

Bernardo Balboni, Dottorando  
Università Ca' Foscari Venezia  
[balboni.bernardo@unimore.it](mailto:balboni.bernardo@unimore.it)

Giuseppe Nardin, Professore Ordinario  
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia  
[nardin.giuseppe@unimore.it](mailto:nardin.giuseppe@unimore.it)

## **La reputazione di credibilità dell'impresa.**

### **Un'analisi esplorativa nei servizi di ristorazione aziendale**

#### **Abstract**

In questo studio la reputazione di impresa è analizzata in funzione del processo di propagazione delle immagini individuali. Il focus dell'analisi è rivolto ad una particolare qualità emergente dal processo di condivisione delle rappresentazioni individuali: la credibilità percepita dell'impresa.

La credibilità dell'impresa, concettualizzata come un costrutto multi-dimensionale, è stata analizzata in un specifico contesto relazionale *business to business*: quello dei servizi di ristorazione aziendale.

Lo scopo principale di questa analisi esplorativa è quello di valutare l'influenza delle associazioni cognitive dei clienti riferite all'impresa fornitrice, i.e. *corporate association*, sulle dimensioni della credibilità percepita. Congiuntamente abbiamo indagato come l'intensità dei contatti e il flusso informativo con terze parti si rifletta sul giudizio di credibilità riferito all'impresa fornitrice del servizio

**Keywords:** reputazione di impresa, credibilità percepita, *corporate association*, relazioni *business-to-business*

## 1. Introduzione

Le imprese si trovano a dover fare i conti quotidianamente con la propria reputazione. Gli amministratori della multinazionale Arthur Andersen, coinvolta in scandali come Enron e Worldcom, hanno capito sulla loro pelle il valore della reputazione aziendale. Nike o Nestlè, che tuttora subiscono l'effetto alone (*halo effect*) del boicottaggio di alcuni gruppi ed organizzazioni di consumatori, hanno afferrato l'importanza del giudizio di tutti i portatori di interessi e sono corse ai ripari.

Il giudizio positivo diffuso sulle capacità industriali ed organizzative di Parmalat e l'ottima reputazione dell'amministratore straordinario subentrato dopo il crack finanziario ha permesso all'impresa di ottenere un grande sforzo organizzativo da parte dei dipendenti, l'appoggio delle banche e dei fornitori, il mantenimento del consenso dei clienti, realizzando buone performance in termini di vendita e risultati economici nell'ultimo anno. Il successo e le performance del motore di ricerca Google e del sito di aste on-line Ebay traggono la propria origine essenzialmente dal passaparola che si è sviluppato nella, e oltre, la rete<sup>1</sup>.

Negli studi di marketing, di *strategic management*, di organizzazione aziendale il tema della reputazione viene descritto frequentemente come un campo di indagine relativamente recente. Si tratta, in realtà, di un ambito di studio tutt'altro che nuovo o inesplorato, basti pensare che fin dagli albori dell'economia industriale, Marshall (1923) ne sottolineava l'importanza.<sup>2</sup>

L'interesse degli studi attuali sulla reputazione dipende in larga parte dall'influenza che questa esercita sulla competitività dell'impresa, intesa come capacità generativa di un vantaggio nei confronti della concorrenza e potenziale di attrazione di nuovi clienti e di fidelizzazione di quelli esistenti (Fombrun, 1996).

---

<sup>1</sup> Il successo di Ebay è paradigmatico proprio perché trae origine dallo specifico funzionamento della negoziazione basata su un sistema reputazionale di valutazione (rating) dei potenziali compratori e venditori, sulla base delle contrattazioni che questi hanno già concluso.

<sup>2</sup> "...a producer, a wholesaler dealer, or a shopkeeper who has built up a strong connection among purchasers of his goods, has a valuable property,...he expects to sell easily to them because they know him and trust him and he does not sell to low prices in order to call attention to his business, as he often does in a market where he is little known" (Marshall, 1923; pag. 82).

La reputazione produce valore perché costituisce un riduttore dell'incertezza dei clienti, e più in generale degli stakeholder di un'impresa (Freeman, 1984), nei processi di valutazione e di scelta dei propri fornitori di servizi e prodotti, finali ed intermedi.

Da questa modalità di interpretazione della reputazione, elemento critico per il successo di un'impresa, asset intangibile che si caratterizza per la difficile replicabilità e per l'elevato potenziale di creazione di valore proporzionale alla sua fragilità (Kreps e Wilson, 1982), discende il focus della letteratura strategica. Gli studi di matrice *resource-based* si concentrano primariamente sull'aspetto "proprietario", di disponibilità di una risorsa chiave (materiale e/o immateriale), la cui unicità è determinata da un lato dalla difficoltà e dal costo di imitazione, dall'altro dai problemi relativi al processo di sviluppo, di conservazione, di ricostruzione successiva in caso di erosione, nonché di trasferimento, se non attraverso la cessione del marchio o del nome stesso dell'azienda.

In questo studio l'ottica di analisi non è sulla disponibilità, o meno, di risorse ma sui processi cognitivi ed interpretativi degli stakeholder esterni associati alle azioni e ai comportamenti dell'impresa. "Il terreno competitivo (dell'impresa) è definito, non solamente dallo stato delle risorse presenti sui mercati e dai guadagni potenziali ad esse associati, ma anche dalla conoscenza, dalle aspettative, dall'attribuzione di senso dei manager dell'impresa e degli stakeholder che interagiscono con essa" (Rindova e Fombrun, 1999; pag. 20). Nel contesto economico attuale gli attori attribuiscono valore e senso all'esperienza (Sheth, Newmann e Gross, 1991) ed all'apprendimento (Leave e Wenger, 1990), non esclusivamente nell'atto di consumo, ma anche nel lavoro e nell'offerta di beni il cui contenuto immateriale diventa dominante (Rullani, 2004).

Il tema di questo studio è la reputazione di credibilità dell'impresa in un contesto relazionale *business to business*: quello dei servizi di ristorazione per le imprese. A livello operativo, seguendo l'impostazione di Wartick (2002), la misurazione della reputazione si è concentrata esclusivamente sui giudizi del gruppo di stakeholder che più hanno influenza nel processo di formazione della reputazione dell'impresa, vale a dire le imprese clienti dei fornitori di ristorazione aziendale.

## **2. Il background teorico sulla reputazione di impresa ed il processo di propagazione delle immagini individuali**

Berens e van Riel (2004) e di Rindova, Williamson, Petkova e Sever (2005) individuano due indirizzi teorici principali nello studio della *corporate reputation*, che riflettono le impostazioni e le prospettive proprie di specifiche scuole teoriche degli studi economici e sociali.

Il primo filone di studi strategici e di marketing è influenzato dagli approcci macroeconomici e di simulazione sociale ed economica che si sono sviluppati intorno alla teoria dei giochi (Akerloff, 1970; Shapiro, 1983; Axelrod, 1984; Kreps e Wilson, 1982). In quest'ottica la reputazione è vista come un particolare attributo dell'organizzazione, declinato in termini di qualità della produzione (Milgrom e Roberts, 1986; Shapiro, 1983) oppure come credibilità percepita, *perceived corporate credibility* (Newell e Goldsmith, 2001; Ganesan, 1994). In questa concezione rientrano le numerose definizioni in cui la reputazione viene individuata con il termine *assessment* (Barnett, Jermier e Lafferty, 2006). La seconda area di studi si concentra maggiormente sulla dimensione collettiva dell'aspettativa rivolta all'impresa, inquadrandola come una sorta di "*global impression*" (Rindova et al., 2005). Gli studi e le ricerche di questo ambito abbracciano una prospettiva istituzionalista del contesto competitivo (Fombrun, 1996, 2004; Rao, 1998; Stuart, 2000), facendo ampio riferimento alla *stakeholder theory* (Freeman, 1986; Agle, Mitchell e Sonnenfeld, 1999). La disparità informativa, che porta alla sovraesposizione di alcune specifiche imprese, produce notorietà nella mente del pubblico. La reputazione è definita in funzione della particolare dimensione di "*prominence*" (Rindova et al., 2005) che rappresenta il grado con cui un'impresa è collettivamente riconosciuta e si distingue all'interno del contesto competitivo: "*being known*" piuttosto che "*being good*".

Nel presente lavoro la reputazione è intesa il prodotto di un processo cognitivo basato sulla propagazione a livello sociale delle rappresentazioni individuali. Il processo attraverso cui la percezione e la conoscenza individuale diviene un giudizio collettivamente condiviso costituisce l'elemento focale per poter interpretare la reputazione di impresa. Questo processo di propagazione della rappresentazione individuali, detto anche processo memetico, si fonda su quattro oggetti interrelati (Fig. 1) (Conte e Paolucci, 2002):

- 1) la rappresentazione cognitiva individuali, vale a dire l'immagine dell'impresa depositata nelle menti dei singoli individui ;
- 2) la popolazione su cui si propaga tale rappresentazione;
- 3) la proprietà (o l'insieme di proprietà) emergente relativa all'impresa;
- 4) il giudizio e le storie espresse dai diffusori della reputazione che rifrazionano e contagiano la proprietà emergente.

L'input di questo processo è costituito dalle valutazioni e dai significati che i singoli agenti si formano attraverso il contatto e l'interazione diretta ed indiretta con l'organizzazione (Bromley, 2001). Si tratta delle rappresentazioni individuali che in letteratura sono definite *corporate image* (Barich e Kotler, 1991), che si fondano sulle associazioni mentali, i.e. *corporate association*, le informazioni aventi per oggetto l'impresa, detenute a livello individuale (Brown e Dacin, 1997; Brown, 1998).

La reputazione è l'output del processo di accettazione e legittimazione di una credenza individuale. La trasmissione e la propagazione delle immagini si sviluppa attraverso i nodi del network relazionale dell'impresa. I singoli nodi, attraverso il passaparola (WOM), agiscono da trasmettitori delle storie a possibili controparti (ma anche "terze parti") di relazioni di scambio (Fombrun, 1996; Nardin, 2002). Questo processo è fortemente condizionato dalla presenza dei mass-media della comunicazione e dai cosiddetti diffusori istituzionali (Fine, 1996; Mutti, 1998).

Il risultato del processo di propagazione può essere rappresentato graficamente attraverso una distribuzione *J-reversed* dei giudizi individuali dell'impresa (Bromley, 2001). La distribuzione dipende dal numero di attributi emergenti ascritti all'impresa, dal grado di condivisione del giudizio sugli attributi (che definisce la frequenza), dall'ampiezza della popolazione su cui si propagano i giudizi.

L'intensità dei flussi comunicativi e la ridondanza dei contatti influenza il grado di condivisione delle valutazioni individuali rispetto ad uno specifico attributo dell'impresa (Bromley, 2001; Rosseau et al., 1998). La qualità emergente, condivisa a livello collettivo, genera quello che viene definito *halo* reputazionale. Si tratta di un *meta-belief*, una credenza rispetto alle credenze altrui (Conte e Paolucci, 2002). Una proprietà che è stata "oggettivata" attraverso la condivisione sociale e che "reagisce" a livello soggettivo, fornendo una sorta di contesto valutativo dell'impresa. Si viene a creare un *loop* circolare in cui le rappresentazioni internalizzate dai singoli individui sono il risultato, ed anche il

punto di partenza, di un processo collettivo di “apprendimento sociale” (Bromley, 2000; Wenger, 1998).

Alla luce del processo di trasmissione delle immagini individuali risulta evidente come la prima prospettiva accademica sulla reputazione (Milgrom e Roberts, 1986; Shapiro, 1983) indaghi primariamente l’attributo emergente del processo memetico; la seconda, invece, si focalizzi sulla dimensione e sull’ampiezza della popolazione su cui si propagano le immagini individuali (Rao, 1994; Deephouse, 2000).

In questo studio ci concentreremo unicamente sulla qualità emergente del processo di propagazione delle immagini individuali. Le ricerche di *relationship marketing* hanno studiato la reputazione delle imprese primariamente in relazione all’attributo di credibilità (Ganesan, 1994; Doney e Cannon, 1997).

Nell’analisi esplorativa abbiamo considerato come oggetto dei giudizi di credibilità le imprese fornitrici di servizi per la ristorazione aziendale. La credibilità percepita è stata misurata sulla base dei giudizi espressi dai direttori del personale delle imprese clienti. La ristorazione aziendale si inquadra all’interno del sistema di benefit erogati dalle imprese, la cui responsabilità è in capo al direttore del personale.

Lo scopo principale di questa analisi esplorativa è quello di valutare l’influenza delle associazioni cognitive dei clienti riferite all’impresa fornitrice, *corporate association*, sulle dimensioni della credibilità percepita. La credibilità percepita, infatti, è considerata un costrutto di “secondo ordine” rispetto alle associazioni cognitive individuali (LaBarbera, 1985; Fombrun, 1996; Holbrook e Batra, 1987).

Accanto a questo obiettivo principale abbiamo cercato di indagare come l’intensità dei contatti e il flusso informativo tra i soggetti decisori con terze parti, interne e/o esterne all’impresa cliente, influenzino il giudizio di credibilità riferito all’impresa fornitrice del servizio (Granovetter, 1985; Burt, 2005). In particolare abbiamo analizzato l’influenza, sui giudizi di credibilità dei soggetti decisori dell’impresa cliente, della percezione di conformità del loro giudizio con quello di alcuni gruppi di stakeholder interni (collaboratori e dipendenti interni) ed esterni (altre imprese clienti).

### 3. Il modello teorico

#### La credibilità percepita dell'impresa

Nell'ambito degli studi di relationship marketing molto rilevante è la mole di ricerche sugli attributi che rendono un individuo o un'organizzazione degni di fiducia, i.e. *trustworthiness* (Smith e Barclay, 1997; Blois, 1999) e sulle componenti dimensionali dell'aspettativa di fiducia.

La componente cognitiva della fiducia (McAllister, 1995) è stata definita principalmente in termini di *reliability*. Si tratta di una componente che è stata spesso assimilata al concetto di credibilità (Dwyer, Schurr e Oh, 1987; Morgan e Hunt, 1994; Zaheer, McEvily e Perrone, 1998)<sup>3</sup>.

In questo studio la reputazione è considerata come una variabile pre-relazionale, e non relazionale in senso stretto come la fiducia: la reputazione di credibilità di un'impresa non significa affatto che la fiducia le verrà concessa automaticamente (Blois, 1999).

Il concetto di credibilità è stato analizzato in relazione alla scelta di un potenziale partner inter-organizzativo (cliente e/o fornitore). La credibilità dell'impresa è intesa come una "*shadow of the future*", un'ombra lunga che contribuisce a promuovere possibili scambi e relazioni future (Axelrod, 1984): quello che è successo in passato rappresenta la base per le relazioni future dell'impresa (Granovetter, 1985; Zucker, 1986). In ambienti altamente dinamici ed innovativi, o in particolari situazioni di scambio non standardizzate e non ripetitive, la reputazione di credibilità di un'impresa rappresenta un elemento capace di completare le limitate informazioni esperienziali esistenti che non permettono di stabilire la scelta della controparte (Yoon, Guffey e Kiewoski, 1993; Jones et al., 1997, Dei Ottati, 1994).

Negli studi e nelle ricerche empiriche la credibilità è stata misurata utilizzando come indicatore l'onestà percepita. Ganesan (1994) nel suo modello esplicativo delle determinanti dell'orientamento di lungo periodo nelle relazioni industriali definisce la reputazione in termini di *fairness*. Doney e Cannon (1997) nel loro studio sui processi di

---

<sup>3</sup> Per una rassegna dei principali contributi sulle dimensioni costitutive dell'aspettativa di fiducia si veda Castaldo (2002), "Fiducia e relazioni di mercato"; ed. Il Mulino, Nardin (2002), "Relazioni e fiducia nei mercati dei beni industriali"., ed. FrancoAngeli.

generazione della fiducia nelle relazioni di canale definiscono la reputazione di un fornitore come la misura del giudizio di onestà delle imprese e degli attori che operano in un determinato settore.

Le ricerche sulla *corporate credibility* che si sono sviluppate soprattutto nell'ambito degli studi sul brand e sulla comunicazione pubblicitaria forniscono delle scale di misurazione più complete e affidabili (LaBarbera, 1982; Muehling, 1987; Goldberg e Hartwick, 1990; Lafferty e Goldsmith, 1999; Goldsmith et al., 2000; Newell e Goldsmith, 2001; Maathuis, Rodenburg e Sikkel, 2004).

La scala sviluppata nello studio di Newell e Goldsmith (2001), rispetto alle ricerche che l'hanno preceduto basate soprattutto su misurazioni mono-dimensionali non validate, appare quella più affidabile e statisticamente più consistente. La credibilità dell'impresa viene definita a partire da "...the perceived expertise, reliability, trustworthiness, and truthfulness of a company...". Rifacendosi all'impostazione di LaBarbera (1982), la scala di misurazione della credibilità Newell e Goldsmith (2001) si basa su tre dimensioni principali: una legata all'esperienza percepita dell'impresa (*expertise*)<sup>4</sup>, una connesso alla percezione della volontà dell'impresa di mantenere le promesse (*honesty*) ed un'ultima che esprime il senso di sicurezza percepito (*reliance*). Rispetto al loro disegno di validazione, in questa analisi abbiamo ipotizzato come la dimensione di *reliance* costituisca una dimensione di secondo ordine rispetto alle altre due componenti del costrutto di credibilità.

H1a: l'onestà percepita (HON) dell'impresa influenza positivamente il grado di sicurezza percepito (RELIA)

H1b: l'esperienza percepita (EXP) dell'impresa influenza positivamente il grado di sicurezza percepito (RELIA)

### **Corporate association**

Il termine *corporate association* è identificato genericamente come un'etichetta che racchiude le informazioni riguardanti un'impresa detenute a livello individuale (Brown e Dacin, 1997): "a label for all the information about a company that a person holds" (Brown, 2003; p.156). Dacin e Brown (2002) hanno descritto le corporate association come

---

<sup>4</sup> Il termine *expertise* è stato tradotto in termini di esperienza anziché in termini di competenze sulla base degli *items* che definiscono questa dimensione.

la struttura cognitiva ed interpretativa di un individuo rispetto ad una specifica organizzazione. Rientra in questa concettualizzazione ogni tipo di credenza, valutazione, mood, emozione che il soggetto detiene ed associa mentalmente ad una specifica impresa (Dacin e Brown, 2002).

La valutazione del prodotto è considerata come una conseguenza delle associazioni mentali relative all'impresa detenute dal singolo consumatore. Le dimensioni associative, quindi, sono legate agli attributi propri dell'impresa, essenzialmente di tipo *no-product* (Brown e Dacin, 1997; Brown, Dacin, Pratt e Whetten, 2006).

Seppure diverse ricerche sul *branding* industriale abbiano evidenziato l'importanza degli attributi e delle caratteristiche intangibili percepite dai clienti, di tipo *no-product* (Mitchell, King e Reast, 1997; Eggert e Ulaga, 2002; Mudambi, 2002; Cretu e Brodie, 2006), lo studio delle associazioni mentali dei soggetti decisori all'interno di gruppi di acquisto in contesti *business-to-business* rimane ancora poco indagato.

Gli studi che si sono occupati a livello teorico ed empirico delle associazioni mentali detenute dagli stakeholder esterni all'impresa, in particolar modo dei clienti finali (Brown e Dacin, 1997; Berens, van Riel e van Bruggen, 2005) hanno individuato due tipologie di corporate association: la *corporate ability* (CA), vista e operativizzata in funzione della percezione di abilità e di capacità in possesso dell'impresa nel progettare, produrre e rendere disponibile il proprio output (prodotti e/o servizi); la *corporate social responsibility* (CSR), che fa riferimento alla percezione della capacità delle imprese di valutare la ricaduta delle azioni intraprese, di cui devono rispondere di fronte ad una comunità ampia di portatori di interessi.

In questo studio pur mantenendo la distinzione tra queste due dimensioni, faremo riferimento ad una associazione di *corporate ability* meno legata all'output produttivo, ma fortemente focalizzata sulla dimensione organizzativa interna (Aaker, 1997), definita in termini di capacità manageriali e gestionali interne all'impresa, i.e. *corporate internal ability* (CIA).

Alla luce delle definizioni delle dimensioni di credibilità è possibile formulare due ipotesi delle relazioni che intercorrono tra *corporate association* e credibilità percepita. La valutazione della capacità gestionale e manageriale riferita all'impresa ha un effetto positivo sulla esperienza e sull'onestà percepita. La responsabilità dell'impresa agisce

unicamente sulla dimensione di onestà mentre non produce alcun effetto sull'esperienza cumulata dell'impresa.

H2a: la *corporate internal ability* (CIA) influenza positivamente l'onestà (HON) e l'esperienza percepita dell'impresa (EXP)

H2b: la *corporate social responsibility* (CSR) influenza positivamente l'onestà percepita dell'impresa (HON)

### **Il grado di condivisione percepito del giudizio positivo sull'impresa**

L'analisi del processo di trasmissione della reputazione ha evidenziato l'importanza delle relazioni informali attraverso cui si propagano le immagini individuali. L'intensità e la forza dei rapporti che due ipotetiche imprese legate dalla fornitura di un servizio hanno nei confronti di terze imprese e di terzi attori determina il flusso dello scambio informativo sociale (Nardin, 2002).

La ridondanza dei contatti con terze parti della relazione, non solo esterne ma anche interne alla stessa impresa, può determinare un aumento del grado di condivisione dei giudizi dell'impresa oggetto. Questo definisce l'affidabilità del giudizio individuale e, se tale giudizio è positivo, va ad influenzare la credibilità attribuita all'impresa (Rosseau et al., 1998; Burt, 2005), in particolar modo la percezione di sicurezza nella potenziale interazione.

In corrispondenza di un giudizio positivo dell'impresa, la percezione di un elevato grado di condivisione della propria valutazione con quella di altri gruppi di attori (interni ed esterni) influenza positivamente la credibilità percepita, nella sua dimensione di *reliance*, senso di sicurezza.

Attraverso questa ipotesi possiamo individuare quegli specifici gruppi di attori che maggiormente influenzano la valutazione di credibilità dell'impresa fornitrice di servizi di ristorazione. I gruppi considerati nell'analisi sono essenzialmente tre: due interni, i collaboratori più stretti dell'ufficio personale e gli altri dipendenti dell'impresa cliente; ed uno esterno, le altre imprese clienti del fornitore del servizio di ristorazione.

H3a: la percezione di un giudizio positivo sull'impresa fornitrice condiviso con i propri collaboratori più stretti (SHCOLL) influenza positivamente il senso di sicurezza percepito nei confronti dell'impresa (RELIA)

H3b: la percezione di un giudizio positivo sull'impresa fornitrice condiviso con i dipendenti interni (SHMEM) influenza positivamente il senso di sicurezza percepito nei confronti dell'impresa (RELIA)

H3c: la percezione di un giudizio positivo sull'impresa fornitrice condiviso con le altre imprese clienti (SHFIRM) influenza positivamente il senso di sicurezza percepito nei confronti dell'impresa (RELIA)

Sulla base delle relazioni causali esplicitate abbiamo definito nel dettaglio il nostro modello teorico (Fig. 2).

### **Raccolta dati e campione**

La raccolta dei dati è stata condotta utilizzando la tecnica del questionario. Il questionario è stato somministrato telefonicamente ad un campione di 400 imprese private delle province di Modena e Reggio Emilia nel mese di luglio del 2006. Dall'universo campionario sono state escluse le aziende pubbliche a causa della assoluta diversità nei criteri di scelta dei propri fornitori di servizi di ristorazione.

Quello della ristorazione aziendale è un settore in piena crescita, sostenuto dalle modificazioni dei consumi alimentari fuori casa. Nel 2005 i consumi alimentari fuori casa in Italia hanno toccato il 30,8% del totale dei consumi alimentari per un valore pari a 51,8 mld. di euro (dati FIPE 2006).

Il questionario è stato rivolto direttamente ai direttori (o responsabili) del personale, a cui compete l'effettiva responsabilità nella gestione della relazione con i fornitori dei servizi di ristorazione. Si è scelto di procedere con questo tipo di somministrazione per eliminare alcuni dei problemi legati all'auto-somministrazione che avrebbero potuto rendere le rilevazioni scarsamente affidabili (Moser, Kalton, 1971).

La distribuzione del campione di imprese per settore di attività è rappresentativa della composizione delle attività economiche nelle due province considerate. Delle imprese contattate sono 112 (34%) quelle che offrono ai propri dipendenti il servizio di mensa

interna (43) e di mensa interaziendale (69). Ai direttori del personale di queste 112 imprese è stato somministrato il questionario e attraverso le loro risposte sono stati individuati 12 distinti fornitori di servizi di ristorazione. Il campione finale è stato ristretto a 98 casi per il quale i rispondenti hanno espresso un giudizio positivo (>4 su una scala Likert 1-7) dei propri fornitori di servizi di ristorazione (9).

#### Misurazione delle variabili

*Variabili indipendenti.* Le variabili indipendenti del nostro modello sono le associazioni CIA e CSR e le due variabili che misurano la percezione di condivisione del giudizio (con i dipendenti e con le altre imprese).

La misurazione dei costrutti di CIA e CSR è stata fatta attraverso delle scale *multi-item*. Per operativizzare la variabile CIA abbiamo fatto riferimento al *Reputation Index* sviluppato da Fombrun, Gardberg e Sever (2000), impiegando 4 item delle sotto-scale dimensionali di “*vision e leadership*” e “*workplace environment*” (Berens, van Riel e van Bruggen, 2005; Aqueveque e Ravasi, 2006). La variabile CSR è stata misurata attraverso la scala *multi-item* (2) sviluppata da Brown e Dacin (1997). Per ognuno degli item utilizzati è stato chiesto all’intervistato di esprimere il personale livello di accordo rispetto ad ogni affermazione proposta, utilizzando una scala Likert a 7 punti.

Il grado di condivisione del giudizio con i due gruppi di attori (i collaboratori più stretti, i dipendenti interni all’impresa e le altre imprese clienti) è stato misurato attraverso un indicatore in cui è stato chiesto di esprimere quanto il proprio giudizio fosse condiviso con altri soggetti (scala Likert 1-7).

*Variabili dipendenti.* Per la misurazione della credibilità percepita dell’impresa è stata impiegata la scala *multi-dimensionale* sviluppata da Newell e Goldsmith (2001), in cui ogni singola dimensione del costrutto, onestà, esperienza e senso di sicurezza, è stata operativizzata attraverso una sotto-scala *multi-item*. Anche in questo caso per ognuno dei 7 *item* utilizzati è stato chiesto di esprimere il personale livello di accordo rispetto ad ogni affermazione proposta, utilizzando una scala Likert a 7 punti.

#### 4. Analisi dei risultati

La stima delle relazioni causali tra le variabili latenti ipotizzate nel modello teorico (Fig.2) è stata sviluppata tramite un modello di equazioni strutturali a variabili latenti, utilizzando il software statistico Lisrel 8.3 (Jöreskog & Sörbom, 1989; Jöreskog & Sörbom, 1993; Bollen, 1989).

L'affidabilità e la validità della scala di misurazione è stata valutata attraverso l'esame delle caratteristiche psicometriche. La scala di misurazione utilizzata raggiunge adeguati livelli di affidabilità ( $\alpha$ REL: 0,97;  $\alpha$ HON: 0,75;  $\alpha$ EXP: 0,74;  $\alpha$ CSR: 0,90;  $\alpha$ CIA: 0,82) (Nunnally, 1967; Peter, 1979). La caratteristica di validità convergente è stata indagata applicando l'analisi fattoriale confermativa, tramite un sistema di equazioni strutturali con 7 variabili latenti e un totale di 16 item utilizzando come input la matrice di covarianza dei dati e come metodo di stima Maximum Likelihood (Bagozzi, 1995). I risultati confermano un buon adattamento del modello ai dati ( $\chi^2=107.30$ ,  $df=79$ ,  $\chi^2/df < 2$ , GFI 0,89 ; RMSEA 0,061 con intervallo di confidenza al 90% [0,054; 0,062]; NFI 0,89; l'NNFI 0,96; CFI 0,96). La validità discriminante è stata valutata tramite l'applicazione di due strumenti differenti, l'analisi della varianza (Fornell e Larcker, 1981) e l'analisi dell'intervallo di confidenza (Anderson e Gerbing, 1988; Bagozzi, 1995). Entrambi le analisi risultano rispettate.

Valutata l'affidabilità della scala si è proceduto all'analisi dei dati applicando il modello proposto (Fig.1). L'indagine è stata condotta tramite Lisrel, utilizzando come input di partenza la matrice di covarianza dei dati e come metodo di stima Maximum Likelihood (ML).

I risultati supportano il modello teorico ipotizzato. Gli indici generali di fit consentono di non rigettare il modello ( $\chi^2 = 132,70$ ,  $df=89$ ). L'indice GFI (*Goodness of Fit Index*) è pari a 0,85; l'RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) è pari a 0,072 (intervallo di confidenza al 90% [0,044; 0,096]). L'indice NFI (*normed fit index*) è di 0,86; l'NNFI (*nonnormed fit index*) ha valore di 0,92; l'indice CFI (*comparative fit index*) è pari a 0,94.

Le due determinanti della dimensione di RELIA, rispettivamente HON e EXP hanno un'influenza significativa e sono in grado di cogliere il 74% della varianza caratterizzante la dimensione. Allo stesso modo, le due corporate association, CIA e CSR, antecedenti delle due variabili HON e EXP riescono ad afferrare una parte rilevante dei rispettivi

costrutti di riferimento ( $R^2$  HON = 47%;  $R^2$  EXP = 42%). Dai risultati si può trarre la capacità del modello di interpretare correttamente il fenomeno.

I parametri strutturali del modello mettono in risalto l'influenza dei diversi legami causali ipotizzati (Tab.1).

### **La verifica delle ipotesi**

I risultati ottenuti (Fig. 3) supportano le relazioni causali definite nella prima ipotesi (Hp1). Per quanto concerne la credibilità percepita, i legami che legano l'onestà e l'esperienza con il senso di sicurezza sono caratterizzati dalla stessa intensità ( $\beta_1=0,50$ ;  $\beta_2=0,53$ ).

Anche la ipotesi 2 (Hp2) è supportata dai dati. La CIA influenza sia la dimensione di esperienza percepita ( $\gamma=0,54$ ), sia quella di onestà ( $\gamma=0,65$ ). La CSR, così come era stato ipotizzato (H2a), ha un impatto significativo unicamente sulla dimensione di onestà ( $\gamma=0,32$ ).

Le ipotesi H3a e H3c non sono sostenute dai dati. Influisce significativamente sul senso di sicurezza (H3b) soltanto la percezione del giudizio condiviso con i dipendenti interni dell'impresa cliente ( $\beta=0,29$ ) mentre non sono significativi gli impatti della giudizi condivisi con i propri colleghi e con le altre imprese clienti.

## **5. Discussione dei risultati**

Gli studi recenti sulla reputazione si sono focalizzati soprattutto sulla misurazione della “*global impression*” (Fombrun et al., 2000; Ravasi e Gabbioneta, 2004; Ravasi e Acquaveque, 2006) oppure hanno analizzato quale attributo emergente la qualità della produzione (Rindova et al., 2005). In questa ricerca abbiamo indagato la reputazione in funzione della qualità emergente di credibilità percepita dell'impresa, attributo che appare determinante per stabilire la scelta della controparte in contesti relazionali interorganizzativi (Andersson e Sorensen, 2003).

La credibilità è stata operativizzata attraverso una scala di misurazione multi-dimensionale. I risultati hanno evidenziato come il “senso di sicurezza” costituisca una dimensione sovraordinata rispetto all’“onestà” e all’“esperienza”. All'interno dello specifico contesto interorganizzativo che abbiamo analizzato, quello dei servizi di ristorazione aziendale,

l'esperienza e l'onestà percepita impattano la dimensione di *reliance* con la stessa intensità. Nella fornitura di servizi dove l'esperienza si misura quotidianamente, questa dimensione ha un peso elevato sul senso di sicurezza percepito. L'estensione del modello a contesti di relazioni di fornitura di beni industriali potrebbe condurre a risultati alquanto distinti, soprattutto quando i contenuti tecnici degli oggetti dello scambio risultano assodati.

Un'influenza significativa sul senso di sicurezza (*reliance*) è esercitata inoltre dalla percezione di un giudizio condiviso con i dipendenti interni. Non è la propagazione del giudizio tra i collaboratori dell'ufficio personale, né tantomeno quella che si sviluppa tra le altre imprese clienti ad influenzare il giudizio di credibilità sulle imprese di ristorazione, bensì è la percezione che tra tutti i dipendenti interni all'organizzazione cliente si sia sviluppato un giudizio positivo sul fornitore di servizi. I membri interni delle organizzazioni clienti rivestono un ruolo "saliente" (*saliency*) (Agle, Mitchell e Wood, 1999) nella definizione della reputazione delle imprese di ristorazione. Si tratta, comunque, di un risultato atteso, essendo quello della mensa aziendale un benefit essenzialmente rivolto a tutti i dipendenti.

Per quanto concerne gli antecedenti del giudizio di credibilità, la ricerca evidenzia come le percezioni di quegli attributi non direttamente correlati al servizio erogato, *Corporate Internal Ability* (CIA) e *Corporate Social Responsibility* (CSR), influiscano fortemente sulle dimensioni della credibilità percepita dell'impresa erogatrice del servizio. Questo risultato è il frutto delle rilevazioni sulle sole imprese clienti. Si è trattata di un'esigenza di tipo operativo ed anche di tipo cognitivo, relativa al grado di conoscenza dei fornitori di ristorazione aziendale.

Oltre ad estendere il modello a nuovi contesti di relazioni *business-to business*, un'analisi longitudinale della reputazione di credibilità di una specifica impresa potrebbe costituire un'interessante percorso di ricerca futura. In questo modo si potrebbe valutare l'impatto di particolari azioni comunicative sulle associazioni di impresa, i.e. *corporate association*, e sui giudizi di credibilità espressi dai clienti.

## **6. Implicazioni manageriali**

Uno dei risultati più interessanti della ricerca, dal punto di vista delle implicazioni manageriali per le imprese di ristorazione, è quello che sancisce l'importanza della percezione degli attributi di tipo *no-product* (*no-service*, in questo caso) sui giudizi di credibilità. Questo non si traduce automaticamente in una sostanziale riqualificazione dell'attività comunicativa delle imprese di ristorazione aziendale. La reputazione di credibilità non è il risultato della sola comunicazione d'impresa, tantomeno della sola comunicazione pubblicitaria. I comportamenti, le azioni, le attività quotidiane sono segnali che vengono valutati e giudicati esternamente, non solo nell'immediato ma, soprattutto, in momenti successivi e differiti nel tempo. La coerenza tra quanto "agito" e ciò che viene "comunicato" diventa essenziale per il mantenimento della credibilità dell'impresa (Dowling, 1999; Ravasi e Gabbioneta, 2004). Si tratta, quindi, di trovare un punto di equilibrio tra le azioni "comunicative" quotidiane dell'impresa e gli strumenti e le politiche comunicative, attraverso meccanismi ed incentivi che favoriscano la trasparenza e il dialogo con i propri interlocutori esterni (Heugens, van Riel e van den Bosch, 2004).

Solo rispettando questa condizione primaria le imprese di ristorazione possono immaginare di agire sull'oggetto e sui contenuti della propria comunicazione esterna. I risultati della ricerca evidenziano come le competenze gestionali ed operative interne siano l'elemento primario su cui cercare di fare leva esternamente (Golfetto, 2006; Uslenghi, 2005). Contemporaneamente, nell'azione quotidiana va mantenuto l'impegno che molte imprese stanno dimostrando a garanzia della salubrità dei cibi, della sicurezza e dell'igiene del proprio servizio, del basso impatto ambientale attraverso l'uso di materie prime biologiche. L'influenza dei dipendenti interni dell'impresa clienti sui giudizi di credibilità e sulle scelte dei direttori del personale deve essere tradotta mantenendo il vincolo di equilibrio che abbiamo evidenziato precedentemente. Congiuntamente agli strumenti comunicativi progettati per gli spazi interni delle imprese clienti, le imprese di ristorazione devono essere in grado di sostanziare quanto comunicato, cercando di affiancare al servizio abituale anche servizi accessori che favoriscano il coinvolgimento e la partecipazione del personale interno.



## Bibliografia

- Aaker D.A. (1991), *“Managing Brand Equity, capitalizing on the value of a brand name”*, Free Press, New York.
- Aaker D.A. (1996), *“Building strong brands”*, New York, Free Division.
- Agle B.R., Mitchell R.K., Sonnenfeld J.A. (1999), *“Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and Ceo values”*, in *Academy of Management Journal*, vol. 42, n. 5.
- Akerlof G. (1970), *“The market fro ‘lemons’: qualitative uncertainty and the market mechanism”*, in *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84.
- Aqueveque C., Ravasi D. (2006), *“Corporate reputation, affect, and trustworthiness: an explanantion for the reputation-performance relationship”*, paper presentato alla 10<sup>th</sup> International Conference “Reputation, Image, Identity and Competitiveness”, New York, 25-28 maggio 2006.
- Andersen P.H., Sørensen H.B. (1999), *“Reputational information: ist role in interorganizational collaboration“*, in *Corporate Reputation Review*, vol. 2, n. 3.
- Anderson J.C., Gerbing D.W. (1988), *“Structural equation modelling in practice: a review and recommended two-step approach”*, *Psychological Bulletin*, vol.103.
- Axelrod R. (1984), *“The evolution of cooperation”*, New York, Basic Book
- Bagozzi R.P. (1995), *Reflection on relationship marketing in consumer markets*, in “*Journal of the Academy of marketing Science*”, Vol.23.
- Barich H., Kotler P. (1991), *“A framework for marketing image management”*, in *Sloan Management Review*, vol. 32, winter.
- Barnett M.L., Jermier J.M., Lafferty B.A. (2005), *“The corporate reputation: the definitional landscape”*; in *Corporate Reputation Review*, vol. 9, n.1.
- Bendixen, M., Bukasa, A., & Abratt, R. (2004). *“Brand equity in the businessto-to-business market”*. *Industrial Marketing Management*, 33.
- Berens G., van Riel C.B.M. (2004), *“Corporate association in the Academic Literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature”*, in *Corporate Reputation Review*, vol. 7, n.2.
- Berens, van Riel C.B.M., van Bruggen G.H. (2005), *“Corporate Associations and consumer product responses: the moderating role of corporate brand dominance”*, *Journal of Marketing*, vol. 69, luglio.
- Blois K.J. (1999), *“Trust in business to business relationships: an evaluation of its status”*, in *Journal of Management Studies*, vol. 36, n. 2.
- Bollen K.A. (1989), *Structural equations with latent variables*, Wiley Series in Probability and Mathematical Statistics,
- Brown T.J. (1998), *“Corporate associations in marketing: antecedents and consequences”*, in *Corporate Reputation Review*, vol. 1, n.3.
- Brown T.J., Dacin P.A. (1997), *“The Company and the Product: Corporate Association and Consumer Product Responses”*, in *Journal of Marketing*, vol. 61, January.

- Brown T.J., Dacin P.A., Pratt M.G., Whetten D.A. (2006), "Identity, intended image, construed image, and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology", *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 34, n.2.
- Burt R. (2005), "*Brokerage and Closure*", Oxford University Press, New York.
- Bromley D.B. (2000), "*Psychological aspect of Corporate Identity, Image and Reputation*", in *Corporate Reputation Review*, vol. 4, n.3.
- Bromley, D. B. (2001), "*Relationships between personal and corporate reputation*", in *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 316– 324.
- Brucato P.F., Smith D.M. (1997), "An analysis of the role of firm reputation in the market's reaction to corporate dividends", in *The Quarterly Review of Economics and Finance*, vol. 37, n. 3.
- Castaldo S. (2002), "La fiducia nelle relazioni di mercato", Bologna, Il Mulino.
- Conte R., Paolucci M. (2002), "*Reputation in artificial societies. Social beliefs for social order*", Rotterdam, Kluwer .
- Cretu A.E., Brodie R.J. (2006), "*The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: a customer value perspective*", in *Industrial Marketing Management*, in press.
- Deephouse D. (2000), "Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories", in *Journal of Management*. Vol. 26.
- Dei Ottati G. (1994), "
- Doney P.M. e Cannon J.P. (1997), "*An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships*" in *Journal of Marketing*, vol. 61, aprile.
- Dowling G. (1999), "*Creating corporate reputation*", Oxford University Press.
- Edwards J.R., Bagozzi R.P., *On nature and direction of relationships between constructs and measures*, in "Psychological Methods", Vol.5, 2000
- Eggerdt, A., & Ulga, W. (2002), "*Customer perceived value: A substitute for satisfaction in a business market*", in *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17(2/3).
- Freeman E.R. (1984), "*Strategic Management. A stakeholder approach*", Pitman, Boston.
- Fombrun C.J. (1996), "*Reputation: realizing value from the corporate image*", Harvard Business School Press, Cambridge.
- Fombrun C.J., Gardberg N., Sever J. (2000), "*The reputation quotient: a multistakeholder measure of corporate reputation*", *Journal of Brand Management*, vol. 7, n. 4.
- Ganesan S. (1994), "*Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships*", in *Journal of Marketing*, vol. 58, aprile, pp. 1-19.
- Granovetter M. (1985), "*Economic action and social structure: the problem of embeddedness*", in *American Journal of Sociology*, vol. 3, novembre.
- Granovetter M. (1992), "*Problems of explanation in Economic Sociology*" "*Networks and Organizations: structure, form and action*", eds. Nohria N. e Eccles R.G., Harvard, Harvard Business School Press.

Good D. (1989), "Individui, relazioni interpersonali e fiducia", in D. Gambetta (a cura di), "Le strategie della fiducia. Indagini sulla razionalità della cooperazione", Torino, Einaudi.

Golfetto F., Gibbert M. (2006), "Marketing competencies and the sources of customer value in business markets", in *Industrial Marketing Management*, vol. 35, n. 8.

Jöreskog K.G., Sörbom D., *LISREL 7. "User's reference guide"*, Scientific Software International, 1989.

Jöreskog K.G., Sörbom D., "*New features in LISREL 8*", Scientific Software International, 1993.

Keller K.L. (1993), "*Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity*", in *Journal of Marketing*, vol. 57, gennaio.

Kreps D.M., Wilson R. (1982), "*Reputation and imperfect information*", in *Journal of Economic Theory*, vol. 27, n. 2.

Heugens, van Riel e van den Bosch. "*Reputation Management Capabilities as Decision Rules*". In *Journal of Management Studies*, December. 2004

Holbrook M., Batra R., (1987), "*Assessing the role of emotion as mediators of consumer responses to advertising*", in *Journal of Consumer Research*, vol. 14.

LaBarbera P.A., (1982), "*Overcoming a no-reputation liability through documentation and advertising regulation*", in *Journal of Marketing Research*, vol. 19, maggio.

Lafferty B.A., Goldsmith R.E. (1999), "*Corporate credibility's role in consumers' attitudes and purchase intentions when a high versus a low credibility endorser is used in the ad*", in *Journal of Business Research*, vol. 44, n. 2.

Maathius O., Rodenburg J., Sikkel D. (2004), "*Credibility, Emotion or Reason?*" in *Corporate Reputation Review*, vol. 6, n. 4.

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

Milgrom P., Roberts J. (1986), "*Price and Advertising Signals of Product Quality*", in *The Journal of Political Economy*, volume 94.

Mitchell, P., King, J., & Reast, J. (2001). "*Brand values related to industrial products*", in *Industrial Marketing Management*, 30(5).

Mutti A. (1998), "I diffusori della fiducia", in *Rassegna Italiana di Sociologia*, vol. 4, ottobre-dicembre, pp. 533-549.

Mudambi, S. (2002). "*Branding importance in business-to-business markets: three buyer clusters*", in *Industrial Marketing Management*, 31(6).

Nardin G. (2002), "*Relazioni e fiducia nei mercati dei beni industriali*", Milano, Franco Angeli.

Newell S.J., Goldsmith R.E. (2001), "*The development of a scale to measure perceived corporate credibility*", in *Journal of Business Research*, vol. 52, n.3.

Nunnally J.C., Bernstein I.H. (1994), "*Psychometric theory*", McGraw-Hill.

Ohanian R. (1990), "*Construction and validation of a scale to measure celebrity endorsers' perceived expertise, trustworthiness and attractiveness*", in *Journal of Advertising*, vol. 19.

- Peter J.P. (1979), *Reliability: a review of psychometric basics and recent marketing practices*, in "Journal of Marketing Research", vol.16,
- Rao, H. (1994), "*The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry:1895–1912*" in *Strategic Management Journal*, 15.
- Ravasi D. e Gabbioneta C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazione dalla ricerca RQ Italy", in *Economia & Management*, n. 3.
- Rindova V.P., Fombrun C.J. (1999), "*Constructing competitive advantage: the role of firm-constituent interactions*", in *Strategic Management Journal*, vol. 20.
- Rindova V.P., Williamson I.O., Petkova A.P., Sever J.M. (2005), "*Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation*", *Academy of Management Journal*, vol. 48.
- Rullani E. (2004), "La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza", Roma, Carrocci.
- Shapiro C. (1983), "*Premius for high quality product as returns to reputations*", in *Quarterly Journal of Economics*, vol. 98, novembre.
- Stuart T. (2000), "Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in high-technology industry", in *Strategic Management Journal*, vol. 21.
- Uslenghi A. (2005), "Comunicare le competenze. Contesti, obiettivi e contenuti della pubblicità business-to-business", Milano, Egea.
- Wartick S.L.. (2002), "Measuring corporate reputation: definition and data", in *Business and Society*, vol. 41, n. 4.
- Yoon E., Guffey H.J. e Kiewoski V. (1993), "*The effect of information and companu reputation on intentions to buy a business service*", in *Journal of Business Research*, Vol. 27, n. 2.

Fig.1 – Immagine e Reputazione (adattato da Conte e Paolucci, 2002)

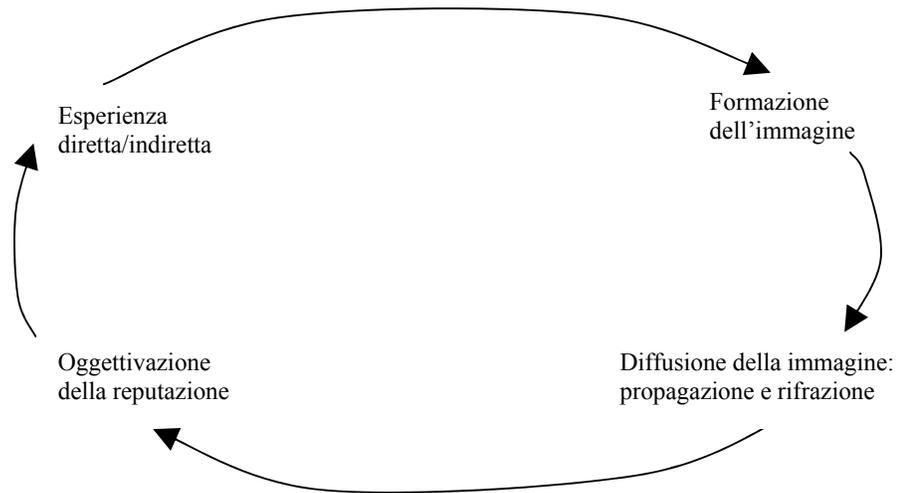
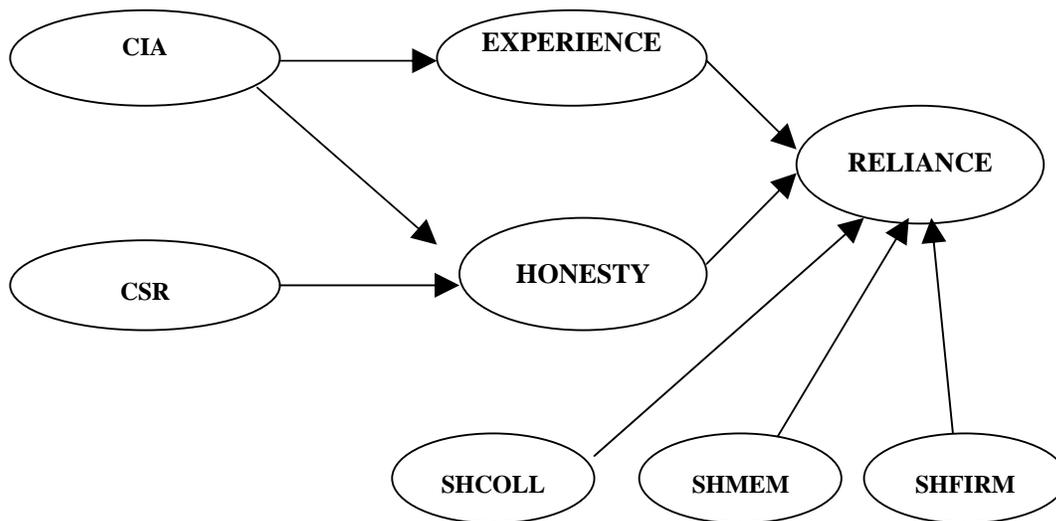


Fig.2 – Il modello teorico



Tab.1 – Parametri strutturali del modello

Relazione	Hp.	Stima standardizzata	t-value
EXP → RELIA	H1a	0,50	4,48
HON → RELIA	H1b	0,53	4,63
CIA → EXP	H2a	0,54	4,13
CIA → HON	H2a	0,65	5,64
CSR → HON	H2b	0,32	2,81
SHCOLL → RELIA	H3a	-0,17	Non significativo
SHMEM → RELIA	H3b	0,29	2,15
SHFIRM → RELIA	H3c	-0,05	Non significativo

Fig.3 - I risultati della ricerca

