo impatto sulle attività, dovuta alla perdita di fiducia nei propri servizi e prodotti; inoltre, molti dei suoi dipendenti hanno subito minacce da terzi. Nel 2023, *Fox News* ha deciso di comporre la vicenda legale accettando di pagare un accordo di risarcimento di 787,5 milioni di dollari, una delle cifre più elevate mai registrate in un caso di diffamazione negli Stati Uniti. Questo accordo ha permesso di evitare un processo che avrebbe potuto portare alla luce ulteriori dettagli su come *Fox News* avesse gestito la diffusione delle affermazioni false.⁸⁶ Il caso ha evidenziato

⁸⁶<https://www.reuters.com/legal/dominions-defamation-case-against-fox-poised-trial-after-delay-2023-04-18/>.

l'importanza per le aziende di tutelare la propria reputazione e di reagire contro le false dichiarazioni, che possono causare gravi danni alla loro identità e minare i loro interessi. Questa vicenda è diventata un esempio significativo di come le aziende possano e debbano difendersi efficacemente e tempestivamente dalla diffamazione, ed ha creato un precedente importante per le future azioni legali contro reti mediatiche ed altre entità responsabili della diffusione di false notizie.

Il danno reputazionale, quindi, sta per essere riconosciuto come entità a sé stante, quantificabile in modo indipendente da altre voci di spese sostenute, per distinguerlo dal mancato guadagno derivante dalla perdita di contratti e opportunità. Questo risarcimento riguarda un “bene” economico funzionale e rilevante, ovvero la preziosa reputazione.

La tesi è stata elaborata con la gentile collaborazione degli Avvocati Nicola Menardo e Federica Sanna dello studio legale associato Grande Stevens di Torino. In particolare, all'Avvocato Menardo sono state somministrate alcune domande utili per la conclusione del lavoro.

1) Sulla base della sua esperienza professionale, in Italia esistono delle tutele istituite ad hoc per la salvaguardia della reputazione aziendale, in grado non solo di proteggere l'organizzazione, ma anche di fare una stima, secondo specifici criteri di misurazione della perdita economica e reputazionale aziendale all'interno del mercato?

R: In Italia non esistono degli standard di misurazione del danno reputazionale, né tantomeno criteri uniformi accreditati presso la comunità tecnico-scientifica di riferimento. Secondo un'impostazione tradizionale della giurisprudenza, il danno reputazionale viene considerato “danno non patrimoniale”, è determinato nel suo ammontare in base al criterio della “valutazione equitativa” in applicazione dell'art. 1226 del Codice Civile. Per colmare queste incertezze, nel 2018 dall'Osservatorio sulla Giustizia Civile di Milano ha elaborato una tabella di liquidazione dei danni da diffamazione individuando una serie di parametri di commisurazione del pregiudizio, che hanno progressivamente assunto la qualifica di modello di riferimento per la quantificazione del danno non patrimoniale da diffamazione.

Si è rivelata molto interessante la lettura di questo articolo suggeritomi dall'Avvocato Menardo. "Il risarcimento danni da diffamazione tramite mass-media: analisi e riflessioni sui criteri orientativi proposti dall'Osservatorio sulla Giustizia Civile di Milano"⁸⁷.

2) Secondo Lei, l'Italia come si posiziona in materia di difesa della *corporate reputation*, rispetto agli Stati Uniti, considerato che gli USA stanno cercando di determinare nuovi metodi di misurazione e tutela dei danni alla reputazione anche sulla base della transizione informatica ed economica che stiamo vivendo.

R: L'Italia è culturalmente e giuridicamente arretrata rispetto a questo tema, il processo di presa di coscienza della rilevanza patrimoniale della reputazione e dei pregiudizi che questa subisce è in una fase embrionale. Il fenomeno della globalizzazione dei mercati e delle relazioni B2B e B2C impone tuttavia di accelerare questo processo, per evitare un ulteriore declino del Paese sotto il profilo dell'attrattività nei confronti delle imprese straniere, che già considerano il sistema giudiziario italiano un *vulnus* alla efficace tutela dei loro interessi. È ormai acclarato che la giustizia italiana, lenta ed imprevedibile, scoraggia gli investimenti stranieri.

CONCLUSIONI

Il fine ultimo di questo elaborato di tesi è quello di evidenziare come la reputazione venga riconosciuta come bene e diritto inalienabile in capo ai soggetti giuridici. In particolare, la *corporate reputation* sta assumendo un'importanza sempre più sostanziale nel mondo attuale, in quanto la reputazione risulta essere un *asset* intangibile fondamentale di cui ogni impresa dovrebbe prendersi cura nel corso della propria esistenza.

La ricerca è volta ad analizzare come tre controversie, che presentano caratteristiche analoghe, vengano trattate e valutate in modo differente a seconda della giurisdizione insistente nei diversi Paesi. Nello specifico, dall'analisi svolta si evince che i danni nei confronti della reputazione aziendale siano tutelati e riconosciuti in ambedue le

⁸⁷ www.medialaws.eu.

giurisprudenze; la differenza fondamentale consta nella diversa misurazione dell'impatto sui conti aziendali, che un danno reputazionale può causare.

In Italia, la perdita di una buona reputazione viene calcolata come danno non patrimoniale, sulla base di modelli equitativi e non su criteri fissi o modelli econometrici pensati *ad hoc*, per una misurazione che sia consona. Inoltre, questa misurazione, effettuata dagli economisti e dagli esperti del settore, proprio per la mancanza di voci e parametri effettivi, potrebbe non tener conto di alcune perdite o venire poco presa in considerazione in sede decisionale.

Negli Stati Uniti, il danno reputazionale o "*reputation damages*" viene riconosciuto come distinto dalle altre eventuali perdite, e tiene conto non solo della perdita economica effettiva, ma anche di plurime voci come l'incidenza sugli *stakeholder*, danneggiamento del *brand*, perdita di *chances* e di *business*, nonché dei danni morali, come lo stress emotivo e l'ansia dovuti all'evento gravoso. Per determinare con precisione l'ammontare delle perdite reputazionali, esperti economisti e contabili forensi adoperano una serie di criteri per garantire un risarcimento equo. Infatti, tramite l'uso di modelli econometrici, analisi comparative e metodologie standardizzate, come il "*Lost Earnings Calculations*"⁸⁸ o il "*Discounted Cash Flow (DCF) Analysis*"⁸⁹, viene effettuata una misurazione più accurata e corretta possibile, tale da poter riflettere la situazione del danneggiato. Inoltre, gli addetti ai lavori sono chiamati all'osservanza delle linee guida e delle indicazioni di *best practice* fornite dal "*National Association of Forensic Economics*" (NAFE) e dall' "*American Academy of Economic and Financial Experts*" (AAEFE)⁹⁰.

In conclusione, i risultati ottenuti da questa ricerca hanno messo in evidenza un importante gap tra la giurisprudenza italiana e quella vigente negli USA, per quanto concerne la misurazione dell'impatto dei danni reputazionali sui conti aziendali e sul loro risarcimento. I risultati di questa tesi di ricerca potrebbero essere presi in esame come punti di partenza per un'eventuale ricerca futura, con l'obiettivo di individuare dei parametri utili, capaci di calcolare le ripercussioni economiche dovute al danneggiamento della *corporate reputation*.

⁸⁸ Si veda cap. II, pp.37.

⁸⁹ Si veda cap. II, pp.38.

⁹⁰ *Ibidem*.

BIBLIOGRAFIA

ARDUINI S., “Considerazioni sul concetto di identità nelle aziende moderne”, IV Forum internazionale del Gran Sasso, 15, 2021.

ANTOLISEI F., Manuale di diritto penale, parte speciale, vol. I, cit., pp.197.

App. civ. Roma 5 novembre 1990.

AYUSO S., RODRIGUEZ M.A., RICART J.A., “Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic underlying sustainable innovation”, “Corporate Governance”, 2006.

BARNETT M.L., JERMIER J.M., LAFFERTY B.A., “Corporate reputation: the definitional landscape”, “Corporate Reputation Review”, MacMillan, 2006.

BELTRANI, “Casistica dei danni da reato. I danni risarcibili nella responsabilità civile”, IV, Torino, 2005.

BERNSTEIN D., “Company, image and reality: a critique of a corporate communication”, Holt Rinehart & Winston, Londra, 1984.

Birdsall v. Coolidge. 93 U.S. 64. Supreme Court of the United States. 1876.

BLACK L., CARNES T. A., “The Market Valuation of Corporate reputation”, Corporate reputation Review, Vol. 3, No. I, 2000, p. 33.

Cass. civ., sez. III, 12 giugno 2006, n. 13546.

Cfr. CHUN R., “Corporate reputation: Meaning and measurement”, International Journal of Management Reviews, Vol. 7, Issue 2, 2005, pp. 91-109. +

Cfr. FRIXEL G.E., WANG J., “The Fortune Corporate “Reputation” Index: Reputation for What?”, Journal of Management, Vol. 1, 1994, pp. 1-14.

COMIN G., “L’impresa oltre la crisi. Per una gestione efficace della reputazione aziendale”, Marsilio Editori, Venezia, 2016.

CORRADINI I., “Cyber risk, social network e rischi reputazionali”, “ICT Security”, Tecna Editrice, Roma, 2014.

CORRADINI I., NARDELLI E., “La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione”, FrancoAngeli, Milano, 2015.

CORSARO D., “Il valore delle relazioni di mercato”, FrancoAngeli, Milano, 2016.

Corte costituzionale., 12 aprile 1973, n.38.

Corte Suprema di Cassazione, sez. II, sent. 5 luglio 2022, n. 9740.

Corte Suprema di Cassazione, sez. III, sent. 20 novembre 2018, n. 29830.

Corte Suprema di Cassazione, sez. III, sent. 3 ottobre 1987, n. 7389.

Corte Suprema di Cassazione, Sez. Un., sent. 11 novembre 2008, n. 26972

Corte Suprema di Cassazione., 4 giugno 2007, n. 12929, in Nuova giur. civ. comm., 2008, 1, con nota di OLIARI S., “Danno non patrimoniale alle persone giuridiche per errata segnalazione alla Centrale Rischi.

CUOMO M. T., METALLO G., TORTORA D., “Corporate reputation Management. Analisi e Modelli di misurazione”, Giappichelli, Torino, 2014, p. 11.

DALLA SAGA F., FERRI L., MOLTENI M., PEDRINI M., “La gestione del rischio reputazionale,” in REBORA G. (a cura di), “La crisi dei controlli. Imprese e istituzioni a confronto”, Pearson Education, Milano, 2007.

DE LUCA M.A., “Modelli di analisi della Reputazione: tassonomia e analisi critica”, in DE LUCA M.A., LAPUCCI M., PESSIONE M., TAVERNA R., “Modelli quantitativi per la valutazione del Reputation management: un’applicazione nel settore bancario”, B2 Axioma, 5 luglio 2012, <http://dialogoblog.wordpress.com/author/b2axioma/>

DI RAGO G., “Il danno all’immagine della Pubblica Amministrazione, Matelica, 38, 2004.

DOWLING G., “How Good Corporate reputations Create Corporate Value”, Corporate reputation Review, Vol. 9, No. 2, p. 138, 2006.

DOWLING G.R., “Creating corporate reputation: identity, image and performance”, Oxford University Press, Oxford, 2001.

EISENBERG T., GOERDT J., Brian OSTROM B., David ROTTMAN D., WELLS M., "Punitive Damages in Financial Injury Jury Verdicts", 1999.

FALCO, “Profili della diffamazione nel processo civile”, 92, GI, 2004.

FOMBRUM C.J., “Indices of Corporate reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitor’s Ratings”, Corporate reputation Review, 1998.

GAZZONI F., Manuale di diritto privato, Edizioni scientifiche italiane, Napoli, 2021, p. 736.

Gertz v. Robert Welch, Inc. 418 U.S. 323. Supreme Court of the United States, 1974.

GRAEME B., DINWOODIE D., JANIS M., “Trademarks and Unfair Competition: Law and Policy”, Wolters Kluwer, 2018.

- IANNONE B., “La corporate reputation quale risorsa (intangibile) strategica. Dinamiche di sviluppo e strumenti di misurazione, Aracne, Roma, 2009”.
- Journal of Law, Economics, and Organization, vol. 32, no. 2, 2016.
- KAUL A., DESAI A., "Corporate Reputation Decoded: Building, Managing and Strategizing for Corporate Excellence", SAGE Publications, 2014.
- KELLY A. M., “Quantification of Damages in Commercial Cases”, Law Journal Press, 2018
- LEE W. E., STEWART D. R., PETERS J., "The Law of Public Communication", Routledge, 2020.
- MACEY J. R., MOLL D. K., "The Law of Business Organizations: Cases, Materials, and Problems", West Academic Publishing, 2017.
- MANNA A., CADOPPI A., CANESTRARI S., PAPA M., I delitti contro l'onore e la libertà individuale, p. 7, Torino, 2010.
- MANNA, A. CADOPPI, S. CANESTRARI, M. PAPA, I delitti contro l'onore e la libertà individuale, p.7, Torino, 2010.
- MARTIN H., “The Adversary First Amendment: Free Expression and the Foundations of American Democracy”. Stanford University Press, 2013.
- McCARTHY J. T., “Trademarks and Unfair Competition”, Thomson Reuters, 2023.
- METALLO G., GALLUCCI C., “Un’analisi del family effect attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: Asset o liability?,”Sinergie”, n.91, maggio-agosto 2013, p. 214.
- METALLO G., TORTORA D., “Il ruolo delle emozioni nello sviluppo della reputazione dell’insegna commerciale. Il caso del dettaglio tradizionale”, Esperienze d’impresa, N. 2, p. 15, 2007.
- MONTANARI A., “Per una considerazione del risarcimento del danno da perdita di chance, Rivista di diritto e dell’economia dei trasporti e dell’ambiente”, 2009.
- NELLI R. P., “Corporate reputation: valore per l’impresa, garanzie per il consumatore, Consumatori, diritti e mercato”, n.3, 2012, p. 100.
- NELLI R.P., BENSI P., “L’impresa e la sua reputazione”, Vita&Pensiero, Milano, 2003, pp. 136- 137.
- NORSA L., “Risk, issue e crisis management”, Ipsoa, Milano, 2009.
- NORSA L.,”Crisis management: come gestire la crisi aziendale”, Milano, 2002.

PEZZELLA V., “La diffamazione. Le nuove frontiere della responsabilità penale e civile e della tutela della privacy nell’epoca delle chat e dei social forum”, I ed., pp.950, 2016.

POMA L., “Apri la tua mente”, Libreria Universitaria, 2020.

POMA L., “Investire sulla reputazione rende il 10%”, su Creatoridifuturo.it, Torino, 2018.

POMA L., GRANDONI G., “Il reputation management spiegato semplice”, 2021.

POMA L., VECCHIATO G., La guida del Sole 24 Ore al crisis management. “Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione”, Gruppo24Ore, Milano, 2012.

PONZI L.J., FOMBRUN C.J., GARDBERG N.A., “RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a ShortForm Measure of Corporate reputation”, Corporate reputation Review, 2011, Vol. 14, No. 1.

“Quantifying Reputational Damage in Defamation Cases: Challenges and Approaches”, Journal of Law, Economics, and Organization, vol. 32, no. 2, 2016.

"Restatement (Second) of Contracts", American Law Institute, 1981.

RODNEY A., “Law of defamation”, Thomson Reuters, 2023.

SANTIELLO R., “L’impatto reputazionale nelle società private in controllo pubblico: il caso dell’Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato”, dipartimento di scienze aziendali, management e innovation system, Università di Salerno, 2016.

SCHETTINI GHERARDINI J., “Reputazione e rischio reputazionale in economia. Un modello teorico”, FrancoAngeli, Milano, 2011.

SCHULTZ D. E., KITCHEN P. J., “Managing the changes in corporate branding and communication: closing and re-opening the corporate umbrella”, “Corporate reputation Review, vol. 6, n. 4, pp. 347-366, 2004.

SIANO A., VOLLERO A., “Il processo di management della corporate communication: un framework”, “Sinergie” n. 88, maggio-agosto 2012, p. 79.

SMOLLA R. A., “Law of Defamation”. Thomson Reuters, 2023.

State Farm Mutual Automobile Insurance Co. v. Campbell, 538 U.S. 408, 2003.

TONI MUZI FALCONI, “Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche”, Il Sole 24 Ore, 2005.

TORRENTE A., SCHLESINGER P., ANELLI F. (CUR.), GRANELLI C., Manuale di diritto privato, 1999.

TORRENTE A., SCHLESINGER P., op. cit., p. 949; TRABUCCHI A., Istituzioni di diritto civile, CEDAM, Padova, 2015, p. 1160 – 1161; F. Galgano, Trattato di diritto civile, Vol. II, CEDAM, Padova, 2009, p. 1031.

TORRENTE A., SCHLESINGER P., op. cit., p. 949; TRABUCCHI A., op. cit., p. 1160 – 1161; BIANCA M., Diritto civile – la responsabilità, Vol. V, Giuffrè, Milano, 2012, p. 189; F. Galgano, op. cit., p. 1031.

TORTORA D., “Experience marketing e creazione di valore”, Giappichelli, Torino, 2007.

Trib. Roma 10 marzo 1982, GI, 1983, I, 2, 190.

Trib. Torino 29 marzo 2000, DFP, 2002.

WARD J. O., “Economic Damages in Personal Injury and Wrongful Death: A Comprehensive Guide”, Lawyers & Judges Publishing Company, 2020.

SITOGRAFIA

BERNSTEIN J., su www.bernsteincrisismanagement.com

www.instituteforpr.com.

Trib. Cassino, 26 novembre 2009, in www.ilcaso.it.

MINARDI, “Una breve ricostruzione del danno non patrimoniale”, www.lexform.it, 2007.

<https://www.nafe.net/PersonifyEbusiness/Home>.

<https://www.wipfli.com/insights/articles/cons-litsupp-how-discount-rates-factor-into-economic-damages>.

<https://aaefe.org/>.

<https://www.meadenmoore.com/blog/iag/steps-to-calculate-lost-future-earnings>.

<https://creatoridifuturo.it/rs/per-acqua-eva-un-danno-stimato-in-13-milioni-per-bertone-di-santanna-un-dispetto-per-i-torti-che-avevo-subito/>.

<https://www.lifegate.it/acqua-eva-santanna>.

<https://www.reuters.com/legal/dominions-defamation-case-against-fox-poised-trial-after-delay-2023-04-18/>.

www.medialaws.eu.