

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI BERGAMO**

**FACOLTA' DI ECONOMIA**

**Dottorato in Marketing per le Strategie d'Impresa - XXII Ciclo**

**GLI EFFETTI DELLE CRISI DI PRODOTTO SULLA  
RELAZIONE IMPRESA-MERCATO:  
UNO STUDIO DELLE REAZIONI DEI CONSUMATORI  
A DIVERSE MODALITÀ DI GESTIONE DEI PRODUCT  
RECALL**

Supervisore:

Ch.ma Prof.ssa Marta UGOLINI

Tesi di Dottorato di:

Francesca MAGNO

# INDICE

|                                                                                                                           |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Introduzione</b>                                                                                                       | <b>pag. 3</b>  |
| <br>                                                                                                                      |                |
| <b>1. La relazione impresa-mercato: elementi costitutivi e dinamiche evolutive</b>                                        | <b>pag. 7</b>  |
| 1.1 La centralità delle relazioni con il mercato per le finalità dell'impresa                                             | pag. 7         |
| 1.2 La fedeltà relazionale: dai modelli esplicativi statici a quelli dinamici                                             | pag. 9         |
| 1.3 Verso un accresciuto potere relazionale dei consumatori: il consumerismo e i cambiamenti nel marketing dell'impresa   | pag. 14        |
| 1.3.1 <i>La class action</i>                                                                                              | pag. 18        |
| 1.4 La nascita, lo sviluppo e il significato della responsabilità sociale d'impresa                                       | pag. 19        |
| 1.4.1 <i>Responsabilità sociale d'impresa e ipocrisia</i>                                                                 | pag. 23        |
| 1.5 Il ruolo della reputazione d'impresa nella relazione impresa-mercato                                                  | pag. 26        |
| <br>                                                                                                                      |                |
| <b>2. Dalla crisi d'impresa alla crisi di prodotto: eventi critici per la relazione impresa-mercato</b>                   | <b>pag. 31</b> |
| 2.1 La crisi d'impresa: aspetti definitori, cause e impatti                                                               | pag. 31        |
| 2.2. Dalla crisi d'impresa alla crisi di prodotto                                                                         | pag. 33        |
| 2.2.1 <i>Ritiri e richiami di prodotto: letture teoriche e uno sguardo alla realtà europea</i>                            | pag. 33        |
| 2.2.2 <i>Strategie e strumenti per la gestione della crisi di prodotto</i>                                                | pag. 39        |
| <br>                                                                                                                      |                |
| <b>3. L'evoluzione della Letteratura sul richiamo-ritiro di prodotto: i diversi approcci e le principali evidenze</b>     | <b>pag. 45</b> |
| 3.1 I primi studi degli anni '80: i fondamenti teorici                                                                    | pag. 45        |
| 3.2 Le integrazioni ai modelli originari e la tassonomia delle risposte delle imprese ai recall: gli studi degli anni '90 | pag. 49        |
| 3.3 Gli studi più recenti                                                                                                 | pag. 56        |
| 3.4 Alcune considerazioni critiche sulla Letteratura analizzata                                                           | pag. 60        |
| <br>                                                                                                                      |                |
| <b>4 – Un'analisi empirica di product recall dal mercato italiano</b>                                                     | <b>pag. 63</b> |
| 4.1 Alcune premesse sulle scelte metodologiche                                                                            | pag. 63        |
| 4.2 Il caso Mattel                                                                                                        | pag. 67        |
| 4.3 Il caso Timberland                                                                                                    | pag. 71        |
| 4.4 Il caso IKEA                                                                                                          | pag. 73        |

|                                                                                                                                 |                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 4.5 Il confronto tra i casi: alcune evidenze complessive                                                                        | pag. 79             |
| <b>5. Uno studio sperimentale sulle reazioni dei consumatori alla comunicazione dell'impresa nel caso di ritiri di prodotti</b> | <b>pag. 84</b>      |
| 5.1 Premesse e metodologia                                                                                                      | pag. 84             |
| 5.2 Presentazione dei dati, verifica delle ipotesi e discussione dei risultati                                                  | pag. 87             |
| 5.2.1 <i>Alcune evidenze descrittive</i>                                                                                        | <i>pag. 87</i>      |
| 5.2.2 <i>Presentazione e verifica delle ipotesi</i>                                                                             | <i>pag. 89</i>      |
| 5.2.3 <i>Discussione dei risultati</i>                                                                                          | <i>pag. 99</i>      |
| <i>Appendice 1: il questionario utilizzato nella ricerca</i>                                                                    | <i>pag. 102</i>     |
| <br><b>6. Riflessioni conclusive, implicazioni manageriali, limiti della ricerca</b>                                            | <br><b>pag. 107</b> |
| <br><b>Bibliografia</b>                                                                                                         | <br><b>pag. 111</b> |

## **Introduzione**

La frequenza con cui si manifestano eventi di richiamo e ritiro di prodotti dal mercato (product recall), in seguito alla loro difettosità e/o pericolosità per il consumatore, si è sensibilmente accresciuta negli anni recenti. Molteplici sono i fattori alla base dell'acuirsi di tale fenomeno: l'aumento della complessità dei mercati conseguente all'allungamento e alla frammentazione delle catene produttive e distributive, e al crescente ricorso all'outsourcing-offshoring in paesi nei quali gli standard di sicurezza sono meno stringenti; l'incremento della complessità dei prodotti stessi; la maggiore sensibilità dei consumatori e delle loro associazioni; il più attento monitoraggio da parte delle agenzie governative.

Di fronte all'evidente criticità che tali eventi determinano sulla continuità delle relazioni tra l'impresa e il suo mercato, si osserva, da un lato, una frequente impreparazione gestionale dei product recall da parte delle imprese coinvolte e, dall'altro, una ridotta Letteratura sull'argomento. Il presente lavoro si inserisce pertanto in un dibattito teorico -quantitativamente scarso a livello mondiale e quasi del tutto assente a livello nazionale- che ha visto confrontarsi, a partire dagli anni '80, due diverse prospettive di analisi: quella "manageriale", volta a definire gli strumenti gestionali utili all'impresa per limitare gli effetti negativi delle crisi di prodotto, e quella "del consumatore", finalizzata alla comprensione delle percezioni e delle reazioni dei consumatori di fronte agli eventi citati. Il presente lavoro adotta questo secondo approccio che, dopo i primissimi contributi di Mowen del 1980/81, era stata pressoché abbandonata, salvo una limitata ripresa dell'interesse nei suoi confronti nell'ultimo triennio.

In particolare la tesi prende avvio dalla considerazione (trascurata dagli studi fino ad oggi disponibili) che la reazione dei consumatori, e quindi l'esito definitivo di mercato degli eventi in parola, dipende non solo dall'attivazione o meno dei product recall, ma anche e soprattutto dalle modalità con le quali l'impresa li gestisce, con particolare riferimento alla comunicazione al mercato. Si intende, quindi, richiamare la centralità del momento gestionale del product recall, allo scopo di attenuarne gli effetti negativi di mercato e, ove possibile, di amplificarne quelli positivi.

Seguendo tali argomentazioni, e sulla base della Letteratura disponibile, questo lavoro si propone di delineare un modello teorico in grado di descrivere le reazioni dei consumatori alle diverse risposte attivate dall'impresa, e di testarlo attraverso un'analisi empirica. In aggiunta, lo studio si propone di verificare anche il ruolo ambiguo della reputazione d'impresa (prima della crisi), che secondo alcuni Studiosi accresce gli effetti negativi dei recall (che romperebbero una promessa implicita tra l'impresa e il consumatore sulla qualità del prodotto), mentre secondo altri li mitiga. In particolare, il principale contributo innovativo che la nostra analisi intende suggerire, rispetto agli studi precedenti, consiste nel considerare l'ipotesi che i consumatori possano avere della gestione del recall da parte dell'impresa una duplice percezione: che si tratti di una gestione responsabile oppure di una gestione opportunistica (intesa come tentativo di sfruttare a proprio favore le circostanze).

Il presente lavoro si struttura concettualmente in due parti: la prima (che include i capitoli primo, secondo e terzo) introduce la cornice teorica relazionale alla base del successivo studio e presenta una revisione critica della Letteratura specifica sulle crisi di prodotto e sulla gestione dei richiami-ritiri; la seconda (che include i capitoli quarto, quinto e sesto) contiene due diversi studi realizzati allo scopo di rispondere alla domanda di ricerca:

- il primo studio (capitolo quarto), utilizzando il metodo dei case studies rispondente all'obiettivo di costruire teoria (theory building), valuta e confronta le strategie di comunicazione attivate da tre imprese (Mattel, Timberland e Ikea) in altrettanti casi di richiami di prodotti dal mercato italiano, avvenuti dal 2007 ad oggi;
- il secondo studio (capitolo cinque) presenta un'analisi quantitativa, finalizzata a testare (theory testing) il modello teorico costruito sulla base della precedente ricerca, realizzando un esperimento su di un campione di 93 studenti universitari; in particolare, il caso preso in considerazione come stimolo sottoposto ai rispondenti è stato quello del richiamo che ha coinvolto il modello Yaris di Toyota nel gennaio 2009.

Il sesto capitolo, infine, sulla base dei risultati delle analisi descritte in precedenza, presenta alcune riflessioni finali, evidenziando le risposte più significative emerse alla domanda di ricerca che ha guidato la tesi, anche in termini di implicazioni manageriali.

Al termine di questo lavoro, desidero esprimere sentiti ringraziamenti alla Prof.ssa Marta Ugolini e al Prof. Alberto Marino, per i preziosi consigli, gli stimoli, il tempo dedicatomi, il supporto nel corso degli anni di Dottorato.



# **1. La relazione impresa-mercato: elementi costitutivi e dinamiche evolutive**

## **1.1 La centralità delle relazioni con il mercato per le finalità dell'impresa**

I mutamenti negli scenari competitivi sempre più caratterizzati da pressioni concorrenziali ormai a livello globale, i cambiamenti delle tendenze demografiche, la sovrapproduzione, le incertezze, i mutamenti tecnologici profondi e repentini impongono all'impresa, quale sistema vitale orientato alla sopravvivenza, la necessità di assumere le caratteristiche di un sistema dinamico che evolve e si adatta o addirittura anticipa questi mutamenti (Golinelli, 2005). Alcune conseguenze maggiori di questo mutato contesto competitivo si verificano con riferimento alla relazione impresa-mercato, intesa come l'insieme dei rapporti e dei legami (di natura economica, affettiva e valoriale) che uniscono l'impresa ai clienti (Baccarani, 2005). In particolare il marketing, funzione alla quale è demandata la gestione del rapporto tra impresa e mercato, e quindi di interfaccia tra le preferenze dei consumatori e le aspirazioni di mercato dell'impresa, ha subito profonde trasformazioni passando da marketing di massa ad un marketing diretto verso la creazione e la gestione di relazioni individuali forti con i singoli clienti (Kotler, 2006). Ne consegue che il c.d. "Capitale Relazionale"<sup>1</sup> (Costabile, 2001) diviene obiettivo e strumento imprescindibile per l'impresa, che vuole accrescere il suo valore di mercato e la sua capacità competitiva: per ottenere tali risultati essa è dunque chiamata a sviluppare profonde relazioni con i propri clienti basate sulla fiducia, sulla lealtà e sulla fedeltà.

Diversi modelli esplicativi sono stati sviluppati al fine di approfondire le dinamiche della relazione impresa-cliente; tra di essi la metafora del "triangolo dell'amore" di Sternberg (1986) paragona la relazione indicata ad una relazione sentimentale, fondata su tre componenti: "intimità, passione ed impegno". L'intimità si riferisce all'assenza di barriere nella relazione e culmina nella trasformazione del semplice

---

<sup>1</sup> Il concetto di "Capitale Relazionale" sta ad indicare che il valore attuale e quello futuro dell'impresa dipende dalla quantità e qualità di relazioni con i clienti.

contatto in un'esperienza calorosa (ogni contatto diviene un'opportunità per l'impresa per accrescere costantemente "l'amore"). La passione attiene all'essenza romantica della relazione e riflette l'intensità dell'attrazione e del desiderio. La passione può aumentare o diminuire rapidamente nell'arco di poco tempo, l'intimità, invece, è una conoscenza che si accumula nel tempo. Mentre intimità e passione si configurano come componenti che attengono alla sfera emotiva e motivazionale, il terzo elemento, l'impegno, riguarda invece l'aspetto cognitivo dell'amore che trasforma un contatto istantaneo ed isolato in una relazione stabile e duratura. Secondo Sternberg, dunque per costruire la fedeltà dei consumatori occorre coltivare le tre componenti -intimità, passione ed impegno- in grado di trasformare il c.d. "customer love" in "customer loyalty".

Al di là di tale metafora appare evidente che il mantenimento di un portafoglio di clienti soddisfatti e fedeli fornisce all'impresa un incremento delle sue capacità economiche e competitive, accrescendone le possibilità di sopravvivenza e di successo (Ravald e Grönroos, 1996; Yang e Peterson, 2004), favorendo in questo modo la creazione di una buona reputazione che, come vedremo in seguito, può facilitare il superamento di situazioni di crisi, in particolare crisi (come ad esempio crisi da prodotto). Diverse ricerche (ad es., Gwinnwe et al., 1998) dimostrano, infatti, che la presenza di consumatori fedeli apporta significativi benefici all'impresa, quali: l'aumento del volume delle vendite, la riduzione dei costi di comunicazione per l'attrazione di nuovi clienti, la diminuzione dei costi di ricerca del personale e del turnover dello stesso (Payne e Frow, 2005), l'incremento della brand equity (Bhattacharya e Sen, 2003). Tali vantaggi sono da ricondurre all'inelasticità della domanda dei consumatori fedeli in rapporto alle variazioni di prezzo e alla pubblicità positiva per l'impresa da essi attivata attraverso il passaparola che determinano una maggiore capacità di resistenza ai concorrenti (Barnes e Howlett, 1998). Posta quindi la customer loyalty come obiettivo centrale per l'impresa, diviene indispensabile comprenderne le determinanti allo scopo di attivare adeguate azioni per mantenerla e incrementarla (Lewis e Soureli, 2006).

## **1.2 La fedeltà relazionale: dai modelli esplicativi statici a quelli dinamici**

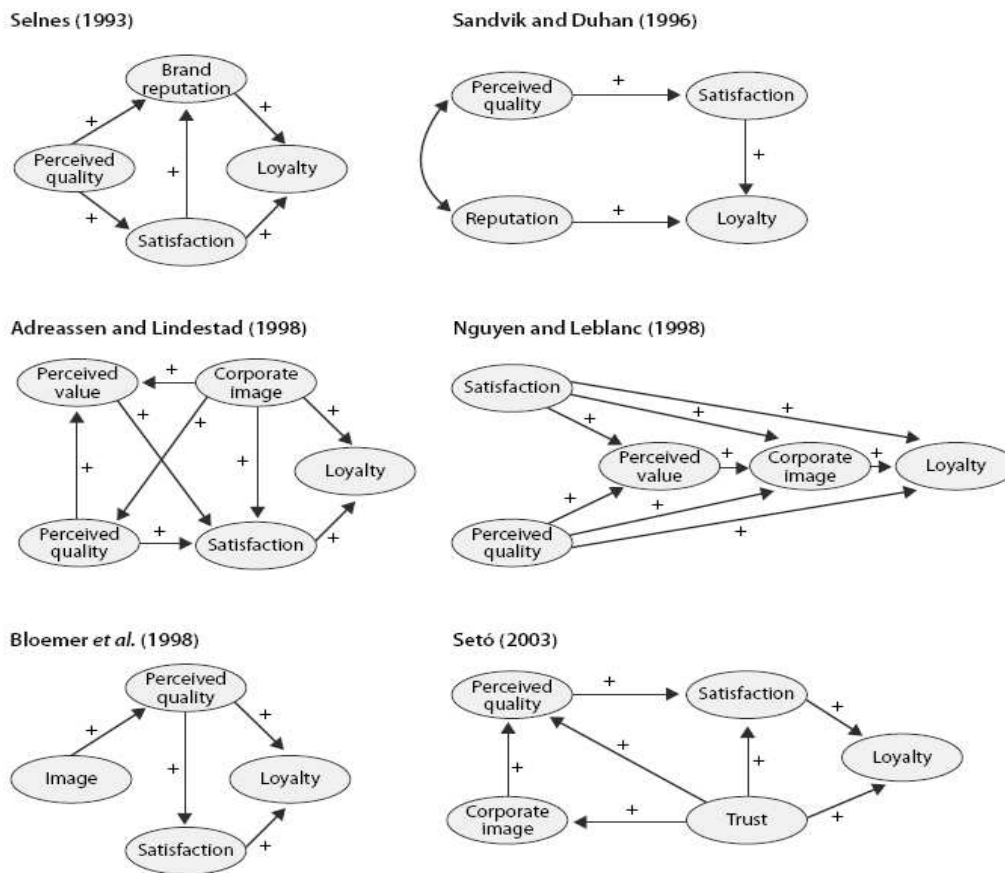
Diversi modelli sono stati proposti nel corso del tempo allo scopo analizzare in profondità la fedeltà dei clienti ed identificarne le determinanti (Selnes, 1993; Sandvik e Duhan, 1996; Andreassen e Lindestad, 1998; Nguyen e Leblanc, 1998; Bloemer et al., 1998).

Tali modelli (fig. 1.1) individuano alcune variabili ricorrenti, esplicative della fedeltà, quali la qualità percepita, la soddisfazione e la brand/corporate image/reputation, attribuendo ad esse i seguenti significati:

- per qualità percepita si intende l'impressione completa dei consumatori rispetto alla superiorità o inferiorità di un'organizzazione e dei suoi servizi (Bitner e Hubber 1994; Ugolini, 2009);
- la soddisfazione indica il livello di appagamento ("fulfillment") generato da un prodotto o da un servizio (Oliver, 1997);
- la corporate image è definita come la percezione dei consumatori rispetto ad un brand (Keller, 1993).

Nonostante i costrutti individuati siano comuni a diversi modelli, le relazioni causali tra di essi differiscono anche in modo significativo. Per esempio diversi autori (Nguyen e Leblanc, 1998) sostengono che la qualità percepita sia una determinante della corporate image, altri (Andreassen e Lindestad, 1998) sostengono invece il contrario. Secondo alcuni studi la qualità è causa della soddisfazione (Cronin e Taylor, 1992; Rust e Oliver, 1994), per altri è vero l'opposto (Bitner, 1990; Bolton e Drew, 1991). Ed infine vi sono ricercatori che considerano la soddisfazione come una determinante della corporate image (Low e Lamb, 2000; Grace e O'Cass, 2005), mentre altri considerano la corporate image come determinante della soddisfazione (Andreassen e Lindestad, 1998).

Al di là delle differenze nella direzionalità dei rapporti causali, i modelli citati si pongono tutti l'obiettivo di delineare un meccanismo causale che colleghi le valutazioni dei consumatori con il loro comportamento futuro in termini di fedeltà.



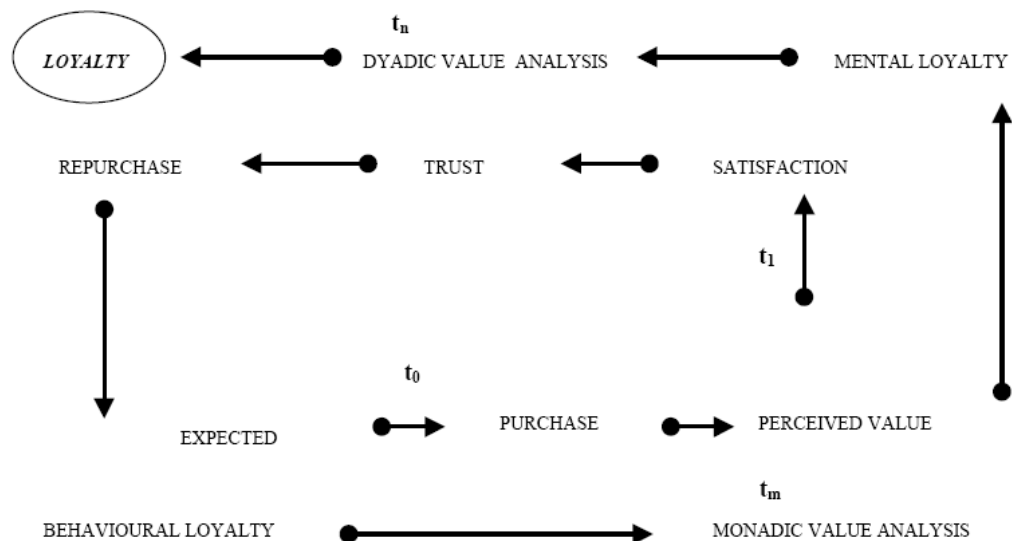
**Fig. 1.1: Alcuni modelli causali, esplicativi della fedeltà.**

Fonte: Garcia e Caro (2008)

A causa proprio della loro unidirezionalità e della loro staticità i modelli indicati sono stati nel tempo criticati; a ciò si aggiunga che essi si sono rivelati inefficaci nelle applicazioni concrete poiché incapaci di valutare gli effetti complessivi delle politiche di management sull'atteggiamento dei consumatori e che essi hanno trascurato l'aspetto fondamentale della multidimensionalità del concetto di fedeltà. Newman e Werbel (1973) e Jacoby e Chestnut (1978), sottolineando che il semplice riacquisto non è una condizione sufficiente per determinare la brand loyalty, hanno provato a colmare l'ultimo dei limiti indicati, evidenziando la presenza di due distinte dimensioni della fedeltà: la fedeltà comportamentale e la fedeltà cognitiva. Secondo gli autori il primo concetto si riferisce ad un comportamento di riacquisto non casuale di un brand o di un gruppo di brand mentre il secondo indica in modo

più puntuale un comportamento di riacquisto guidato da un preciso processo valutativo.

Sulla scia di tali considerazioni Oliver (1997 e 1999) adotta una visione dinamica e prospettica della fedeltà, definendo la customer loyalty come una condizione di forte coinvolgimento nel riacquisto di un prodotto o di un brand, risultato di un processo che si articola lungo quattro stadi sequenziali. Nella prima fase la fedeltà è solo di tipo riconoscitivo, cioè di semplice conoscenza diretta o indiretta di un brand; è solo con la ripetizione dell'acquisto che si raggiunge il secondo stadio della fedeltà, la fedeltà affettiva, considerata come un particolare atteggiamento nei confronti di un brand sviluppato a seguito di una serie ripetuta di conferme delle proprie aspettative. Nella terza fase la fedeltà diviene conativa, cioè fortemente intenzionale e accompagnata da un alto coinvolgimento. Lo stadio finale è quello della fedeltà d'azione, risultante non solo da una forte motivazione ma da una vera e propria fedeltà attiva legata al desiderio di superare ogni possibile ostacolo che possa impedire il riacquisto di un determinato brand. Articolando ulteriormente il processo dinamico che determina la fedeltà del consumatore, Costabile (2001) giunge a definire un modello più completo (fig. 1.2).



**Fig. 1.2: Un modello dinamico di customer loyalty.**

Fonte: Costabile (2001)

La relazione impresa-cliente trae avvio da una scelta, guidata da una preferenza generalmente basata sulla percezione di un valore differenziale che il consumatore può ottenere dall'acquisto o dal consumo di un prodotto/servizio. La conseguente soddisfazione (o insoddisfazione) del cliente deriva dal confronto fra le proprie aspettative e il valore percepito dell'offerta, inteso come il risultato della differenza fra i benefici percepiti e i sacrifici richiesti (Zeithaml, 1988; McDougall e Levesque, 2000): se il valore percepito è inferiore alle aspettative il cliente sarà insoddisfatto, se corrisponde alle aspettative sarà soddisfatto, se supera le aspettative sarà entusiasta (Parasuraman e altri autori, 1985, 1988, 1994). Come ampiamente riportato in letteratura, il valore percepito è quindi alla base degli atteggiamenti dei consumatori (Sweeney e Soutar, 2001), intesi come la predisposizione di quest'ultimi a rispondere favorevolmente o meno a una sollecitazione d'impresa; gli atteggiamenti sono quindi sviluppati tramite le informazioni e le esperienze accumulate in termini di valore ricevuto nel corso del tempo (Wilkie, 1994). La soddisfazione risultante dalla prima parte del processo descritto può essere a sua volta scomposta lungo due dimensioni: il livello di soddisfazione, inteso come giudizio dei consumatori, e l'intensità del giudizio, inteso come convinzione (forza) dello stesso. La seconda componente, se elevata, esercita un ruolo cruciale nel passaggio dalla fase di soddisfazione alla fase della fiducia; al contrario l'incertezza e la debolezza nel giudizio, determinati da eventi critici (come ad esempio crisi di prodotto) possono destabilizzare il cliente e determinare quindi la sua vulnerabilità vale a dire aumentano la possibilità che il consumatore abbandoni la relazione con l'impresa (Westbrook, e Reilly, 1983; Chandrashekar, Rotte, Tax e Grewal, 2007). Se la soddisfazione è ulteriormente confermata nelle successive esperienze d'acquisto, il livello di fiducia aumenta fino a giungere alla dimensione di affidabilità (fase di accumulazione della fiducia). La successiva fase della ripetizione dell'acquisto e della fedeltà comportamentale richiede particolare attenzione da parte delle imprese nella prospettiva relazionale, in quanto collegata al c.d. valore del ciclo di vita del cliente (Customer Lifetime Value), cioè al flusso totale di acquisti che il cliente effettua dall'impresa nell'arco temporale in cui egli rimane fedele alla stessa (Reichheld, Markey e Hopton, 2000). Il passaggio dalla fedeltà comportamentale alla fedeltà mentale risulta assai delicato in quanto tale evoluzione avviene attraverso un processo di confronto da parte del

cliente (“conflitto relazionale”) tra il valore ricevuto dall’impresa e sperimentato nelle esperienze d’acquisto nei periodi  $t_1...t_m$  (fig. 1.2) e il valore delle alternative presenti sul mercato. Si possono a questo punto ipotizzare tre differenti esiti del processo di confronto indicato:

- 1) la decisione del cliente di abbandonare la relazione con l’impresa in quanto egli percepisce come comparativamente inferiore il valore ricevuto dalla stessa dopo le prime esperienze di acquisto (valore monadico);
- 2) nel secondo caso il cliente non abbandona l’impresa ma la sua fedeltà risulta essere spuria, cioè guidata solo da vantaggi di costo derivanti da una decisione di acquisto presa in un breve lasso di tempo;
- 3) nel terzo caso, il conflitto viene risolto a favore dell’impresa e la relazione evolve allo stadio di “fedeltà mentale”.

La risoluzione favorevole del conflitto relazionale implica che il cliente considera l’impresa capace di fornire, nel tempo, un valore più elevato rispetto ai concorrenti, il che conduce come accennato ad una fedeltà mentale, in grado di garantire una relazione duratura. Non si tratta tuttavia ancora dello stadio più evoluto della relazione tra il cliente e l’impresa, quello cioè della “loyalty” vera e propria. Determinante allo scopo di trasformare la fedeltà mentale in loyalty è la percezione del valore diadico, cioè congiuntamente del valore generato dall’impresa per il cliente e viceversa. Solo nel caso in cui in tale scambio di valore il consumatore percepisca piena equità, la relazione con l’impresa giunge allo stadio della loyalty; in sintesi il confronto avviene tra i benefici (B) e i sacrifici (S) sostenuti dal cliente e ricavi (R) e i costi (C) dell’impresa (Costabile, 2001):

$$B/S \approx R/C$$

Ci sono dunque tre momenti chiave da considerare nel processo bivalente di creazione di valore: 1) determinare il valore che l’impresa può fornire ai suoi clienti; 2) determinare il valore che l’impresa riceve dai suoi clienti, inteso come insieme delle vendite attuali e future e maggiori profitti (Kotler, 2006); 3) gestire con successo questo scambio di valore che comprende il processo di co-creazione o co-

produzione e la massimizzazione del valore del ciclo di vita del cliente (Payne e Frow, 2005). Secondo questo modello il consumatore fonderà, perciò, le proprie valutazioni sulla base di diverse configurazioni di valore che, nel corso della sua vita relazionale (“customer lifetime”), riceverà dall’impresa. E’ soprattutto la considerazione che allo stadio finale di loyalty si giunge solo attraverso la percezione dell’equità del valore scambiato a generare alcune importanti riflessioni. Innanzitutto la missione primaria dell’impresa non è più quella della massimizzazione del profitto o del valore per gli shareholder che determinava enormi frizioni fra i diversi partecipanti al business compresi gli stessi shareholder (Sciarelli, 2005), ma quella di creare valore per i tre componenti chiave del business: clienti, investitori e dipendenti, ognuno dei quali deve essere soddisfatto del valore che riceve dall’impresa (Reichheld, Markey e Hopton, 2000). Il consumatore negli ultimi anni ha cambiato il proprio ruolo, abbandonando progressivamente il tradizionale atteggiamento passivo fino a divenire un attore multi-sfaccettato e propositivo: si parla quindi di consumatori attivi, co-produttori, co-creatori di valore e co-sviluppatori di conoscenze e competenze (Rust, Zeithaml, e Lemon, 2000). Ne consegue che il consumatore, consapevole e cosciente di questo diverso ruolo e della sua importanza, non si limita più a chiedere all’impresa la soddisfazione dei propri bisogni, ma chiede sicurezza, rispetto dei diritti umani, rispetto dell’ambiente, ed in generale performance sociali (Baccarani, 2005; Caselli, 2005).

### **1.3 Verso un accresciuto potere relazionale dei consumatori: il consumerismo e i cambiamenti nel marketing dell’impresa**

I consumatori sono, dunque, ormai consapevoli che il successo d’impresa dipende anche da loro, nella duplice veste di lavoratori e di detentori di un potere d’acquisto (Baccarani, 2005). Da tale presa di coscienza discende lo sviluppo del fenomeno sociale del Consumerismo, inteso come un movimento organizzato di cittadini e soggetti istituzionali che hanno come obiettivo quello di rimuovere le asimmetrie a loro sfavore presenti nei mercati (Kotler, 2006). Si tratta di un concetto che nasce negli Stati Uniti alla fine del XIX secolo per effetto della protesta degli strati più

poveri della popolazione che contestavano i comportamenti dei grandi monopolisti ed oligopolisti del mercato, i quali imponevano prezzi alti e scarsa qualità per i generi di prima necessità. Proteste, queste, che portarono all'approvazione di leggi federali che imponevano un livello minimo di qualità negli alimenti e nei medicinali. Durante la grande depressione si verificò una seconda ondata di proteste: in tale contesto le difficili condizioni socio-economiche accrebbero, infatti, ulteriormente la consapevolezza da parte della massa di lavoratori/consumatori della mancanza quasi assoluta di informazione sui prodotti e della carenza di una rappresentanza politica in grado unire le loro proteste fino a quel momento non organizzate e coordinate (Silva, 1996). Proprio in questo periodo negli Stati Uniti ed in Canada nasce la "Consumer Union", associazione ancora molto attiva, mentre è solo nel secondo dopoguerra che il movimento consumerista comincia a muovere i primi passi anche in Europa, dapprima in Danimarca e nel Regno Unito e in seguito nei paesi scandinavi, nel Benelux, in Francia e in Germania.

Solo a partire dalla metà degli anni '70 la Comunità Europea si è occupata in maniera composita della tutela del consumatore riordinando l'intera materia<sup>2</sup>, con particolare riguardo alla protezione contro i rischi per la salute del consumatore, alla sua informazione e alla sua educazione, nonché alla protezione dei suoi interessi economici, prevedendo servizi di consulenza e di assistenza per il risarcimento dei danni. Più di recente, nel 1998, l'ordinamento italiano ha recepito la Direttiva Europea riconoscendo i diritti individuali e collettivi dei consumatori e promuovendo la loro tutela anche in forma collettiva e associativa (Silva, 1996). Parallelamente è stato costituito presso il Ministero per le attività produttive il Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti (CNCU), al quale fanno capo numerose associazioni dei consumatori, quali, ad esempio, Adusbef, Altroconsumo e Codacons.

Tra le critiche mosse dai movimenti poc'anzi descritti, un numero rilevante di contestazioni riguarda alcune pratiche di marketing ritenute poco corrette o potenzialmente pericolose per i consumatori, la società e/o le altre imprese (Kotler,

---

<sup>2</sup> In proposito i documenti più rilevanti sono la "Carta europea di protezione dei consumatori" del 1973 e la Risoluzione del Consiglio della CEE del 1975.

2006; Baccarani, Giaretta, 2000). In particolare, l'attività di marketing delle imprese viene accusata in relazione ai seguenti comportamenti:

- generazione di costi elevati di comunicazione, pubblicità e distribuzione e (conseguenti) ricarichi eccessivi;
- pratiche ingannevoli come, ad esempio, descrizioni non rispondenti alle reali caratteristiche del prodotto;
- elevata pressione (con tecniche aggressive) per spingere le vendite;
- vendita di prodotti scadenti o poco sicuri;
- obsolescenza pianificata, che rende i prodotti obsoleti prima che si manifesti la necessità fisica di sostituirli;
- servizi insufficienti ai consumatori svantaggiati.

Di fronte a queste accuse la soluzione per molte imprese è stata da un lato, l'adozione di un comportamento di responsabilità sociale (di cui tratterà nel prossimo paragrafo) e, dall'altro, per quanto riguarda nello specifico l'attività di marketing, la riscoperta del "Marketing Concept" più profondo fondato sul valore per il cliente e sul vantaggio reciproco e frutto di una lunga evoluzione della disciplina. Mentre, infatti, fino alla metà degli anni '50 il concetto di Marketing era sinonimo di pura vendita, la chiave per la profittabilità d'impresa erano i volumi realizzati nel breve periodo e l'impresa focalizzava i propri sforzi sui prodotti e non sui consumatori, attorno alla metà di tale decennio si verifica un profondo mutamento di comportamenti. Sotto la spinta di un mutato scenario economico, che segna il passaggio dalla condizione di scarsità di risorse tipica del dopoguerra a quella di abbondanza delle stesse, l'obiettivo della massimizzazione delle vendite nel breve periodo è sostituito da quello della soddisfazione del consumatore nel lungo periodo (da qui anche gli approcci di segmentazione del mercato e di differenziazione dei prodotti). Drucker (1958), in quegli anni, scriveva che l'unica definizione valida per definire lo scopo del business è quella di creare consumatori soddisfatti in quanto sono essi stessi a definire il business: diventa, quindi, necessario in tale prospettiva assumere il punto di vista del consumatore. Nel 1960 Levitt sottolineava come i bisogni dei consumatori dovessero essere il punto di partenza per la definizione degli obiettivi dell'impresa: "the view that an industry is a customer-satisfying process, not

a goods producing process, is vital for all businessmen to understand” (Levitt, 1960, p .55).

Tuttavia il Marketing Concept presentato poc’anzi, per quanto importante, ha incontrato una serie di ostacoli nel tempo che ne hanno sovente impedito un’effettiva piena applicazione (Webster, 1988), tra i quali:

- l’incompleta comprensione della filosofia retrostante tale Marketing Concept;
- il conflitto tra obiettivi di breve e di lungo termine, con un’eccessiva enfaticizzazione dei primi rispetto ai secondi (in termini di vendite e profitti).

Molti di questi ostacoli trovano le proprie radici nell’adozione di sistemi formali di pianificazione strategica, basata sull’enfatizzazione di criteri finanziari, dei prodotti in portafoglio e della logica della curva d’esperienza. Tali criteri, con il passare del tempo, hanno però perso (in tutto o in parte) la propria capacità di rispondere alle mutate esigenze dei consumatori. Da questa incapacità è emersa con sempre maggiore insistenza l’esigenza di recuperare la filosofia originaria, vecchia di oltre 50 anni, enfatizzando l’importanza della soddisfazione dei consumatori come elemento chiave del successo nel lungo periodo (Webster, 1988). Naturalmente la filosofia del Marketing Concept originario si è evoluta verso quella che è stata definita la filosofia del Marketing Illuminato (Kotler, 2006). Questo nuovo approccio si fonda essenzialmente su quattro pilastri (Kotler, 2006):

- il marketing orientato al cliente, che assume, cioè, il punto di vista del consumatore;
- il marketing innovativo: il prodotto non è semplicemente un elemento o un dato ma è un concetto in evoluzione definito da ogni interazione con i consumatori;
- il marketing del valore, finalizzato a creare valore per entrambe le parti e a destinare la maggior parte delle risorse ad investimenti volti ad un continuo miglioramento del valore stesso;
- il marketing sociale, inteso come recepimento nelle decisioni dell’impresa delle esigenze dei consumatori ed in generale della società nel lungo periodo.

Ne consegue che con la crescente complessità del mercato e la presenza di consumatori sempre più consapevoli, l'impresa, orientata alla sopravvivenza e al successo di lungo periodo, non può limitarsi a considerare la propria solidità e i propri risultati economico-finanziari, ma è chiamata altresì a valutare congiuntamente l'impatto economico, sociale ed ambientale della propria condotta, correggendola ove necessario. Sulla base di tali premesse, il rispetto della legge, per quanto necessario, non può più essere considerato sufficiente (Smith, 2001) e la responsabilità sociale dell'impresa (CSR) si andata conseguentemente affermando quale strumento in grado di consentire all'impresa di conquistare e sostenere un vantaggio competitivo (Hart, 1995) e, più di recente, quale forma di investimento strategico (Baron, 2001; McWilliams & Siegel, 2001) in grado di accrescere la fedeltà relazionale dei propri consumatori. Di tale approccio e delle sue implicazioni per gli equilibri relazionali tra impresa e mercato si discuterà nel prossimo paragrafo.

### **1.3.1 La class action**

Dal primo gennaio 2010 (dopo una lunga serie di rinvii) è entrato in vigore l'articolo 140-bis del Codice del Consumo ed anche in Italia è possibile esercitare le azioni collettive<sup>3</sup>. Con il termine "class-action" (azione di classe) si fa riferimento a strumenti di tutela collettiva risarcitoria che consentono di attivare un unico processo per ottenere il risarcimento del danno subito da un gruppo di utenti/consumatori danneggiati dal medesimo fatto realizzato da un'azienda scorretta. Le azioni collettive nascono negli Stati Uniti e sono protagoniste della giurisprudenza di tale paese da quasi duecento anni; il primo caso di querela collettiva si registrò, infatti, nel 1820 e fu esercitata contro William West generale della Guerra d'Indipendenza. Da allora il meccanismo della class action riconfermato nella sua importanza sociale con leggi del Congresso del 2003 e del 2005 è considerato una manifestazione di democrazia sostanziale. Numerose cause si sono susseguite nel tempo, tanto che oggi vengono presentate ogni anno circa venti milioni di richieste di risarcimento (una ogni 15 residenti). Tra le più importanti si ricordano: il risarcimento di circa 25 milioni di dollari per l'incidente alla centrale di Three Mile Island o i 348 miliardi di

---

<sup>3</sup> [www.classaction.it](http://www.classaction.it)

dollari pagati dal colosso Big Tobacco alle vittime del fumo e ai loro parenti. Si tratta, quindi, di uno strumento di difesa per il cittadino/utente che da solo non avrebbe i mezzi per promuovere delle azioni legali. Per quanto riguarda la situazione italiana è bene sottolineare che dal primo gennaio 2010 si possono promuovere azioni collettive riguardanti illeciti commessi dal 16 agosto del 2009 in poi. Dal punto di vista tecnico l'azione può essere promossa mediante un ricorso di uno dei consumatori assistito da un avvocato oppure dando mandato ad un'associazione di consumatori; vale la pena ricordare che è comunque sempre possibile per tutelarsi promuovere delle azioni individuali, ma in questo caso non è possibile aderire ad azioni collettive.

#### **1.4 La nascita, lo sviluppo e il significato della responsabilità sociale d'impresa**

La responsabilità sociale e il suo ruolo all'interno della gestione dell'impresa sono stati oggetto, a partire dalla seconda metà del ventesimo secolo, di un articolato dibattito che ha portato ad un'ampia proliferazione di teorie, termini e approcci. A tutt'oggi non esiste ancora una definizione univoca ed ufficiale di Corporate Social Responsibility, nonostante siano passati quasi 40 anni da quando Votaw (1972, p. 25) scriveva: "Corporate Social Responsibility significa qualcosa, che non è sempre la stessa cosa per tutti" ed infatti: per qualcuno significa una responsabilità legale, per altri indica un comportamento socialmente responsabile in senso etico, per altri ancora esprime un contributo in maniera caritatevole. Carroll (1994), uno dei principali studiosi in materia, sottolinea come si tratti di un ambito concettuale eclettico, interdisciplinare e di ampio respiro.

Guardando la CSR in generale, si può osservare come essa sia riferita al contratto sociale tra l'impresa e la società nella quale essa opera: "in ogni momento, in ogni società ci sono una serie di relazioni, obbligazioni e doveri, generalmente accettati tra le maggiori istituzioni e le persone. Filosofi e Politici definiscono questa comune conoscenza "contratto sociale"" (Steiner, 1972, p.18). La responsabilità sociale di un'impresa fa sostanzialmente parte di questo contratto sociale. La CSR si fonda sulla considerazione che, affinché l'impresa si garantisca la sopravvivenza nel lungo

periodo, essa non deve essere solo finanziariamente solida (in accordo ad un'ottica di breve periodo), ma deve essere in grado di tenere conto anche delle attese sociali, interne ed esterne. Si tratta di una visione che comporta il superamento della nozione di massimizzazione del profitto (Banfi e altri autori, 2003). Tale evoluzione trova le sue origini nella reazione al principio del *laissez faire* che aveva caratterizzato il mercato statunitense agli inizi del ventesimo secolo: da allora le preoccupazioni legate a una competizione predatoria, alla scarsa tutela dei consumatori e dei lavoratori, alla situazione ambientale e ad una generale mancanza di preoccupazione da parte del mondo dell'impresa per i comuni valori sociali hanno prodotto una reazione negativa della società e portato, quindi, ad una riduzione delle precedenti libertà d'impresa.

D'altra parte l'attività d'impresa, in quanto attività umana, viene valutata da un punto di vista morale, e come sottolineano Robin e Reidenbach (1987) non può sottrarsi a tale giudizio, appellandosi alla propria natura fondata esclusivamente sulla razionalità. Sebbene, infatti, l'impresa sia essenzialmente un'entità legale, i suoi agenti e i suoi proprietari sono persone e, come tali, giudicati responsabili dell'agire d'impresa. La società, dunque, si crea nella propria mente una determinata concezione dell'impresa stessa ed ha il potere di cambiarla attraverso il proprio comportamento. Lewin nel 1983 (Section F p. 4) scriveva: "Oggi quasi tutti credono che le imprese debbano preoccuparsi di qualcosa di più del fare soldi, che hanno responsabilità non solo nei confronti dei propri Shareholder ma anche nei confronti dei dipendenti, dei consumatori ed in generale nei confronti della comunità in cui operano ed in generale nei confronti della società".

Garriga e Melè (2004) individuano e classificano quattro diversi approcci alla CSR, ciascuno dei quali è radicato in uno dei quattro elementi che, secondo Parsons (1961), sono presenti in ogni sistema sociale: l'adattamento all'ambiente (relativo all'economia e alle risorse), il raggiungimento dell'obiettivo (relativo alla politica), l'integrazione sociale, il mantenimento del modello (relativo alla cultura e ai valori). Tali premesse consentono a Garriga e Melè (2004) di indicare i seguenti quattro gruppi:

- il primo gruppo, quello delle *Teorie Strumentali*, considera solo gli aspetti economici dell'interazione fra business e società, considerando le imprese come uno strumento per creare ricchezza. Friedman (fondatore della scuola di Chicago e premio Nobel), l'autore sicuramente più rappresentativo di questo filone, scriveva nel 1970: "la sola e unica responsabilità dell'impresa nei confronti della società è la massimizzazione del profitto nei confronti degli shareholder all'interno dei limiti imposti dalla legge e dai costumi etici di ciascun paese" (citato da Garriga e Melè, 2004, p. 53). Rientrano in questo gruppo le seguenti teorie: la massimizzazione dello shareholder value, le strategie per aumentare i vantaggi competitivi, la Natural resource-based view, le strategie per lo sviluppo delle popolazioni alla base della piramide.

- il secondo gruppo, quello delle *Teorie Politiche*, enfatizza il potere delle imprese nella loro relazione con la società e le connesse responsabilità dal punto di vista politico. Davis (1960), uno dei massimi esponenti di questo gruppo, fu il primo ad esplorare il ruolo e l'impatto sociale del potere che l'impresa detiene all'interno della società. Due sono, in proposito, i principi fondamentali formulati dall'autore: "the social power equation" (le responsabilità sociali delle imprese aumentano all'aumentare del potere che esse possiedono) e "the iron law of responsibility" (se non utilizzano il potere sociale che esse detengono, le imprese sono destinate a perdere la propria posizione nella società poiché altri gruppi occuperanno tale posizione). Sono incluse in questo secondo gruppo le teorie del Corporate Constitutionalism e quella dell'Integrative Social Contract Theory.

Il terzo gruppo, quello delle *Teorie Integrative*, è fondato sul principio che le imprese dipendono dalla società per la loro continuità, crescita e, persino, per la loro stessa esistenza. Le domande che pervengono all'impresa dalla società rappresentano il modo in cui la società stessa interagisce con il business; la capacità dell'impresa di integrare tali aspettative nei propri comportamenti procura, così, ad essa prestigio e legittimità. Preston e Post (1975) sostengono che la responsabilità d'impresa è limitata nello spazio e nel tempo e dipende, in particolare, dai valori che in quel momento sono diffusi nella società. Rientrano in questo raggruppamento teorico: la

gestione delle domande sociali (“social issues management”), il principio della pubblica responsabilità, lo stakeholder management, la corporate social performance.

Il quarto gruppo, quello delle *Teorie Etiche*, si occupa di comprendere i fondamenti etici che cementano le relazioni tra business e società. Si tratta di teorie finalizzate ad individuare i comportamenti corretti che l’impresa deve mantenere nella prospettiva del raggiungimento di una “buona società”. Tale visione della CSR implica che le responsabilità sociali divengono un’obbligazione etica, al di là di ogni altra considerazione. Fanno parte di questo filone: la teoria normativa degli stakeholder, i diritti universali, lo sviluppo sostenibile, l’approccio del bene comune.

Al di là della classificazione riportata, va rilevato come le imprese che ignorano le proprie responsabilità nei confronti degli altri stakeholder mettono a repentaglio la propria immagine oltre a determinare possibili conseguenze legali. Il “business amorale”, come sottolinea DeGeorge (1986), è infatti destinato ad un crollo determinato dai seguenti elementi: la segnalazione di scandali e la concomitante reazione pubblica, la formazione di gruppi popolari, come i movimenti dei consumatori e ambientalisti, la preoccupazione per il business espressa in conferenze, magazine, giornali. Negli ultimi decenni, le imprese hanno cercato di rispondere alle domande della società attraverso una grande varietà di soluzioni: la tutela dei lavoratori (in particolare dei minori), la soddisfazione dei consumatori, i miglioramenti nella comunità, la protezione ambientale, e simili senza tuttavia che si osservasse l’emergere di un tema centrale e di specifici obiettivi oggetto della Responsabilità Sociale. Tale mancanza è riconducibile alla varietà e ai cambiamenti nelle aspettative sociali; nonostante ciò, non è ormai più tollerabile che le imprese, in generale, e il marketing, in particolare, vengano meno al proprio ruolo di elemento importante e produttivo della società (Robin e Reidenbach, 1987). A conferma di questa evoluzione, va segnalata la nascita di apposite quotazioni di borsa per le imprese dotate di CSR: il FTSE4Good per il Regno Unito e il DJSI per gli Stati Uniti. Per quanto riguarda in particolare il Marketing, la letteratura disponibile è primariamente, anche se non esclusivamente, orientata ad identificare strategie e tattiche che favoriscano lo scambio di mercato: l’ambiente viene analizzato generalmente in termini di effetti dello stesso sullo scambio piuttosto che in termini

degli effetti dello scambio sull'ambiente. Ne consegue che gli ambienti legali e sociali sono solitamente analizzati come elementi che vincolano o addirittura impediscono alcune strategie di marketing. Tuttavia va rimarcato che molte delle attività di Marketing hanno ripercussioni sociali ed etiche (Ferrell and Gresham 1985), considerato anche lo specifico ruolo di interfaccia tra le preferenze dei consumatori e le aspirazioni di mercato dell'impresa di tale attività (Baumhart, 1961, Tzalikis & Fritzsche, 1989). Nonostante ciò la responsabilità sociale è spesso trattata esternamente alle strategie di marketing ed è incorporata in codici etici che, come sostengono Cressey e Moore (1983), sono spesso orientati a problemi che influenzano il profitto d'impresa, piuttosto che mostrare reali preoccupazioni per i problemi della società. Per questa ragione Chonko e Hunt (1985) evidenziano come l'esistenza di tali codici non sia un elemento indicativo dell'attenzione per i problemi sociali, che si riscontra, invece, solo quando i top manager internalizzano tali valori. Non sorprende quindi, come avremo modo di ribadire più volte nel prosieguo del lavoro, come nella realtà sia sempre più frequente lo scollamento (decoupling) tra le dichiarazioni di principio (ad esempio tramite Codici Etici dell'impresa) e la concreta realizzazione di tali principi (Fukukawa, Balmer & Gray, 2007). Quando non vi è coerenza tra la propria rappresentazione comunicata alla società e la propria identità, l'impresa presenta un'immagine falsa di sé che può condurre ad interrompere il legame di fiducia con il cliente, minando il patrimonio di relazioni con il mercato. Come scrivevano Baccarani e Golinelli nel 1992, nel lungo periodo è necessario che si realizzi una costante corrispondenza tra le affermazioni, i valori e le promesse contenute nei Codici Etici e le effettive condotte dell'impresa in quanto "ogni sforzo di essere qualcosa di diverso da quello che si è appare destinato a fallire".(p. 140).

#### ***1.4.1 Responsabilità sociale d'impresa e ipocrisia***

Con riferimento a quanto si è approfondito in precedenza, i consumatori sono spesso esposti ad informazioni incoerenti: da un lato, affermazioni di principio relative alla responsabilità sociale dell'impresa e, dall'altro, alla sua attuale e reale condotta. Lo scostamento tra pubbliche dichiarazioni relative alla responsabilità sociale e pratiche

di business rivelate al mercato da altre fonti (diverse dall'impresa) può avere effetti devastanti sull'immagine e sulle vendite.

Wagner, Lutz e Weitz in un articolo pubblicato sul Journal of Marketing nel 2009 definiscono la “Corporate hypocrisy” come l'atteggiamento messo in atto dall'impresa che dichiara di essere qualcosa di diverso rispetto alla sua vera identità.

Molti studi hanno dimostrato come le informazioni sulla CSR diffuse non solo dall'impresa ma da una pluralità di altre fonti influenzano i consumatori (Sen, Bhattacharya e Korschun, 2006), le loro attitudini nei confronti dell'impresa (Brown e Dacin, 1997) e del brand (Klein e Dawar, 2004), il loro comportamento d'acquisto (Mohr e Webb, 2005).

Questi contributi hanno anche analizzato la duplice valenza e l'impatto dell'informazione negativa e positiva della CSR ed hanno evidenziato come la prima dispieghi effetti più intensi della seconda (Sen e Bhattacharya, 2001).

Tuttavia è difficile per un'impresa controllare il flusso continuo di informazioni sulla CSR che raggiungono i consumatori. Nello specifico, di fronte ad eventi negativi l'impresa può intraprendere due diverse tipologie di comportamento: uno proattivo, che consiste nell'attivare massicce campagne di comunicazione prima che tali eventi negativi siano riportati dai media oppure uno reattivo che prevede di rispondere ai flussi di informazioni negative con una rinforzata campagna di CSR.

Una strategia comunicativa proattiva rappresenta lo sforzo di un'impresa a disseminare specifiche informazioni allo scopo di creare un'immagine socialmente responsabile di sé prima che ogni potenziale informazione negativa sul proprio comportamento raggiunga i consumatori (Shimp, 1997).

Le imprese sono, al contrario, impegnate in una strategia di tipo reattivo quando effettuano dichiarazioni circa la propria responsabilità sociale, allo scopo di proteggere la propria immagine, solo dopo la diffusione da parte di terzi di informazioni su un suo comportamento irresponsabile (Murray e Vogel, 1997). In generale, una strategia comunicativa di tipo reattivo rappresenta la risposta ad uno sviluppo non anticipato

di mercato, determinato dall'attenzione dei media, che può comportare per l'impresa conseguenze perniciose.

Wagner, Lutz e Weitz (2009) sottolineano come l'incoerenza informativa, sia per l'approccio proattivo che per quello reattivo, in relazione alla responsabilità sociale abbia un impatto sostanziale sui consumatori, determinando la percezione di ipocrisia e influenzando, quindi, negativamente la percezione della responsabilità sociale dell'impresa e quindi i loro atteggiamenti nei confronti della stessa.

Con riferimento alle due diverse strategie di comunicazione menzionate, la percezione di ipocrisia è significativamente più elevata con una strategia proattiva (dichiarazioni che precedono la diffusione di notizie da parte di terzi) rispetto al caso di una strategia reattiva (dichiarazione successiva alla diffusione di notizie da parte di terzi).

Tuttavia, persino le misure di comunicazione della CSR di tipo reattivo che le imprese frequentemente adottano per combattere le conseguenze di un rivelato comportamento irresponsabile hanno comunque un impatto negativo sui consumatori, in quanto segnalano una presenza di ipocrisia che contraddice l'originario intendimento dell'azione di divulgazione.

Con riferimento alla strategia pro-attiva, un'ulteriore soluzione è fornita dalla c.d. Inoculation Theory: un trattamento di tipo "inoculato" consiste, da un lato, nel fornire delle moderate informazioni negative e, dall'altro lato, una corrispondente giustificazione (Compton e Pfau, 2005). Questo comportamento può limitare la percezione di incoerenza informativa e ridurre di conseguenza l'atteggiamento negativo del consumatore (Tannenbaum, Macauley e Norris, 1966). In generale, la teoria dell'inoculation sostiene che, quando le persone percepiscono delle argomentazioni in contrasto con le loro credenze iniziali, essi saranno più resistenti alla persuasione, in quanto "vaccinati" (Compton e Pfau, 2005).

Applicando l'Inoculation Theory in un contesto di una strategia comunicativa di CSR di tipo proattivo, le positive dichiarazioni sulla responsabilità sociale dell'impresa creano un'iniziale positiva credenza. Successivamente l'impresa rilascia dichiarazioni che alludono ad un possibile comportamento irresponsabile,

accompagnate da una autodifesa. Diffondendo tali dichiarazioni si riduce l'impatto negativo dell'informazione sul comportamento irresponsabile dell'impresa che viene successivamente riportato da altre fonti.

### **1.5 Il ruolo della reputazione d'impresa nella relazione impresa-mercato**

La responsabilità sociale di cui si è discusso al precedente paragrafo è, secondo la definizione di Fombrum e colleghi del 2000, una delle dimensioni fondamentali della reputazione dell'impresa, che viene qui di seguito analizzata. La reputazione d'impresa ha assunto un ruolo di crescente importanza nella definizione degli equilibri relazionali tra l'impresa stessa ed il suo mercato tanto da divenire, come si chiarirà nel prosieguo del lavoro, un elemento centrale da tenere in considerazione allo scopo di determinare l'impatto di un evento di product recall sulla percezione dei consumatori. Soprattutto negli ultimi due decenni si andata affermando la centralità della reputazione, intesa come un patrimonio distintivo dell'impresa, in grado di determinare un vantaggio competitivo difficile da imitare, generatore di una serie di benefici specifici: una maggiore soddisfazione dei consumatori con un incremento della loro fedeltà, un'accresciuta capacità di attrazione e ritenzione dei dipendenti, un più elevato valore dell'impresa nel suo complesso ed una più significativa considerazione da parte degli investitori (Gardberg e Fombrun, 2002; Gotsi e Wilson, 2001; Groenland, 2002; Whetten e Mackey, 2002).

Data la sua crescente rilevanza, la reputazione d'impresa è stata oggetto di analisi da parte di varie discipline e, a seconda della prospettiva da esse adottata, sono state fornite differenti definizioni di tale concetto. Gli Economisti, muovendosi nell'ambito della teoria dei giochi, definiscono la reputazione come il riflesso delle azioni passate dell'impresa, che fornisce agli stakeholder dei segnali sulle sue peculiarità, rendendo possibile descrivere il comportamento futuro atteso dell'impresa stessa (Clark e Montgomery, 1998; Weigelt e Camerer, 1988). Gli studiosi di Contabilità d'impresa considerano la reputazione come un intangibile asset ad incremento del valore dell'impresa. Gli esperti di Strategia sostengono che la reputazione è una risorsa intangibile che agisce come fonte di un vantaggio competitivo; in particolare, si tratta di un'impressione collettiva che si forma

attraverso uno scambio di informazioni e di interazioni sociali che influenzano la percezione degli stakeholder (Deephhouse, 2000; Hall, 1992). Secondo la Sociologia, la reputazione d'impresa è un accordo collettivo non scritto, circa la conoscenza del pubblico su un attore, conoscenza sviluppata attraverso le azioni passate dell'attore stesso (Kollok, 1994; Camic, 1992). Nel Marketing, il concetto di reputazione ha vissuto una significativa evoluzione del proprio raggio di azione: fino a pochi anni or sono, infatti, la reputazione era considerata il fattore che più decisamente influenzava i consumatori nelle loro processo di acquisto; con il passare del tempo, sono stati riconosciuti effetti più ampi della reputazione, che vanno al di là della sola relazione con i consumatori, fino a coinvolgere tutti gli stakeholder dell'impresa. In questa rinnovata prospettiva, l'impresa deve operare allo scopo di crearsi una buona reputazione presso i diversi portatori d'interesse. Ne consegue che il marketing diviene l'area dell'impresa che deve approfondire gli sforzi più intensi per sviluppare e mantenere relazioni positive con i diversi stakeholder; tale ruolo si riflette anche nell'evoluzione delle più recenti definizioni di Marketing elaborate dall'American Marketing Association:

*“Marketing is an organizational function and a set of process for creating, communicating and delivering value to customers and for managing relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders” (American Marketing Association, 2004).*

*“Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large” (American Marketing Association, 2007).*

L'evoluzione descritta del concetto di reputazione secondo la prospettiva di Marketing non ha implicato un ampliamento solo dei destinatari (dai consumatori agli stakeholder), ma anche dei fattori presi in considerazione, tanto da passare da concetto unidimensionale a costrutto multidimensionale, come si riscontra anche nelle diverse misure sviluppate per valutare il livello di reputazione d'impresa. Nell'ambito del lavoro effettuato dal Reputation Institute, Fombrun e colleghi (2000) hanno creato il Reputation Quotient (utilizzato, tra l'altro, dal Wall Street Journal), un quoziente multidimensionale composto da sei dimensioni, che identificano le

percezioni dei consumatori circa la reputazione d'impresa: 1) appeal emozionale; 2) qualità dei prodotti e servizi; 3) visione e leadership; 4) responsabilità sociale e ambientale; 5) ambiente di lavoro; 6) performance finanziaria.

| Author(s)                    | Measure                      | Variables                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Javalgi <i>et al.</i> (1994) | Corporate image              | Good/service<br>Management<br>Profit motive<br>Community involvement<br>Response to consumer needs<br>Work environment                                                                                                                                                                                           |
| Brown and Dacin (1997)       | Corporate associations       | Corporate ability associations<br>Leadership in industry<br>Research and development capability<br>Progressiveness of company<br>Corporate social responsibility associations<br>Concern for the environment<br>Involvement in local communities<br>Corporate giving to worthy causes                            |
| Keller (1998)                | Corporate image associations | Common product attributes, benefits or attitudes<br>People and relationships<br>Values and programs<br>Corporate credibility                                                                                                                                                                                     |
| Fombrun <i>et al.</i> (2000) | Reputation quotient          | Emotional appeal<br>Products and services<br>Vision and leadership<br>Workplace environment<br>Social and environmental responsibility<br>Financial performance                                                                                                                                                  |
| Davies <i>et al.</i> (2001)  | Personification metaphor     | Sincerity<br>Excitement<br>Competence<br>Sophistication<br>Ruggedness                                                                                                                                                                                                                                            |
| Melewar and Jenkins (2002)   | Corporate identity           | Communication and visual identity<br>Behavior<br>Corporate culture<br>Market conditions                                                                                                                                                                                                                          |
| Brady (2003)                 | Corporate reputation         | Firm, product and services<br>Knowledge and skills<br>Emotional connection<br>Leadership, vision and desire<br>Quality                                                                                                                                                                                           |
| Cravens <i>et al.</i> (2003) | Reputation index             | Products<br>Employees<br>External relationships<br>Innovation and value creation<br>Financial strengths and viability<br>Strategy<br>Culture                                                                                                                                                                     |
| Berens and Van Riel (2004)   | Corporate associations       | Intangible liabilities<br>Social expectations<br>Corporate personality traits<br>Trust toward the company                                                                                                                                                                                                        |
| Davies <i>et al.</i> (2004)  | Corporate character          | Agreeableness<br>Enterprise<br>Competence<br>Chic<br>Ruthlessness<br>Informality<br>Machismo                                                                                                                                                                                                                     |
| Helm (2005)                  | Corporate reputation         | Quality of products<br>Commitment to protecting the environment<br>Corporate success<br>Treatment of employees<br>Customer orientation<br>Commitment to charitable and social issues<br>Value for money of products<br>Financial performance<br>Qualification of management<br>Credibility of advertising claims |

**Tab. 1.1: Sintesi delle più significative definizioni di reputazione nella Letteratura di marketing.**

Fonte: Shamma e Hassan (2009).

Similmente, Helm (2005) ha proposto un'altra misurazione della reputazione d'impresa basata su dieci elementi: 1) qualità dei prodotti; 2) coinvolgimento nella protezione dell'ambiente; 3) successo d'impresa; 4) trattamento dei dipendenti; 5) customer orientation; 6) impegno verso i problemi sociali; 7) value for money del prodotto; 8) performance finanziaria; 9) management qualificato; 10) credibilità della pubblicità.

Non mancano, tuttavia, studi che hanno sviluppato misure della reputazione limitatamente alla prospettiva del consumatore; Walsh e Beatty (2007), ad esempio, hanno suggerito di rilevare la c.d. customer-based reputation, registrando le percezioni dei consumatori relative a cinque dimensioni: 1) customer orientation dell'impresa; 2) buoni datori di lavoro; 3) impresa affidabile e finanziariamente forte; 4) qualità dei prodotti e servizi; 5) responsabilità sociale e ambientale. La tabella 1.1 mostra una sintesi di alcune delle più significative misurazioni della reputazione, sviluppate nel corso degli anni.

In conclusione, si può affermare che la reputazione dell'impresa sia diventata e stia diventando sempre più un aspetto critico: il pubblico è, infatti, maggiormente consapevole di quello che accade sul mercato e delle azioni delle imprese, in quanto può attingere numerose informazioni da un'ampia varietà di fonti, oltre che dal passaparola (che si qualifica ormai anche come e-Wom, "electronic word-of-mouth", cioè passaparola realizzato attraverso la rete internet). Questo ha determinato importanti cambiamenti per i responsabili di marketing delle imprese, che devono tenere conto sempre più non solo della comunicazione verso gli stakeholder, ma anche di quella tra gli stakeholder. Nel prosieguo del lavoro cercheremo di comprendere se e con quali effetti una buona reputazione possa intervenire a modificare, almeno in parte, gli effetti di mercato di una crisi di prodotto.



## **2. Dalla crisi d'impresa alla crisi di prodotto: eventi critici per la relazione impresa-mercato**

### **2.1 La crisi d'impresa: aspetti definitori, cause e impatti**

La crisi d'impresa è definita come un evento raro, inaspettato, non routinario che crea incertezza, modifica le priorità dell'impresa con conseguenze che possono ripercuotersi sull'intera organizzazione (Coombs, 1999; Seeger, Sellnow e Ulmer, 1998). Allo scopo di meglio delimitare tale concetto occorre distinguere da subito la crisi d'impresa vera e propria dal semplice incidente, quest'ultimo inteso come un episodio dal significato minore che non causa danni alla quotidianità dell'organizzazione (Pauchant e Mitroff, 1992): si pensi, ad esempio ad uno sporadico episodio di difettosità di un singolo prodotto e alla sua immediata sostituzione.

All'interno dell'ampia categoria delle crisi d'impresa, Pastore e Vernuccio (2008) distinguono altresì tra:

- *crisi traumatiche*, riconducibili a cause diverse: errori aziendali (prodotti pericolosi, difettosi, sbagliati), eventi catastrofici di carattere naturale (terremoti, alluvioni, incendi), azioni delittuose compiute da terzi (sabotaggi, inquinamento dei prodotti); qualunque ne sia la causa esse si caratterizzano per la presenza di un evento sconvolgente che impone un'immediata reazione dell'impresa.
- *crisi gestionali*, che si verificano in relazione a squilibri di carattere economico.

Tale classificazione assume rilevanza anche in merito alle risposte che l'impresa deve attivare: alle crisi traumatiche si risponde con interventi di crisis management, mentre di fronte alle crisi gestionali le risposte sono operazioni di risanamento.

La presenza di una crisi d'impresa, in una prospettiva manageriale, si manifesta attraverso due elementi (Korac-Kakabadse, Kouzmin e Kakabadse, 2002, p. 38):

- 1) un attacco alla funzionalità dei meccanismi esistenti;
- 2) la necessità di una maggiore re/distribuzione delle risorse.

Tali condizioni sono il risultato di un processo articolato: anche se l'elemento scatenante (trigger event) può essere un fatto episodico, la crisi non è mai determinata da un evento isolato ma piuttosto da una serie di eventi, legati in successione cronologica (Quagli e Danovi, 2008). Fink (1986) individua a tale proposito quattro stadi: la fase prodromica nella quale i sintomi degli eventi negativi cominciano a manifestarsi, ancorché con minor virulenza, la fase acuta nella quale è necessario intervenire con un processo di turnaround, la fase cronica e la fase risolutiva. Le conseguenze di una crisi possono essere le più diverse, variando da quelle che infliggono un danno minimale in termini di perdita di reputazione e di profitto, a quelle che hanno profonde ripercussioni per gli stakeholder, a quelle dal cui trattamento dipende la sopravvivenza dell'impresa e l'integrità della sua reputazione. La letteratura corrente distingue, infatti, tra crisi "hard" e "soft", a seconda dell'intensità con cui si presentano i seguenti elementi: severità della minaccia, grado di incertezza che si genera e durata della crisi (Kouzman, 2008). In generale, le conseguenze più importanti possono essere così classificate (Ulmer e Sellnow, 2000):

- perdita di controllo nel rapporto informativo impresa-cliente: i consumatori diventano dipendenti dalle informazioni che ricevono dai media per comprendere quanto accaduto e interpretarne i risultati e le conseguenze;
- attribuzione della colpa all'impresa: l'opinione pubblica ha bisogno di identificare le cause e attribuire le colpe dell'accaduto;
- perdita di legittimità sociale: l'impresa può essere percepita come irresponsabile.

E' chiaro quindi che una situazione di crisi genera una risonanza mediatica negativa che potenzialmente può creare un serio danno all'immagine d'impresa, anche perché, come dimostrano le ricerche in proposito (Mizerski, 1982), nelle valutazioni dei consumatori l'informazione negativa ha una maggior credibilità e un maggior impatto. Ciò deriva, del resto, anche dal fatto che vi sono maggiori probabilità che i media trasmettano informazioni negative piuttosto che positive sulle imprese

coinvolte (Dennis e Merrill, 1996). La letteratura sulla psicologia sociale sostiene che, come gli individui, l'impresa in quanto gruppo di persone è percepita come avente determinate caratteristiche e qualità: di conseguenza gli atteggiamenti e le percezioni dei consumatori nei confronti di un'impresa sono incorporati nelle nozioni di "impresa buona" o "impresa cattiva" (Hamilton e Sherman, 1996). A tale proposito Herr, Kardes e Kim (1991) confermano come le informazioni sulle azioni responsabili o non responsabili di un'impresa abbiano un'influenza asimmetrica sull'atteggiamento dei consumatori nei confronti di un brand, nel senso che un comportamento non responsabile (informazione negativa) ha un maggiore impatto rispetto ad un comportamento responsabile (informazione positiva). Secondo Skowronski e Carkston (1987), le informazioni sul comportamento responsabile dell'impresa e sulle caratteristiche dei suoi prodotti interagiscono influenzando l'atteggiamento dei consumatori nei confronti della stessa, per cui una trasgressione in uno dei due aspetti appare sufficiente a provocare un impatto negativo sull'immagine.

Il prosieguo di questo lavoro si occupa proprio di quella specifica categoria di crisi traumatiche d'impresa (Pastore e Vernuccio, 2008), determinate da errori e fallimenti legati al prodotto. Crisi, che vedremo, sono diventate e sono destinate a diventare sempre più frequenti e che se non adeguatamente gestite possono mettere a repentaglio l'intero patrimonio reputazionale.

## **2.2. Dalla crisi d'impresa alla crisi di prodotto**

### ***2.2.1 Ritiri e richiami di prodotto: letture teoriche e uno sguardo alla realtà europea***

Le crisi d'impresa legate ai prodotti sono probabilmente tra le più temibili poiché sono legate alla "pericolosità" del prodotto ed impattano direttamente sul consumatore, mettendo in gioco la reputazione dell'azienda e ridimensionando spesso gli obiettivi commerciali e di sviluppo aziendale (effetto di trascinamento, Mowen e altri autori, 1981). Dato che le crisi di prodotto determinano sovente il richiamo o il ritiro del prodotto stesso dal mercato, occorre preliminarmente

distinguere tra i concetti di richiamo e di ritiro di un prodotto dal mercato. Nel primo caso, il richiamo, si tratta di una misura volta ad ottenere la restituzione di un prodotto pericoloso che il fabbricante o il distributore ha già immesso sul mercato; in seguito, dopo opportune modifiche, il bene in questione sarà destinato ad essere reintrodotta. Nella seconda ipotesi, il ritiro, di maggiore gravità, si verifica l'eliminazione definitiva del prodotto dal mercato (Ahmed et al., 2002).

Da un punto di vista normativo, all'interno dell'Unione Europea la materia è regolata da una pluralità di disposizioni legislative, che integrandosi costituiscono un corpo unico avente come finalità la tutela preventiva del consumatore. Tra gli atti più importanti in proposito vanno ricordati la direttiva 2001/95/CE ed il decreto n.172 del 21 maggio 2004, che prevedono l'obbligo di immettere sul mercato solo prodotti sicuri e che favoriscono sistemi di controllo interni più efficaci. A questo proposito va tuttavia chiarita un'ulteriore distinzione che riguarda i concetti di prodotto sicuro e di prodotto pericoloso. Un prodotto è ritenuto sicuro quando in condizioni d'uso normali o ragionevolmente prevedibili, non presenta alcun rischio oppure presenta rischi minimi compatibili con l'impiego del prodotto e considerati accettabili nel contesto di un'elevata tutela del consumatore; nel caso opposto un prodotto è, invece, classificabile come pericoloso. Accademici e practitioner sono però oggi concordi nel riconoscere che le imprese hanno obblighi che vanno al di là del rispetto della normativa e che quest'ultimo, per quanto necessario, non può più essere considerato sufficiente (Smith, 2001; Buchholz, 1991). Su tale dibattito occorre richiamare due importanti teorie (Velasquez, 1988):

- *la teoria Contrattualistica*, secondo la quale la relazione tra impresa e consumatore ha natura contrattuale: ciò implica che l'impresa ha il dovere contrattuale di fornire un prodotto con determinate caratteristiche e per contro il consumatore ha il corrispondente diritto di ottenere un prodotto con tali caratteristiche (Garett e Klonoski, 1986). In particolare il fornitore deve rilasciare alcune dichiarazioni riguardanti l'affidabilità del prodotto, l'utilizzo e la sicurezza (Sturdivant, 1985);
- *la teoria della Debita Cura*, secondo la quale l'impresa è responsabile nei confronti dei consumatori, i quali si trovano in una posizione di svantaggio

nella relazione: essi infatti non hanno tutte le necessarie informazioni per valutare la sicurezza di un prodotto e per questo motivo devono essere tutelati. I fabbricanti esercitano pertanto una debita cura se adottano tutte le misure necessarie per evitare danni derivanti anche da un uso improprio dei prodotti da parte dei consumatori.

Pur nella loro diversità, queste teorie attribuiscono alle imprese il dovere di proteggere il consumatore da ogni potenziale danno che può derivare dai propri prodotti. Ciò determina importanti risvolti gestionali per le imprese, ad esempio esse devono avere il pieno controllo dell'intero processo di produzione allo scopo di assicurare che le loro decisioni e affermazioni sulla qualità e la sicurezza siano effettivamente incorporate nei loro prodotti. A tale proposito Baccarani e Giaretta (2000) nella loro rivisitazione del marketing mix in chiave etica affermano che occorre *“garantire il rispetto della sicurezza e della salute (fisica e psichica e anche di lungo termine) del consumatore. Si tratta di un’osservazione talmente ovvia che si potrebbe essere indotti a tralasciarla se non si conoscesse la realtà di ogni giorno che porta alla ribalta prodotti alimentari adulterati o beni durevoli privi di un’adeguata strumentazione di sicurezza”*. Si può a tal proposito osservare come il numero di richiami e di ritiri dei prodotti sia cresciuto nel tempo e sia destinato a crescere ulteriormente per una serie di ragioni, tra le quali (Mowen, Jolly e Nickell, 1981):

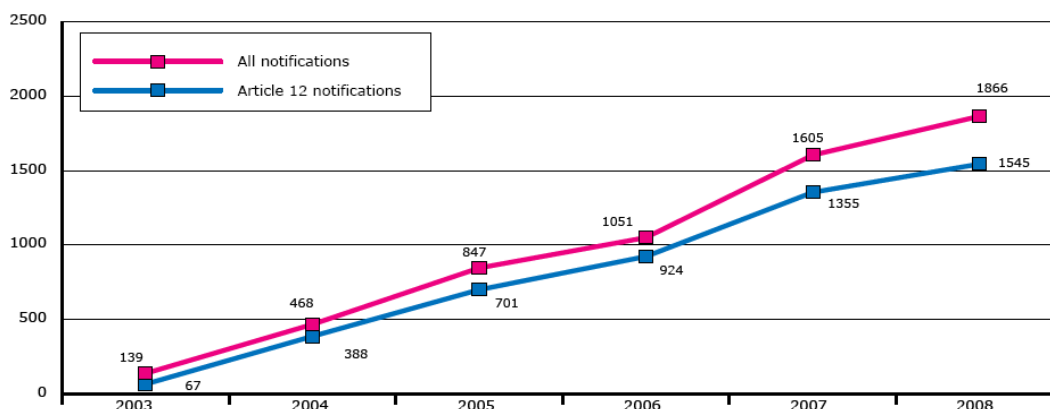
- l’attivismo dei movimenti dei consumatori che hanno iniziato a muovere i loro primi passi agli inizi degli anni ’60;
- l’intervento di agenzie governative come la Consumer Product Safety Commission negli Stati Uniti o la Divisione generale per la salute e la tutela del consumatore della Commissione Europea in Europa;
- l’aumento della complessità dei prodotti;
- l’aumento della complessità dei mercati in seguito ai fenomeni della globalizzazione, dell’allungamento e della frammentazione delle catene produttive e distributive, e al crescente ricorso all’outsourcing/offshoring nei paesi che presentano vantaggi comparati nei costi della manodopera e delle

materie prime e nei quali gli standard di sicurezza sono meno stringenti (Murphy and Laczniak, 1981).

Secondo Hartman (1987), a seconda della percentuale di prodotti coinvolti in una crisi, possiamo individuare tre differenti categoria di product recall:

- Maggiori: più del 20% della produzione di un dato prodotto;
- Medi: tra il 10% e il 20%;
- Minori: meno del 10%.

Nel 2008, ad esempio, il numero di prodotti pericolosi ritirati dal mercato nell'Unione Europea (fig. 2.1) è aumentato del 16% rispetto al precedente anno (1.866 notifiche nel 2008 rispetto a 1.605 nel 2007, a sua volta in crescita rispetto ai 1.051 caso del 2006). Il dato emerge dal rapporto 2008 del RAPEX (Rapid Alert System for Non-food Products), il sistema predisposto dall'Unione Europea per lo scambio rapido di informazioni su prodotti oggetto di richiamo o di ritiro dal mercato in uno degli Stati membri (esclusi alimentari, farmaci e dispositivi medici)<sup>4</sup> e che settimanalmente pubblica sul proprio sito avvisi sui rischi di utilizzo di prodotti e sulle misure di blocco delle vendite e di ritiro dal mercato attivate dalle autorità nazionali o dai produttori su base volontaria.

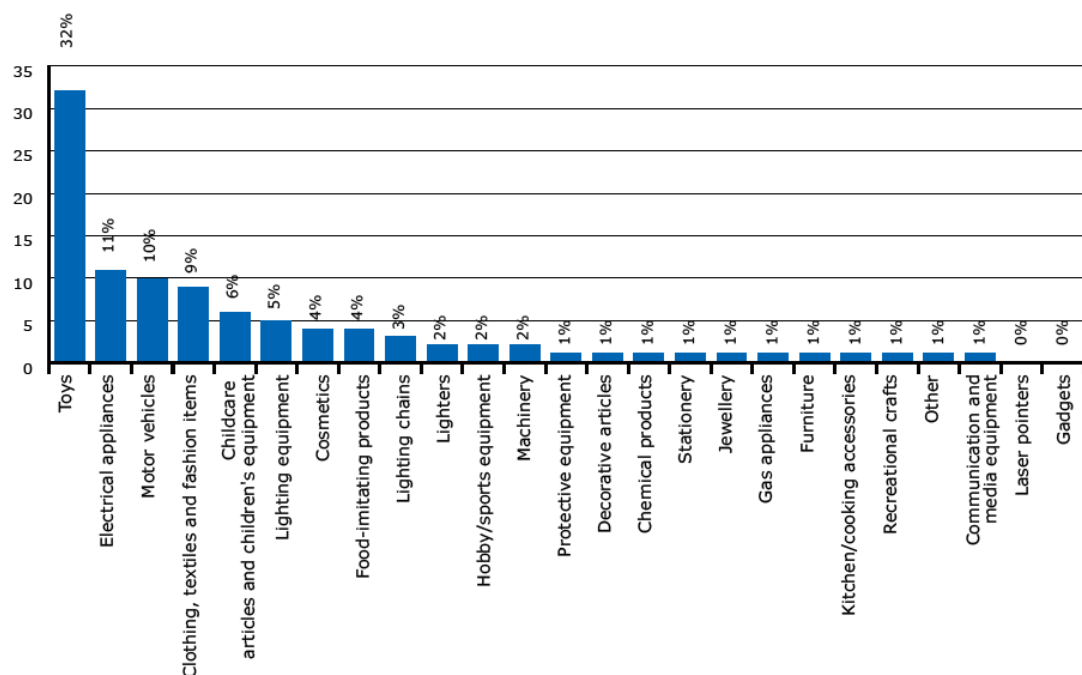


**Fig. 2.1: Numero di notifiche di prodotti pericolosi 2003-2008.**

Fonte: Rapex (2008), "Keeping European Consumers Safe. 2008 Annual Report", [http://ec.europa.eu/consumers/dyna/rapex/rapex\\_archives\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/consumers/dyna/rapex/rapex_archives_en.cfm).

<sup>4</sup> Un sistema simile, il c.d. RASFF, è attivo a livello europeo per quanto riguarda i prodotti alimentari.

Analizzando i dati a livello di categorie di prodotto, emerge come i giocattoli (colorati con sostanze tossiche o cancerogene o contenenti parti rischiose per i bambini sotto i tre anni in quanto ingeribili con rischio di soffocamento), siano la categoria di prodotto maggiormente coinvolti da richiami e ritiri (498 casi, 32%) seguiti dalle apparecchiature elettroniche (169 casi, 11%) e dai veicoli a motore (160 casi, 10%). Per quanto riguarda invece i paesi di provenienza dei prodotti coinvolti, la Repubblica popolare cinese (inclusa Hong Kong) si colloca al primo posto (909 notifiche, 59%) in forte crescita rispetto agli anni precedenti.



**Fig. 2.2: Numero di notifiche di prodotti pericolosi nel 2008 per categoria di prodotto.**

Fonte: Rapex (2008), “Keeping European Consumers Safe. 2008 Annual Report”, [http://ec.europa.eu/consumers/dyna/rapex/rapex\\_archives\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/consumers/dyna/rapex/rapex_archives_en.cfm).

Si tratta, quindi, di un argomento di estrema attualità e di marcata rilevanza in relazione alle implicazioni per le imprese coinvolte. Secondo un articolo pubblicato da Barber e Darrough nel 1996 sul “Journal of Political Economy”, vi sarebbe, ad esempio, proprio un ridotto numero di recall alla base dell’elevata reputazione delle imprese giapponesi, percepite come altamente affidabili. In particolare, gli autori hanno comparato i recall di brand di auto americane e giapponesi avvenuti tra il 1973

e il 1992, individuando 507 eventi per i brand americani e solo 66 per quelli giapponesi. Questa significativa differenza ha contribuito, secondo tale ricerca, a determinare la comune percezione che i veicoli giapponesi siano più affidabili rispetto a quelli americani, con corrispondenti ripercussioni sulle quote di mercato dei diversi produttori.

Congiuntamente alla responsabilità del produttore va considerata anche quella del distributore, soprattutto se di grandi dimensioni. Dal punto di vista legislativo, il Decreto Legislativo del 6 settembre 2005 n.206, il c.d. “Codice del consumo”, impone in particolare al distributore di agire con diligenza nell’esercizio della sua attività per contribuire a garantire l’immissione sul mercato di prodotti sicuri per il consumatore; egli è, in particolare, tenuto a:

- non fornire prodotti di cui conosce, o dovrebbe conoscere, la pericolosità in base alle informazioni in suo possesso e alla sua qualità di operatore professionale;
- partecipare al controllo di sicurezza del prodotto immesso sul mercato, trasmettendo le informazioni concernenti i rischi del prodotto al produttore e alle autorità competenti per le azioni di rispettiva competenza;
- collaborare alle azioni di ritiro e richiamo dei prodotti, conservando e fornendo la documentazione idonea a rintracciare l’origine dei prodotti per un periodo di dieci anni dalla data di cessione al consumatore finale.

Inoltre il distributore ha la responsabilità di informare immediatamente le amministrazioni competenti qualora un prodotto fornito al consumatore presenti per lo stesso rischi incompatibili con l’obbligo generale di sicurezza, precisando le azioni intraprese per prevenire i rischi per gli acquirenti. Come si evince dalla normativa, si viene a creare una sorta di concordanza e continuità nei comportamenti e nelle responsabilità delle imprese di produzione e delle imprese di distribuzione (Pepe, 2003). Del resto, il rapporto tra cliente e distributore è per molti aspetti più diretto di quello tra il cliente e il produttore: la fidelizzazione al punto vendita e la fiducia nei confronti dello stesso possono infatti sovrastare quelle incorporate nel brand di prodotto (Musso e Risso, 2006).

Alcune ricerche scientifiche hanno altresì approfondito la tematica in parola, guardando con una prospettiva più ampia ai diversi stadi della supply chain attraverso la quale viene realizzato e distribuito il prodotto soggetto al recall. A tal proposito va menzionato il recente articolo, pubblicato nel 2009, su Management Science da Chao, Iravani e Savaskan, nel quale vengono individuate diverse tipologie contrattuali in base alle quali i costi di un recall possono essere ripartiti tra i soggetti della supply chain. Tale analisi si basa sulla “root cause analysis” (completa o selettiva), tecnica in grado di identificare le responsabilità dei fallimenti di prodotto.

Effettuate tali premesse, il prosieguo del lavoro si concentrerà esclusivamente sulla responsabilità del produttore.

### ***2.2.2 Strategie e strumenti per la gestione della crisi di prodotto***

Il richiamo o il ritiro di un prodotto possono rappresentare per un produttore le crisi più pericolose poiché incrinano il rapporto di fiducia tra cliente e impresa, mettendo spesso in evidenza l'incoerenza tra gli effettivi comportamenti sul mercato e le affermazioni di responsabilità sociale. Normalmente, il richiamo (o nei casi ancora più gravi il ritiro), prende avvio dalla scoperta della pericolosità (reale e potenziale) da parte del produttore ma può anche accadere che la comunicazione sia attivata dal distributore, dall'importatore o direttamente dal consumatore, segnalando che un prodotto (Pruitt e Peterson, 1986):

1. Contiene materiali pericolosi;
2. Può causare danni seri o addirittura la morte in caso di uso improprio;
3. Viola gli standard di sicurezza.

La qualità e la tempestività nel processo di gestione di un'emergenza di questo tipo risultano determinanti e strettamente legate ad alcuni aspetti: il livello di reputazione dell'azienda, la capacità organizzativa, la gestione della comunicazione. Ancor prima è evidente che l'impresa dovrebbe attuare comportamenti gestionali in grado di prevenire tali episodi traumatici, eliminando ad esempio i rischi in sede progettuale o riducendoli con misure e tecniche adeguate (le avvertenze e le istruzioni per l'uso

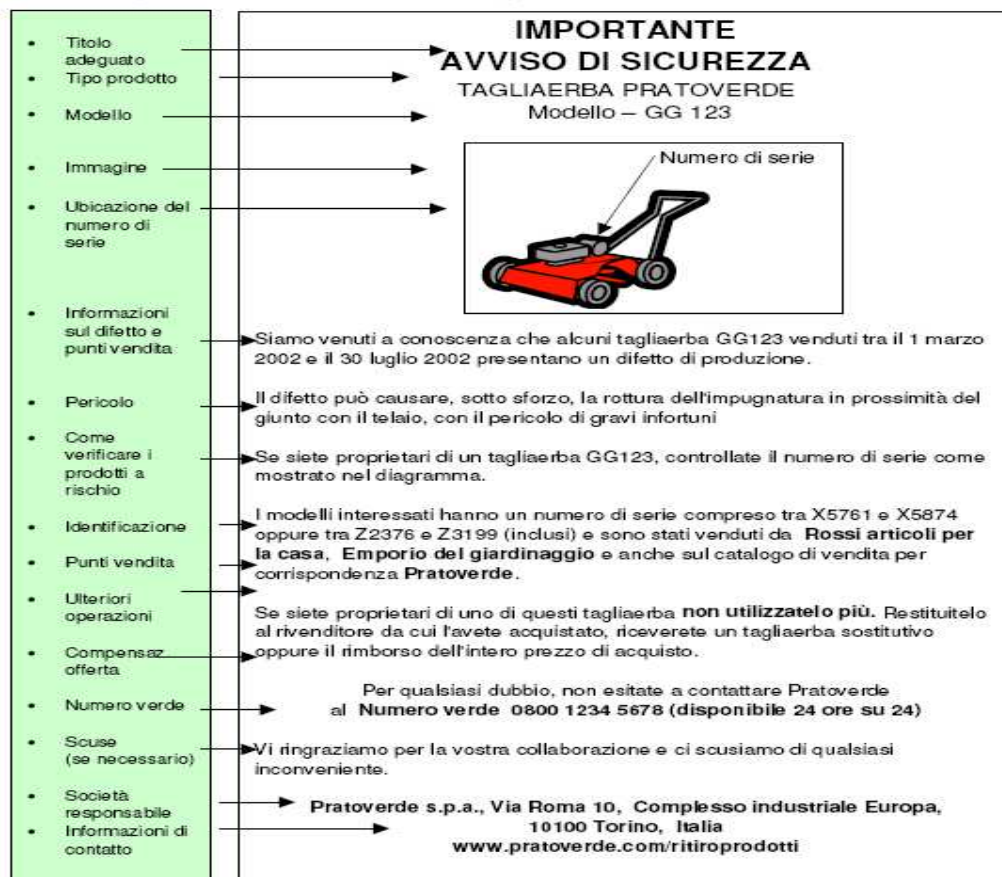
sicuro del prodotto da parte dei consumatori vengono solo a completare). I produttori dovrebbero avere procedure per il monitoraggio continuo dei problemi manifestati dai propri prodotti, implementando sistemi di raccolta e analisi delle informazioni relative a: prove e collaudi, lamentele e restituzioni da parte della clientela, eventuali incidenti o pericoli derivati da un uso improprio o dalla vendita ad utenti non previsti ecc.. Se il sistema di monitoraggio evidenzia che uno o più prodotti possono presentare un rischio per il consumatore, è necessario valutare con attenzione il pericolo, in particolare: la natura del problema, le cause, i fattori che possono influenzare la gravità e la probabilità dell'infortunio (competenze dell'utilizzatore, modi d'uso ecc.), il livello rischio (rischio grave che necessita di un intervento immediato, rischio moderato che richiede un intervento generico, rischio basso che non necessita generalmente di nessun intervento). L'iniziativa dell'intervento correttivo vero e proprio, richiamo o ritiro, può essere assunta da un'autorità pubblica, dall'impresa coinvolta o da entrambe le parti contemporaneamente. E' chiaro che di fronte ad un rischio grave la preparazione diventa fondamentale: ogni impresa dovrebbe avere elaborato preventivamente un piano o un protocollo per gestire una simile crisi (quali azioni intraprendere, come, con quali tempistiche). Ogni piano di gestione di un recall dovrebbe naturalmente essere il frutto di una collaborazione tra esperti legali, di marketing, di progettazione, di sicurezza del prodotto, di distribuzione e di vendita.

Recentemente il Financial Times ha pubblicato una ricerca condotta dallo studio legale Freshfields Bruckhaus Deringer in tema di ritiro di prodotti dal mercato intervistando i responsabili di 100 multinazionali che operano nell'Unione Europea: da essa emerge una sostanziale impreparazione ad affrontare un ritiro dei prodotti (volontario o imposto).

Una volta individuata la presenza di un pericolo grave è innanzitutto necessario identificare i prodotti interessati (tramite numero di serie, numero di lotto, codici a barre ecc.). Ove ciò sia possibile, sarebbe assai utile avere anche una banca dati aggiornata dei propri clienti, con informazioni riguardanti il nome, l'indirizzo, il numero di telefono, la marca, il numero di modello e la data di acquisto del prodotto; ovviamente il possesso di simili informazioni è possibile solo per determinate tipologie di prodotto, mentre non sarebbe possibile, ad esempio, per i beni di largo

consumo. Se il problema di pericolosità deriva da un errore del fornitore (di componenti, semilavorati, ecc.) è fondamentale possedere informazioni dettagliate che consentano di collegare i componenti dei prodotti ai rispettivi fornitori. Appare chiaro che, a prescindere dall'eventuale contatto diretto con i clienti (ove possibile), si rende necessario stabilire un programma di comunicazione "di massa" per contattare i consumatori. A tal proposito occorre predisporre: un elenco di media da utilizzare, dei comunicati stampa rivolti ai diversi media, un numero verde da contattare. Il comunicato deve essere chiaro, di facile comprensione e basato su fatti reali. Al contempo è importante controllare lo stato delle promozioni e delle attività pubblicitarie attive poiché potrebbero essere potenzialmente in conflitto con quanto accaduto: si pensi al caso di un'auto ritirata in quanto molto pericolosa pubblicizzata invece come molto sicura. L'annuncio del richiamo (o ritiro) di un prodotto dovrebbe contenere i seguenti elementi (fig. 2.3):

- Richiamo dell'Attenzione dei Consumatori (Importante avviso di sicurezza, safety recall);
- Elementi per l'identificazione del prodotto (modello, numero del prodotto, numero di serie, foto);
- Località (e canali) di vendita della produzione ritirata;
- Problema presentato dal prodotto;
- Modalità di emersione del problema;
- Pericoli reali e potenziali;
- Informazioni sui comportamenti da intraprendere;
- Tipo di Intervento Correttivo (rimborso, sostituzione);
- Numero Verde e/o Sito Web.



**Fig. 2.3: Esempio di Messaggio di richiamo**

Fonte: Vademecum “Sicurezza dei prodotti in Europa” finanziato da una sovvenzione della Commissione Europea Direttorato Generale per la Protezione della Salute e dei Consumatori.

La comunicazione deve essere multidirezionale, riferita cioè a tutti pubblici dell’impresa, interni ed esterni. Particolare attenzione occorre prestare alla scelta del canale di diffusione del messaggio, in generale occorre valutare attentamente la tipologia di clientela e domandarsi quale sia il modo più efficace e rapido per raggiungerla, scegliendo tra diverse alternative (Jolly e Mowen, 1985):

- pubblicazioni sulla stampa (valutando quale pubblicazione sia più adatta per il pubblico interessato, anche nei diversi paesi);
- servizi telefonici (numero verde);
- annunci televisivi e/o radiofonici;
- siti web;

- informazioni nei punti vendita.

Un documento con le domande e le risposte più comuni, costantemente aggiornato per tutta la durata dell'intervento correttivo, può essere un utile supporto. Importante è anche nominare un portavoce esperto che si occupi di gestire e coordinare le relazioni con i diversi media, considerando che la presenza di più fonti di informazione aumenta il rischio di una comunicazione contraddittoria. Interventi tempestivi e informazioni veritiere e trasparenti (quindi anche negative) volte anche all'assunzione di responsabilità sono fondamentali per evitare ulteriori speculazioni e mantenere il controllo delle notizie che giungono al pubblico. Indispensabile è poi porre rimedio al danno creato al consumatore attraverso: riparazioni, sostituzioni, rimborsi.

Una volta avviato l'intervento correttivo occorre monitorarne l'andamento misurando il numero di clienti che contattano l'azienda come anche la quantità di prodotti restituiti, riparati o risarciti. Sulla base di tali riscontri potrebbero essere necessari interventi correttivi, fin tanto che gli obiettivi non sono stati raggiunti e l'emergenza può dirsi conclusa (rimanendo comunque pronti a gestire gli ulteriori prodotti che verranno ritirati o richiamati). Al fine di apprendere dall'esperienza, una volta terminata l'urgenza è importante svolgere ulteriori analisi, individuando le cause di quanto accaduto e rimuovendole per evitare altri episodi negativi in futuro.

Osservando complessivamente le diverse risposte di un'impresa ad una crisi di prodotto, è possibile collocarle lungo un continuum che va dal supporto inequivocabile a un inequivocabile ostruzionismo: il primo caso consiste nell'assunzione di responsabilità, fino alle scuse ai consumatori e alla proposta di alcuni rimedi come il ritiro volontario e la sostituzione gratuita (Hearit, 1994); la seconda consiste nella mancata assunzione di responsabilità e, pertanto, nell'assenza di misure riparatrici. Fra questi due comportamenti estremi si collocano alcune risposte ambigue che comprendono sia aspetti di supporto che aspetti di ostruzionismo (Heinzl, 1993). Le valutazioni e le risposte del mercato, oltre che dipendere dal tipo di risposta, tengono anche conto dell'incoerenza tra comportamenti concreti d'impresa e valori ritenuti rilevanti per la collettività (tutela

della salute dei consumatori, rispetto dell'ambiente, ecc.): le conseguenze possono rivelarsi anche assai negative in termini di minori vendite, perdita di immagine e di attrattività (Caselli, 2005). Per quanto la comunicazione del richiamo o del ritiro di un prodotto siano di per sé considerati atteggiamenti responsabili rispetto al silenzio in cui tale operazione veniva condotta nel recente passato, ciò non può divenire un alibi: occorre comunicare con la massima trasparenza per cercare di recuperare il rapporto con i propri clienti ed è importante assumersi da subito ogni responsabilità evitando un atteggiamento elusivo. E' chiaro anche che in una condizione di crisi si può venire a creare una situazione di conflitto d'interesse tra i differenti stakeholder di cui l'impresa deve tenere conto nel formulare le proprie strategie: gli shareholder, infatti, prediligono una strategia difensiva che protegga i propri interessi mentre le vittime dell'errore prediligono una strategia più accomodante nei loro confronti (Marcus e Goodmang, 1991). Proprio per questo, nei momenti di crisi si evidenzia la necessità di un rapporto leale tra i vari stakeholder ed emerge con forza l'importanza del valore della trasparenza (Danovi e Quagli, 2008) per permettere anche agli stakeholder esterni, il controllo della crisi (Bertoli, 2000). Dunque una comunicazione tempestiva, trasparente e che enfatizza una risposta responsabile risulta fondamentale per riconquistare la fiducia dei vari portatori di interesse: è da questa comunicazione che dipende non solo il rapporto con i clienti attuali ma anche con quelli potenziali. Si tratta tuttavia di un aspetto sottovalutato dalle imprese: dall'indagine pubblicata dal Financial Times e citata in precedenza si rileva che solo il 16% degli intervistati considera fondamentale la comunicazione rapida e onesta con i clienti. L'obiettivo della trasparenza e dell'assunzione di responsabilità alla base di una corretta gestione della crisi appare insomma piuttosto distante. Interessante risulta a tal proposito il pensiero di Sicca e Izzo (1995), i quali sostengono che la crisi non rappresenta solo una minaccia ma possa trasformarsi anche in un'opportunità, che per essere colta richiede un cambiamento radicale.

Nel prossimo capitolo cercheremo di approfondire questo tema attraverso l'analisi di tre crisi di prodotto che hanno colpito imprese importanti a livello mondiale: Mattel, Ikea e Timberland.

### **3. L'evoluzione della Letteratura sul richiamo-ritiro di prodotto: i diversi approcci e le principali evidenze**

#### **3.1 I primi studi degli anni '80: i fondamenti teorici**

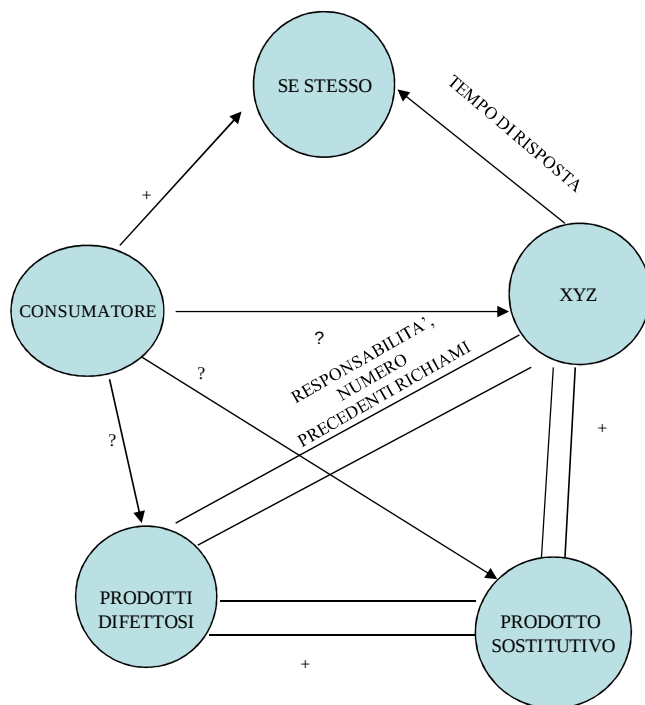
Come è stato osservato nel precedente capitolo, la letteratura sulla gestione dei richiami (ritiri) di prodotto si è posizionata principalmente, soprattutto nella fase iniziale, nella prospettiva manageriale, ponendosi l'obiettivo primario di fornire alcune linee guida per la corretta definizione di un piano efficace di gestione del product recall (Fisk e Chandran, 1975; Kerin e Harvey, 1975; Gumbhir e Jamison, 1975; Warner, 1977; Snyder, 1974). Mowen (1980) è stato il primo ad affrontare il problema dal punto di vista del consumatore, valutandone la reazione e la percezione nei confronti dell'impresa coinvolta nell'evento in parola. I risultati di tali studi iniziali sono stati successivamente rivisti ed approfonditi dallo stesso Mowen insieme ad altri autori (Mowen, Jolly e Nickell, 1981; Mowen, Ellis, 1981; Jolly e Mowen, 1985), giungendo a fornire alcune concettualizzazioni e verifiche empiriche, che ancora oggi costituiscono la base per qualsiasi ricerca che intenda affrontare l'argomento della crisi da prodotto nella prospettiva dei consumatori.

Nel suo lavoro del 1980 (che in parte fa riferimento ad un working paper non pubblicato del 1979 dello stesso autore), Mowen delinea un modello di analisi basato sulla c.d. "signed-diagraph analysis" (Belk, 1976), una teoria diffusa nell'area del consumer behavior in base alla quale vengono studiati i processi cognitivi attraverso una rappresentazione grafica che include tutti gli elementi coinvolti, evidenziando tutti i possibili legami tra di essi. In particolare, secondo la teoria citata occorre valutare ciascun "semiciclo", cioè ciascuna sequenza possibile di tre o più elementi che si ottiene prendendo avvio e tornando al medesimo elemento, passando attraverso gli altri una ed una sola volta. La "signed-diagraph analysis", estendendo la c.d. balance theory, (Helder, 1985), prevede che per raggiungere un equilibrio complessivo, sia necessario che ciascuno dei semicicli individuati sia a sua volta in equilibrio. Scomponendo ulteriormente il grafico (Belk, 1976), è possibile analizzare le singole relazioni possibili tra coppie di elementi, distinguendo tra "sentiment

relations” nel caso in cui uno dei due elementi coinvolti sia il consumatore e “unit relations” quando ciò non si realizzi.

Nel caso del richiamo di un prodotto dal mercato, gli elementi cognitivi utili alla “signed-diagraph analysis”, individuati da Mowen (1980) cinque (fig. 3.1):

- il consumatore (C);
- la percezione dell’individuo di se stesso come consumatore (SELF);
- l’impresa che effettua il richiamo (XYZ);
- il prodotto difettoso (PD);
- il prodotto sostitutivo (PS).



**Fig. 3.1: L’analisi “signed-diagraph” di un evento di product recall.**

*Le frecce rappresentano “sentiment relations”, le linee doppie indicano “unit relations”.*

Fonte: ns. adattamento da Mowen (1980, p. 519).

Osservando l’analisi grafica, è possibile individuare quattro “sentiment relations” che indicano, rispettivamente, i legami affettivi che collegano il consumatore con: se stesso, l’impresa, il prodotto difettoso ed il prodotto sostitutivo.

In aggiunta, le linee doppie in fig. 3.1 segnalano la presenza di tre distinte “unit relations”, che mostrano le associazioni percepite dal consumatore tra due elementi cognitivi diversi da sé. Tali relazioni possono così configurarsi come (Rosenberg e Abelson, 1960): positive (presenza di una forte associazione), negative (forte dissociazione) o nulle (associazione irrilevante). Tra le tre associazioni citate, particolare importanza riveste quella tra l’impresa xyz e il prodotto difettoso, in quanto rappresenta la percezione del consumatore circa la responsabilità o colpa dell’impresa per la difettosità emersa: una forte associazione indica una decisa attribuzione di responsabilità, mentre una ridotta intensità segnala che quanto è avvenuto sia da attribuire in primo luogo alla sfortuna.

Tale procedimento, sia per le relazioni “sentiment” che per quelle “unit”, si basa sulla teoria delle attribuzioni (Kelley, 1967; Jones e Davis, 1965), in base alla quale l’individuo tende a creare legami causali tra gli elementi.

Chiarite le componenti e guardando ora al funzionamento del modello nel suo complesso, occorre premettere che, secondo la menzionata balance theory (Helder, 1985), affinché si registri un equilibrio nel singolo semiciclo, occorre che la moltiplicazione dei segni delle relazioni coinvolte risulti in un valore positivo. In caso contrario, intervengono forze cognitive che tendono a riorganizzare le percezioni in modo da raggiungere il bilanciamento. Analizzando i singoli semicicli, ne conseguono alcuni risultati interessanti (Mowen, 1980):

- nel caso del semiciclo consumatore-prodotto difettoso-impresa-consumatore (C, PD, XYZ, C), se i consumatori percepiscono un legame tra l’impresa e il prodotto difettoso (“l’impresa è responsabile del difetto”), le valutazioni del consumatore relative al danno (potenziale o reale) cagionato dal prodotto incidono sull’opinione relativa all’impresa. In particolare, la percezione di un’elevata pericolosità derivante dal malfunzionamento del prodotto (entità dei danni procurati), produrrà una più severa visione dell’impresa. Allo stesso modo, sempre considerando il medesimo semiciclo, il numero di precedenti richiami effettuati dall’impresa influenza negativamente la percezione della stessa da parte del consumatore, poiché crea la sensazione di una sua maggiore responsabilità per il difetto sotto analisi;

- nel caso del semiciclo consumatore-percezione di se stesso-impresa-consumatore (C-SELF-XYZ, C), all'aumentare del tempo intercorso tra la scoperta del difetto e la realizzazione del richiamo, si verifica un peggioramento della relazione tra il c.d. self e l'impresa ("l'impresa è meno orientata alla tutela della salute dell'individuo consumatore") e, di conseguenza, quella tra l'impresa stessa ed il consumatore.

Nel suo primo studio del 1979, Mowen trova una verifica empirica del modello poc'anzi delineato. Tuttavia, in seguito, lo stesso autore riconosce che una ridotta validità esterna di tale analisi, e quindi una non completa generalizzabilità dei risultati, possa derivare dal fatto che nel suo esperimento ha utilizzato un'impresa fittizia (la c.d. XYZ), lasciando il dubbio che, nel caso che i consumatori conoscano davvero un'impresa, le percezioni possano essere differenti rispetto a quelle registrate.

Per questa ragione nel suo successivo lavoro del 1980, Mowen effettua un'indagine tra 139 dipendenti di un College e casalinghe residenti nell'area ad esso circostante, sottoponendo loro il caso reale della Corning Glass Works, un'impresa che tra il 1979 e il 1980 aveva dovuto richiamare circa 360.000 macchine elettriche per il caffè prodotte nel 1974, dopo che, in seguito al suo utilizzo, si erano registrati 373 infortuni (persone scottate), di cui 12 di un'entità tale da richiedere l'intervento medico. I risultati di questa indagine appaiono parzialmente differenti rispetto a quelli dalla precedente. In particolare si osserva che:

- gli eventuali precedenti ritiri (o richiami) dei prodotti non influiscono sulla percezione dei consumatori nei confronti dell'impresa;
- viene confermata l'importanza della tempestività dell'intervento, che il consumatore percepisce espressione della volontà da parte dell'impresa di agire celermente per tutelare la salute dei suoi consumatori, mentre non è di nessun rilievo per gli stessi consumatori l'intervento delle autorità governative;
- la familiarità con l'impresa influenza la percezione di responsabilità attribuita dai consumatori: in particolare, la compresenza di una buona reputazione dell'impresa unita ad una gestione del richiamo, avvertita come altamente responsabile, determina

un'inferiore attribuzione di responsabilità rispetto al caso di un'impresa meno conosciuta.

Infine Mowen, osservando la differente reazione dei consumatori nei due esperimenti svolti (1979, 1980), giunge alla conclusione che, come avvenuto nel secondo caso, personalizzando il messaggio di richiamo, sottolineando la centralità della soddisfazione dei propri clienti e menzionando la percentuale di prodotti che l'impresa intende richiamare e sostituire, i consumatori reagiscano in maniera decisamente più favorevole.

### **3.2 Le integrazioni ai modelli originari e la tassonomia delle risposte delle imprese ai recall: gli studi degli anni '90**

Negli anni '90 gli studi sul richiamo di prodotto subiscono un'evoluzione rispetto a quelli introduttivi del decennio precedente. Nello specifico, le analisi di questo periodo (il cui avvio può, invero, essere individuato già nel 1989 con la pubblicazione di uno studio di Shrivastava e Siomkos di cui si dirà tra breve), partendo dall'osservazione degli approcci riduzionisti riscontrati nella pratica delle imprese (Siomkos e Kurzbard, 1994), tendono ad integrare i modelli originari elaborati da Mowen e colleghi per recepire pienamente la complessità connessa alla gestione delle crisi di prodotto. Siomkos e Kurzbard (1994) sottolineano come, se da lato un certo riduzionismo sia necessario allo scopo di rendere governabile la crisi, dall'altro occorra considerare e gestire tutte le variabili critiche, sia organizzative che esterne, che possono determinare la scelta del consumatore di continuare a consumare prodotti coinvolti in precedenza in incidenti pericolosi.

Generalmente, osservano Simkos e Kurzbard nel loro studio (1994) pubblicato sull'*European Journal of Marketing*, in presenza del richiamo (o ritiro) di un prodotto, i consumatori ricevono esclusivamente notizie negative che possono far mutare rapidamente le loro percezioni. Essi, infatti, non avendo il pieno controllo della situazione, attivano come immediata reazione quella di non utilizzare più il prodotto (per i clienti attuali) o di non iniziare ad acquistare lo stesso (per i nuovi clienti). Inoltre, quando i consumatori percepiscono che l'impresa ha violato la

propria fiducia, le conseguenze negative non si verificano solo per il prodotto oggetto del richiamo (o ritiro), ma si ripercuotono sull'intera linea di prodotti e servizi dello stesso produttore.

Per verificare le loro ipotesi, Siomkos e Kurzbard effettuano, quindi, uno studio, coinvolgendo 384 consumatori e ponendoli di fronte a due casi di richiami di prodotto, relativi rispettivamente ad un asciugacapelli e ad un succo d'arancia; sebbene si tratti di due episodi avvenuti realmente, i due ricercatori scelgono di non menzionare la marca per evitare distorsioni nel loro esperimento.

Nella prospettiva richiamata all'inizio di questo paragrafo, Siomkos e Kurzbard (1994) considerano un modello integrato di analisi, includendo le seguenti tre variabili:

- il livello di reputazione dell'impresa;
- gli effetti esterni (ed esempio, l'impatto della copertura data dai media a quanto accaduto);
- la risposta attivata dall'impresa alla crisi (con intensità che vanno dalla negazione di responsabilità al massimo coinvolgimento e impegno per la tutela del consumatore).

Per quanto riguarda la prima variabile, il possesso di una buona reputazione, numerosi studi hanno messo in evidenza i variegati benefici che essa può determinare per l'impresa: la riduzione dei costi e la possibilità di aumentare il prezzo attraverso un maggior potere contrattuale con clienti e fornitori (Shapiro, 1983; Podolny, 1993; Sullivan, 1998; Benjamin e Podolny, 1999); la crescita delle vendite e dello status dell'impresa (Podolny e Phillips, 1996); la protezione dai potenziali entranti (Milgrom e Roberts, 1982); il più facile accesso al capitale (Stuart et al. 1999); un più alto tasso di sopravvivenza (Rao, 1994); una performance finanziaria superiore (Roberts e Dowling, 2002). La reputazione è anche uno dei fattori più importanti per il successo della gestione di una crisi da prodotto: la risposta dei consumatori ad una crisi di prodotto dipende, infatti, in gran parte dal loro coinvolgimento nei confronti dell'impresa e del suo prodotto e tale

coinvolgimento trae origine proprio dalla reputazione e dall'immagine dell'impresa. In particolare l'indagine evidenzia come gli effetti negativi siano minori per un'impresa caratterizzata da una buona reputazione e ciò si dimostra ancora più valido per una grande impresa che possieda diverse linee di prodotti, ciascuna delle quali commercializzata con un proprio brand name che non richiama il nome dell'impresa coinvolta nella crisi. Ma gli effetti possono essere devastanti per un'impresa non conosciuta.

Per quanto riguarda il secondo elemento, gli effetti esterni, l'analisi mostra come i media abbiano un ruolo fondamentale nel conferire valore ad una notizia ed è, quindi, essenziale per l'impresa operare per persuaderli che essa sta agendo in modo responsabile ed in buona fede. Tuttavia ciò può risultare complicato dal fatto che esiste una pluralità di media e di agenzie da convincere. Particolarmente delicata è la comunicazione alle agenzie governative, in quanto le valutazioni espresse da quest'ultime sono considerate dai consumatori come neutrali ed altamente affidabili; è chiaro, quindi, che occorre evitare un atteggiamento di chiusura o di informazione parziale sulla crisi che può creare un'impressione negativa alle agenzie. Neppure le piccole imprese sono immuni dagli effetti esterni: esse sono spesso possedute da famiglie che prestano il loro nome alla linea di prodotti e le conseguenze in termini di riduzione della stima all'interno della sfera sociale possono essere altrettanto devastanti.

La terza variabile prende in considerazione le possibili risposte dell'impresa alla crisi. In generale l'abilità di fermare sul nascere una crisi dipende in gran parte da quanto l'impresa sia preparata a mobilitare le proprie risorse; non è a tale scopo sufficiente un generico piano formale di emergenza: occorre che il piano sia abbastanza realistico da potere essere implementato nell'ambiente confuso dalla crisi, sostenuto da persone e risorse adeguate (Shrivastava e Siomkos, 1989). Nello specifico Siomkos e Kurzbard (1994) individuano un continuum caratterizzato da un crescente sforzo pro-attivo dell'impresa nei confronti dei suoi consumatori:

- negare ogni responsabilità e rifiutarsi di agire (denial);
- richiamare il prodotto solo in quanto imposto delle autorità governative (involuntary product recall);

- richiamare il prodotto spontaneamente, prima dell'intervento dell'autorità governativa, rivelando informazioni, cercando di mitigare il rischio (voluntary product recall);
- attivare uno sforzo notevole (super-effort): si tratta di una tecnica aggressiva di controllo del rischio che prevede un immediato product recall e sforzi a tutto campo per fornire risarcimenti ai consumatori, delineando quindi un comportamento responsabile e onesto nella comunicazione della crisi. Si tratta di una strategia non richiesta o imposta dalle agenzie governative, ma di una decisione interna all'impresa che generalmente mira a richiamare prodotti anche in presenza di difetti minori che non compromettono la salute dei consumatori: da qui l'espressione "super effort", indicante che le imprese dimostrano preoccupazione per la salute dei propri consumatori.

La definizione della decisione circa la migliore risposta per l'impresa deriva dalla soluzione di dilemmi economici, etici e di pubblica immagine. I dilemmi economici fanno riferimento soprattutto ad una valutazione di costi-benefici. Il recall di un prodotto comporta sostanzialmente costi diretti e indiretti (Barber e Darrough, 1996): tra i primi rientrano i costi di notifica ai consumatori, i costi di correzione del difetto e di ridisegno del sistema produttivo tutti sostenuti nel breve periodo; i costi indiretti possono andare ben oltre l'immediato periodo di crisi ed includono, invece, la riduzione dei profitti, dovuta ad un calo delle vendite, dei prezzi e/o di entrambi.

Un interessante studio relativo ai costi diretti ed indiretti del recall è quello condotto da Weinberger, Romeo e Pirocha nel 1991. Gli autori analizzano l'evoluzione della quota di mercato nel proprio segmento di riferimento di sei auto oggetto di richiamo: la Chevrolet Corvair, la Ford Pinto, la Plymouth/Dodge Horizon/Omni, l'Audi 5000, la Suzuki Samurai, la Ford Bronco II. Nel breve periodo (i tre mesi successivi alla divulgazione della notizia del recall) gli autori rilevano una diminuzione delle vendite per ognuno dei sei prodotti analizzati, con una percentuale negativa che varia dal -9,7% al -25,2%, ma i danni si ripercuotono anche a distanza di due anni, sostanzialmente, a causa di tre motivi: la scelta di optare per una riduzione dei prezzi, la risposta difensiva dell'impresa e la copertura dei media. Molto spesso le imprese scelgono di fronteggiare la diffusione di notizie negative con una riduzione dei prezzi

delle auto coinvolte nel recall. Nel breve periodo lo sconto può produrre un recupero e, talvolta, persino un incremento delle vendite; ma nel periodo successivo allo sconto le vendite ritornano rapidamente al livello precedente al ribasso: si tratta, insomma, solo di un palliativo. Per fronteggiare i danni prodotti da questa soluzione Audi, Suzuki e Ford hanno successivamente optato per il cambio del nome delle auto oggetto del recall. Viene anche ribadita l'importanza di una reazione immediata e, soprattutto, trasparente dell'impresa che può mitigare il calo delle vendite. Infine, lo studio evidenzia il ruolo dei media, soprattutto della televisione, e delle agenzie governative (in questo caso la Consumer Union) che, attraverso una copertura prolungata dell'evento, possono determinare danni di lungo periodo per l'impresa. Al di là della possibilità di contenere gli effetti negativi di un recall, gli autori sottolineano come i danni provocati da una crisi di prodotto appaiono permanenti, e le imprese non possono neppure fare affidamento sulla reputazione ed sull'immagine costruita nel passato.

Con riferimento alla quantificazione dei costi diretti (e indiretti), appare rilevante menzionare lo studio di Hoffer, Pruitt e Reilly (1991), che si focalizza sull'analisi del comportamento specifico dei consumatori di fronte ai recall della propria autovettura. Gli autori, studiando i recall avvenuti nel 1996 nel mercato statunitense, riscontrano come i possessori di veicoli con due o più anni di vita siano meno propensi a portarli in concessionaria per la riparazione prevista dal recall, sostanzialmente per due ragioni: 1) i possessori sono meno meticolosi nei confronti dell'auto, rispetto al periodo immediatamente successivo all'acquisto; 2) vista l'età dell'auto, è più difficile che il proprietario sia quello originale, ed è probabile che il proprietario attuale non abbia rapporti con le concessionarie a cui occorre portare l'auto per la riparazione prevista dal richiamo. I costi diretti risultano, quindi, più ridotti dal fatto che non tutti gli aventi diritto usufruiscono della riparazione, ma l'impresa non deve dimenticare i costi indiretti di lungo periodo.

A fronte di costi quantificabili (quelli diretti) o in parte prevedibili (indiretti), i benefici di un immediato recall sono più incerti e difficili da stimare. La scelta di procedere al richiamo riduce la possibilità di ulteriori danni in futuro e rafforza la posizione dell'impresa in presenza di possibili azioni legali (Shrivastava e Siomkos

del 1989). Tuttavia l'attivazione dei recall di un prodotto può suscitare nei consumatori non solo percezioni positive (e, quindi, benefici), ma anche negative: da un lato esso può essere considerato come un comportamento altamente responsabile, indotto da una reale preoccupazione per i consumatori; dall'altro, esso può essere avvertito come un pubblico riconoscimento pubblico di un difetto, e ciò può avere ripercussioni negative sull'immagine dell'impresa se tale difetto è determinato da fattori sotto il controllo dell'impresa.

Osservando ora in generale il ventaglio delle quattro riposte possibili, va osservato come, nel passato, le imprese con una buona reputazione fossero più orientate all'alternativa della negazione (denial). A tal proposito si segnala, ad esempio, il caso studiato da Birsch e Fielder (1994) relativo all'auto Ford Pinto (già presa in considerazione anche nello studio di Weinberger, Romeo e Pirocha del 1991), prodotta tra il 1970 e 1980 per il mercato nord-americano e che, a causa della mancanza di un vero e proprio paraurti posteriore e di rinforzi tra il pannello posteriore e il serbatoio, rendeva quest'ultimo una vera e propria bomba ad orologeria; infatti, in caso di collisioni, il serbatoio veniva spinto in avanti, urtando contro una serie di bulloni sporgenti dal differenziale che provocavano la foratura dello stesso generando incendi ed esplosioni, a volte anche letali. La Ford, a conoscenza di questo difetto di progettazione, negò ogni possibile anomalia rifiutandosi di pagare i costi di riprogettazione. L'azienda dovette affrontare notevoli e numerose controversie giudiziarie guadagnandosi la reputazione di produttore di "barbecue a 4 posti".

Con il passare del tempo, le imprese e la stessa Letteratura qualificata sull'argomento, si sono mosse verso la progressiva diffusione di un differente orientamento circa le risposte più efficaci da attivare. Mentre, infatti, dall'indagine di Shrivastava e Siomkos del 1989 emergeva come il richiamo involontario fosse una risposta adeguata per un'impresa con una buona reputazione ed un'immagine positiva, sufficiente a creare l'impressione di una forte preoccupazione per la salute dei consumatori, la successiva indagine di Siomkos e Kurzbard del 1994 evidenzia la necessità per l'impresa di reagire immediatamente con un richiamo (o ritiro) volontario e un programma di super-effort. Solo infatti mostrando un'onesta

preoccupazione per la salute dei consumatori, prevedendo la sostituzione, uno sconto o, comunque, una forma di risarcimento e cercando di provare la propria responsabilità sociale, l'impresa può scongiurare danni alla propria reputazione ed immagine, ed anzi anche migliorarle. Siomkos e Kurzbard (1994) sostengono, inoltre, la necessità di evitare l'opzione del denial, cioè della negazione della propria responsabilità nella crisi di prodotto, in quanto tale alternativa crea un'immagine negativa dell'impresa e del prodotto: nessun "denial", infatti, convince i consumatori dell'innocenza dell'impresa.

L'importanza del ruolo della reputazione, già esplicitato da Siomkos e Kurzbard nel 1994, viene ulteriormente enfatizzato in un lavoro successivo di Siomkos pubblicato nel 1999 sul *Journal of Business & Industrial Marketing*. I consumatori sono definiti nell'articolo come giudici ultimi nel decretare il successo o meno della gestione di una crisi di prodotto ed il loro giudizio è considerato, quindi, strumentale per il superamento della crisi. Se i consumatori percepiscono che l'impresa ha adottato le misure appropriate, la stessa viene ritenuta meno responsabile per i danni.

Per superare gli effetti negativi della crisi di prodotto, Siomkos (1999) sottolinea come l'impresa abbia a disposizione un controllo solo indiretto dei fattori esterni ma un controllo diretto della propria reputazione e della risposta organizzativa da attivare. La reputazione, in particolare, assume una notevole rilevanza in quanto, quando un'impresa possiede abbondantemente tale risorsa, i consumatori tendono ad attribuire la responsabilità di una crisi di prodotto a fattori esterni: la reputazione quindi, fattore controllabile dall'impresa, può indirettamente mitigare gli effetti negativi della crisi di prodotto. E' dunque di vitale importanza per la sopravvivenza dell'impresa investire nel tempo risorse per il miglioramento e lo sviluppo della propria reputazione ed immagine Siomkos (1999). Un'immagine positiva estende, quindi, i propri benefici anche nella gestione delle crisi di prodotto, oltre a svolgere le cinque importanti funzioni già evidenziate da Aaker (1991), essa infatti: aiuta i consumatori nel processo informativo sul prodotto, differenzia il prodotto e il suo posizionamento, fornisce ragioni per l'acquisto, tende a generare un feeling positivo nei confronti dell'impresa, favorisce la brand extension. Appare evidente come reputazione e immagine, se positive, possano perciò agire da fattori protettivi contro

le conseguenze negative di possibili future crisi di prodotto. Addirittura, differentemente dagli altri autori, Siomkos sottolinea come, mentre nel passato l'obiettivo della gestione delle crisi di prodotto era quello di tornare al livello di mercato pre-crisi recuperando le quote di mercato erose, per un numero crescente di imprese la crisi si trasforma in un'opportunità di trasformazione e miglioramento dell'immagine.

### **3.3 Gli studi più recenti**

Negli ultimi anni, nonostante l'accresciuto numero di episodi di ritiri di prodotti dal mercato, la Letteratura ha prodotto solo un numero limitato di studi sull'argomento.

Tra di essi, va segnalato, il lavoro di Klein e Dawar del 2004 che approfondisce il ruolo della reputazione "socialmente responsabile" dell'impresa nelle crisi di prodotto. Gli autori prendono avvio dal presupposto che, nella prospettiva di Marketing, la CSR è in generale uno strumento per aumentare la competitività dell'impresa e migliorare la performance di mercato (Bansale Roth, 2000; Drumwright, 1994, 1996; Klassen e Mclughlin, 1996; Russo e Focus, 1997; Waddock e Smith, 2000). Diversi sono, infatti, i benefici economici derivanti dall'attività di responsabilità sociale, determinati soprattutto dall'effetto positivo che essa esercita sulle percezioni dei consumatori circa l'impresa e i suoi prodotti, sulle loro valutazioni, scelte e raccomandazioni del brand. (Brown e Dacin, 1997; Drumwright, 1994; Handelman e Arnold ,1999; Osterhus, 1997; Sen e Battacharya, 2001). In particolare la CSR assume un ruolo fondamentale sui comportamenti di consumo routinari, in quanto crea una sorta di effetto "aurea" o "straripante". L'effetto aurea si verifica sostanzialmente quando una misura trabocca in un'altra (Thorndike, 1920): per esempio, una forte convinzione dei consumatori circa le caratteristiche di performance di un'automobile possono traboccare in convinzioni sulla sua affidabilità. Il complessivo coinvolgimento dei consumatori nei confronti di un brand può, quindi, traboccare in valutazioni di specifici attributi di tale brand (Beckwith e Lehmann, 1975). Klein e Dawar (2004) indagano gli effetti descritti in situazioni al di fuori delle situazioni di routine, con particolare riferimento alle crisi

di prodotto. Le loro analisi dimostrano a tal proposito come la reputazione di impresa “socialmente responsabile” possa agire come una sorta di polizza assicurativa da utilizzare contro l’impatto negativo di tali eventi avversi non ricorrenti, specialmente nei confronti dei consumatori più sensibili verso la CSR.

Tra gli studi più recenti va poi segnalato quello di Rhee e Haunschild (2006), che presenta risultati in parte contraddittori rispetto alle analisi dei due decenni precedenti, compresa quella di Klein e Dawar del 2004. L’analisi prende avvio dalla consapevolezza che vi sono differenti dimensioni della reputazione legate: alla qualità del produttore e dei prodotti, alla performance finanziaria, alla responsabilità sociale e ad altri aspetti ancora (Fombrun e Shanley, 1990). I due autori scelgono di concentrarsi sulla reputazione come sinonimo di qualità, tanto che la reputazione è definita come “The consumer’ subjective evaluation of the perceived quality of the producer” (Rhee e Haunschild, 2006, p. 102). La reputazione crea nei potenziali acquirenti delle aspettative circa la qualità dei prodotti di un’impresa, contribuendo ad aumentare la fiducia (Shapiro, 1983). Tali attese possono essere considerate come una promessa implicita attivata dall’impresa, che garantisce una qualità dei prodotti commisurata alla propria reputazione.

Applicando un approccio statistico bayesiano, gli autori modellizzano i consumatori come portatori di alcune aspettative iniziali circa la qualità del prodotto, a partire dalle quali effettuano le loro decisioni di acquisto. In seguito modificano le proprie credenze in base all’esperienza diretta o indiretta (Stigler, 1983): un aspetto fondamentale del modello è che i consumatori mutano le proprie opinioni con un’estensione che dipende da quanto la qualità osservata differisce dalle precedenti aspettative.

Nello specifico, l’indagine dei due autori si concentra sui recall di automobili avvenute dal 1975 al 1999 negli Stati Uniti. I risultati dimostrano come un’impresa con una buona reputazione (legata alla qualità del prodotto) soffra di una maggiore penalizzazione da parte del mercato rispetto ai produttori di auto con una bassa reputazione, nel caso degli eventi negativi citati: il difetto del prodotto viene percepito come una rottura della promessa implicita, cioè una violazione delle aspettative (Heath e Chatterjee, 1995). Si tratta di una conclusione in contraddizione

con quella rilevata in precedenza (Simkos e Kurzbard, 1994) e con il principio di inerzia dell'ordine reputazionale, secondo il quale la reputazione si costruisce come stratificazione di significati, costruzione di nuova conoscenza e sedimentazione (Tolbert e Zucker, 1996) e diviene resistente al cambiamento. Si tratta tutt'al più di un'inerzia limitata nel caso di crisi da prodotto, dovuta all'incertezza che si viene a creare circa la qualità del bene stesso (White, 2002; Podolny e Hsu, 2003).

Pur prendendo sempre a riferimento casi di recall verificatisi nel mercato dell'auto, il più recente studio di De Matos e Vargas Rossi (2007) si qualifica come tentativo di recuperare l'originaria prospettiva di studio di Mowen, focalizzata sui consumatori. In particolare, De Matos e Vargas Rossi (2007), sottopongono un questionario a un campione di studenti universitari brasiliani, allo scopo di registrare le loro reazioni dopo aver fatto leggere loro un messaggio di richiamo, relativo ad un malfunzionamento dell'impianto frenante di un modello di auto. I risultati mettono in evidenza come la valutazione di un prodotto (e le relative intenzioni di acquisto), dopo che esso è stato coinvolto in un episodio di richiamo, dipenda da tre fattori:

- la Corporate Social Responsibility percepita dell'impresa;
- il possesso (o meno) di un'auto dello stesso brand coinvolto nel richiamo;
- l'attribuzione di colpa all'impresa da parte dei consumatori per quanto verificatosi.

Nello specifico i primi due fattori sono legati da una relazione positiva al giudizio sul prodotto; al contrario si riscontra una relazione negativa tra l'attribuzione di colpa e la variabile dipendente (più il cliente ritiene responsabile l'impresa per quanto avvenuto, più il suo giudizio sul prodotto peggiora).

Tali risultati, seppure a distanza di più di vent'anni, riprendono e supportano le conclusioni di Jolly e Mowen del 1985, sottolineando l'importanza per l'impresa di evidenziare, nel messaggio di richiamo, che essa sta agendo in maniera responsabile. Inoltre, i possessori di auto dello stesso brand oggetto del recall presentano una reazione differente (in quanto meno negativa) rispetto ai possessori di vetture di un'altra marca: l'impresa deve quindi considerare tra i destinatari, diretti e indiretti, del proprio messaggio di richiamo la generalità dei potenziali consumatori e non solo

i propri clienti (che appaiono meno critici rispetto a quanto avvenuto). De Matos e Vargas Rossi (2007) sottolineano, in conclusione, come l'impresa debba enfatizzare la propria responsabilità sociale nel prendersi cura dei propri clienti e nel mostrarsi realmente preoccupata per la loro salute. Queste informazioni sono in grado di attenuare gli effetti negativi sui giudizi espressi anche dai consumatori che non possiedono il brand oggetto del richiamo e generano impatti favorevoli sulle intenzioni di acquisto.

Gli studi più recenti, oltre a caratterizzarsi per una crescente confrontabilità legata allo stesso settore di analisi (i richiami di automobili), mostrano i segni di una ripresa dell'interesse per le analisi dei richiami nella prospettiva del consumatore, che aveva contraddistinto i primissimi studi di Mowen sull'argomento. La scarsità di contributi determina, tuttavia, una conoscenza non ancora soddisfacente e numerosi sono gli aspetti meritevoli di ulteriori studi.

Un ultimo, recentissimo, lavoro è stato pubblicato nel 2009 da Souiden e Pons sul *Journal of Product & Brand Management*. In tale studio i due autori replicano, con alcuni elementi di novità ma confermandone sostanzialmente i risultati, le analisi di Siomkos e Kurzbard del 1994, allo scopo di valutare l'impatto delle quattro alternative di risposta dell'impresa alla crisi di prodotto già evidenziate in precedenza, vale a dire: denial, involuntary product recall, voluntary product recall, super-effort.

Anche nel contributo di Souiden e Pons del 2009, il settore di analisi è quello dell'auto, mentre la raccolta dei dati è effettuata tramite un questionario diffuso via web su siti dedicati agli appassionati dell'auto. I risultati mostrano i diversi impatti sulla brand image derivanti dalla specifica alternativa di risposta scelta dall'impresa, in particolare: le imprese che scelgono di agire pro-attivamente per rimuovere il difetto e mostrano un'elevata responsabilità sociale nei confronti dei consumatori (programmi di super-effort) sono in grado addirittura di migliorare la propria immagine; ciò conferma quanto sostenuto da Siomkos (1991), secondo il quale una situazione di crisi può trasformarsi in un vantaggio. Al contrario, la scelta di negare l'accaduto (denial), genera un significativo impatto negativo che, invece, sorprendentemente non si verifica in caso di richiamo involontario. Souiden e Pons

mostrano, inoltre, come l'immagine abbia un impatto diretto sulla fedeltà dei consumatori e come entrambe (l'immagine e la fedeltà) abbiano un'influenza sulle intenzioni di acquisto dei consumatori. In altri termini, la risposta dell'impresa ad una crisi di prodotto ha un effetto indiretto sull'intenzione d'acquisto attraverso l'impatto sull'immagine e sulla fedeltà.

### **3.4 Alcune considerazioni critiche sulla Letteratura analizzata**

Osservando nel suo complesso la Letteratura sulla crisi di prodotto presentata nei paragrafi precedenti e confrontandola con la realtà, emerge innanzitutto chiaramente l'esiguità del numero di contributi scientifici sull'argomento, in rapporto all'accresciuta frequenza degli eventi di richiamo/ritiro di prodotti, che paiono destinati a moltiplicarsi anche nel prossimo futuro a causa dell'aumento della complessità dei prodotti stessi, delle filiere produttive e dei mercati, della presenza di movimenti di consumatori sempre più attivi, dell'intervento di agenzie governative.

Nonostante, quindi, si tratti di un fenomeno meritevole di una crescente attenzione da parte della comunità scientifica, le conoscenze in proposito appaiono ancora ridotte e per la maggior parte limitate alla prospettiva manageriale, la quale si propone di indicare l'articolazione di un efficace piano di gestione di product recall, allo scopo di limitare le ricadute negative sull'impresa. Nonostante nei primi significativi contributi degli anni '80 di Mowen si sottolineasse la necessità di approfondire prioritariamente l'evento del product recall nell'ottica dei consumatori e dei loro processi cognitivi e affettivi, per quasi trent'anni la prospettiva manageriale è stata preferita dai pochi Autori che hanno dedicato i propri studi ai richiami di prodotto. Come segnalato, solo recentemente alcuni lavori sono tornati a focalizzarsi sulle percezioni dei consumatori (Rhee e Haunschild, 2006; De Matos e Vargas Rossi, 2007).

Le analisi compiute secondo l'approccio gestionale alla crisi hanno, dunque, evidenziato, seppur con alcune contraddizioni, alcuni comportamenti che l'impresa dovrebbe assumere per limitare i danni potenziali legati all'evento negativo: ad esempio, secondo Barber e Darrough (1996), la crisi di prodotto comporta per

l'impresa costi diretti e indiretti e la risposta migliore da selezionare lungo il continuum che va dalla negazione di ogni responsabilità fino all'assunzione di un programma di super-effort, deve essere definita in base ad una valutazione di costi e benefici che ognuna di queste alternative comporta; Siomkos e Kurzbard (1994), evidenziano, invece, come sia importante reagire immediatamente con un richiamo (o ritiro) volontario e un programma di super-effort.

A fronte dell'indicazione di alcune condotte gestionali preferibili per l'impresa, tali studi non mostrano, invece, interesse (in tutto o in parte) alla comprensione di come i consumatori percepiscano la decisione dell'impresa di richiamare (o ritirare) volontariamente un proprio prodotto dal mercato attraverso un messaggio di product recall. In aggiunta, gli stessi studi recenti orientati al consumatore mostrano dei limiti in tal senso, in quanto misurano staticamente alcuni fattori (ad esempio De Matos e Vargas Rossi (2007) rilevano la CSR dell'impresa, il possesso o meno di un prodotto dello stesso brand coinvolto nel richiamo, l'attribuzione di colpa all'impresa da parte dei consumatori per quanto verificatosi), ma non studiano l'efficacia del processo in sé di gestione del ritiro, cioè come diversi comportamenti dell'impresa nella conduzione del product recall possano essere percepiti più o meno favorevolmente dai consumatori e come ciò abbia un impatto sull'esito finale (inteso, ad esempio, come intenzione futura di acquistare prodotti dell'impresa coinvolta). Resta, in particolare, da comprendere se l'intervento di gestione della crisi dell'impresa, seppur progettato secondo i criteri menzionati in precedenza, possa essere percepito nei processi cognitivi-affettivi attivati dal consumatore, da un lato, come espressione di una reale responsabilità e di un concreto interessamento dell'impresa verso i propri consumatori (Siomkos e Kurzbard, 1994) e, dall'altro, come tentativo opportunistico di ricerca di un momento comunicazionale-pubblicitario, e come la combinazione di queste percezioni positive e negative determini il risultato finale degli sforzi dell'impresa.

Al di là della distinzione tra le analisi che adottano l'approccio manageriale e quelle che si pongono nella prospettiva del consumatore, un aspetto ricorrente pressoché in tutti i lavori riguarda la valutazione degli effetti della reputazione sul successo o meno della gestione della crisi. In proposito si registra una contrapposizione tra

coloro che sostengono che una buona reputazione aiuti l'impresa a limitare gli effetti negativi della crisi di prodotto (ad esempio, Siomkos e Kurtzban, 1994) e coloro i quali (ad esempio, Rhee e Haunschild, 2006) sostengono, invece, che la stessa elevata reputazione possa determinare impatti peggiori in caso di richiami e ritiri, in quanto in tali situazioni si interrompono la promessa implicita di qualità e il legame di fiducia (incorporato proprio nella reputazione) tra l'impresa ed il mercato. Ulteriori studi si rendono, perciò, necessari per comprendere a fondo il ruolo della reputazione, verificando, in particolare, come essa agisca all'interno dei complessi processi cognitivi-affettivi menzionati in precedenza. A tal proposito, il presente lavoro, intende valutare se la reputazione eserciti uguali effetti nei casi in cui il consumatore percepisca una prevalenza di responsabilità oppure di opportunismo da parte dell'impresa nella gestione della crisi.

Da ultimo, va rilevato come molti studi soprattutto quelli condotti negli ultimi anni abbiano preso ad esame ritiri di automobili. Si tratta di un settore in cui, come rivela un'indagine condotta nel 2004, la qualità iniziale del prodotto è considerata, dopo il prezzo, il più importante fattore che influenza la decisione d'acquisto (Power et al., 2004). Ciò, se da un lato può apparire un limite, dall'altro consente una certa comparabilità dei risultati e, per questa ragione, in questo solco si muoverà anche la ricerca quantitativa proposta nel capitolo quinto di questo lavoro.

## **4. Un'analisi empirica di product recall dal mercato italiano**

### **4.1 Alcune premesse sulle scelte metodologiche**

La revisione della letteratura scientifica sul ritiro e sul richiamo di prodotto presentata nel capitolo precedente ha evidenziato la presenza di conoscenze ancora parziali su tale tematica. In particolare il limite principale che emerge dall'analisi dei contributi disponibili deriva dal fatto che, salvo poche eccezioni, la maggior parte dei lavori affronta il problema del ritiro (richiamo) di un prodotto nella sola ottica dell'impresa, cercando di suggerire alla stessa gli strumenti più efficaci allo scopo di minimizzare gli impatti negativi di mercato, trascurando però (del tutto o in parte) la prospettiva (le percezioni) dei consumatori. Partendo dai pochi studi che già hanno provato a colmare tale lacuna (in particolare, va a tal proposito menzionato il lavoro di De Matos e Vargas Rossi del 2006), l'obiettivo principale che ci poniamo in questa tesi è quello di fornire un ulteriore contributo attraverso due distinte ricerche, presentate rispettivamente nel presente capitolo e nel successivo. Posto tale obiettivo conoscitivo, la prima decisione da affrontare allo scopo di ottenere risposte esaurienti al quesito di ricerca ha riguardato la selezione del metodo di ricerca. Si tratta in tal caso di scegliere sostanzialmente tra due diversi sentieri di costruzione della conoscenza (Bonoma, 1985):

- quello deduttivo, secondo il quale, poste alcune premesse, da esse vengono dedotte alcune conseguenze logiche, sottoposte a verifica empirica, controllando il contesto nel quale gli eventi si verificano;
- quello induttivo, meno frequentemente utilizzato ma ugualmente valido (Bonoma, 1985), fondato su un percorso inverso che prende avvio da osservazioni empiriche per giungere a successive generalizzazioni.

Occorre quindi comprendere se e sotto quali circostanze i due diversi approcci siano utili nell'affrontare lo specifico problema sotto esame. A tale scopo occorre preventivamente operare un'ulteriore scelta tra due differenti esigenze, non facilmente conciliabili: da un lato, l'obiettivo di un'elevata validità interna della

ricerca (Campbell e Stanley, 1963), riferita all'integrità dei dati e dei risultati ossia alla validità e all'affidabilità delle conclusioni statistiche (Cook e Campbell, 1979; Guilford, 1954); dall'altro, il proposito di una consistente validità esterna, riferita alla possibilità di generalizzare con successo i risultati dello studio realizzato ad altri casi e/o contesti (Cook e Campbell, 1979; Cronbach e Meehl, 1955). Tale trade-off è ben evidenziato dalla seguente figura:

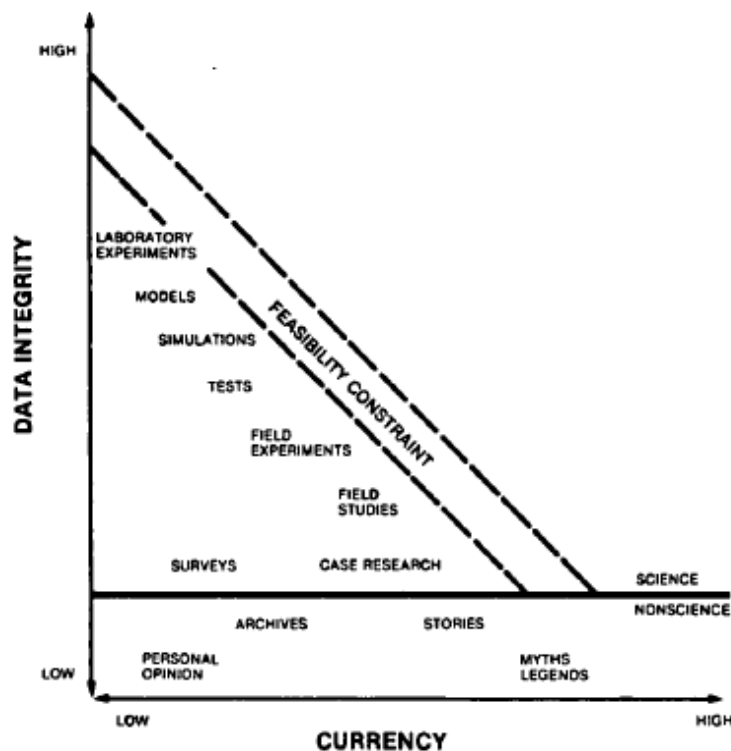
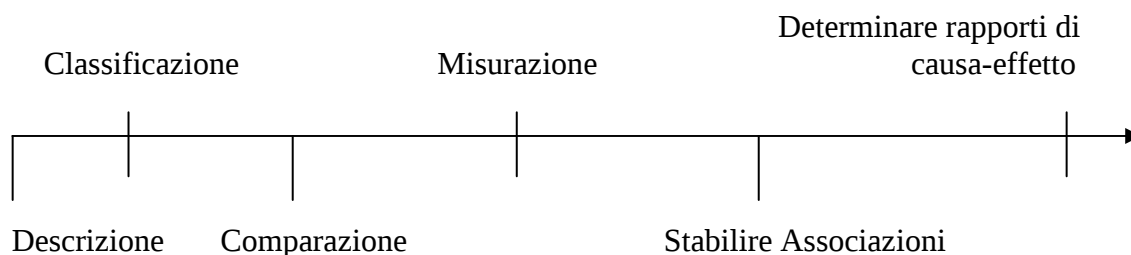


Fig. 4.1: Il trade-off tra integrità dei dati (“data integrity”) e generalizzabilità dei risultati (“currency”).

Fonte: (Bonoma, 1985, p. 200)

Per effettuare la scelta indicata occorre innanzitutto considerare lo scopo della ricerca, ponendolo in relazione alla natura del fenomeno sotto esame e agli studi sino a quel momento su di esso realizzati. In tal senso, l'attività di ricerca su un determinato fenomeno può essere classificata sequenzialmente lungo un continuum (fig. 4.2), identificando i seguenti obiettivi intermedi: descrizione, classificazione, comparazione, misurazione, stabilire delle associazioni, determinare rapporti di causa-effetto (Simon, 1978; Cook e Campbell, 1979; McGrath, 1982).



**Fig. 4.2: La sequenza degli obiettivi delle ricerche riguardanti un determinato fenomeno.**

Fonte: nostra elaborazione basata sulle argomentazioni riportate da Simon (1978), Cook e Campbell (1979), McGrath (1982) e Bonoma (1985).

Ogni stadio della ricerca presuppone che quello precedente sia già stato realizzato da altri studi: appare chiaro ad esempio che, prima che il fenomeno sia stato descritto, esso non può essere adeguatamente classificato né tanto meno misurato; allo stesso modo non si possono determinare rapporti causali fin tanto che non sia stata accertata la presenza di associazioni tra due fattori, costrutti, ecc..

Negli stadi iniziali della sequenza descritta, la conoscenza sul fenomeno di interesse appare poco sviluppata e superficiale: ne consegue che l'obiettivo della ricerca sarà quello di costruire la teoria (theory building). Al contrario, all'approssimarsi delle fasi finali del continuum, lo scopo delle ricerche sarà la verifica (e/o l'eventuale estensione) della teoria esistente elaborata nelle fasi precedenti (theory disconfirmation).

In aggiunta, la scelta metodologica non può prescindere dalla natura del fenomeno sotto esame e, in particolare, occorre valutare se l'evento possa essere studiato o meno al di fuori del suo naturale contesto (ad esempio, attraverso esperimenti di laboratorio) e se esso possa essere quantificato o meno. Molti problemi, infatti, non possono essere studiati al di fuori del contesto in cui avvengono; in questo caso, ad esempio, un'analisi tramite un questionario non riesce a cogliere pienamente la natura della relazione (Bonoma, Zaltman e Johnston, 1977). Allo stesso modo occorre osservare che esistono fenomeni talmente complicati per i quali, almeno nella fase iniziale della loro analisi, è praticamente impossibile una quantificazione.

L'approccio deduttivo e quello induttivo e le diverse metodologie della ricerca che li traducono in pratica, presentano, dunque, diversi vantaggi e svantaggi e la scelta

finale dipende pertanto, come detto, dagli obiettivi della ricerca e dal fenomeno sotto indagine.

Nel presente lavoro vengono presentati due diversi studi che adottano due diverse metodologie: il primo segue la prospettiva dei case studies, mentre il secondo si basa su analisi di tipo deduttivo. L'obiettivo che ci si pone attraverso tale integrazione di metodologie è quello di giungere ad una conoscenza più approfondita del fenomeno sotto indagine, cercando, dunque, una triangolazione tra obiettivi opposti e difficilmente conciliabili in una singola ricerca (fig. 4.1).

Posto che sul fenomeno dei ritiri (richiami) di prodotto i contributi nella prospettiva di marketing (diversa, ad esempio, da quella della logistica) sono ancora scarsi, l'obiettivo del primo studio è quello di analizzare alcuni casi concreti con l'obiettivo di costruire teoria (theory building), valutando in particolare quali strategie di comunicazione sono state attivate dalle imprese per gestire gli eventi citati. Partendo da tali premesse, il secondo studio si propone di sottoporre a verifica empirica, attraverso un'analisi quantitativa (theory disconfirmation), le percezioni e le valutazioni dei consumatori, destinatari delle strategie di comunicazione menzionate. La metodologia adottata nel secondo studio verrà descritta nel prossimo capitolo unitamente ai risultati dello stesso; qui di seguito vengono, invece, sintetizzati gli aspetti principali della metodologia dei case studies su cui si basa la prima analisi.

Come segnala Eisenhardt (1989), dopo avere definito il quesito di ricerca occorre procedere alla selezione dei casi, attraverso un campionamento teorico e non statistico ("Theoretical, not random, sampling"), sulla base del contributo che si ritiene i singoli casi potranno fornire alla costruzione di teoria. Inoltre, pur non essendo definito un numero ideale di casi da sottoporre ad analisi, risulta preferibile selezionarne almeno due in modo da potere realizzare un'analisi incrociata; allo stesso modo occorre evitare un numero eccessivo di casi, che potrebbe rendere complesso il lavoro di successiva generalizzazione teorica. Nello studio effettuato per questa ricerca sono stati presi in considerazione tre casi di ritiri di prodotto avvenuti tra il 2007 e il 2008 sul mercato italiano e realizzati, rispettivamente, da Mattel, Timberland e Ikea. La scelta di eventi avvenuti sul nostro mercato si pone

l'obiettivo di colmare un ulteriore gap, dal momento che i casi considerati dalla letteratura esistente fanno riferimento a mercati esteri, per lo più americani.

Dopo avere selezionato i casi occorre raccogliere evidenze attraverso il ricorso a fonti multiple (report, siti internet, inserzioni, ecc.). Per i due eventi analizzati la raccolta dei dati ha preso avvio dai messaggi di ritiro pubblicati su diversi organi di stampa dalle aziende coinvolte, per poi risalire ad altre fonti interne ed esterne alle due organizzazioni.

L'ultima fase del metodo dei case studies (Eisenhardt, 1989) consiste nell'analisi delle evidenze raccolte distinguendo tra: analisi approfondita di ogni singolo caso (within-case analysis) e analisi incrociata tra i casi (between-case analysis). Lo scopo di tale attività è quello di giungere a costruire della teoria (theory building) partendo dalle evidenze: tale processo (che si basa su un continuo confronto tra le stesse evidenze e la teoria in divenire) termina, pertanto, quando il ricercatore ritiene di avere raggiunto uno stadio di saturazione teorica (theory saturation). Poste queste premesse metodologiche, nei prossimi tre paragrafi vengono presentati separatamente i tre casi di ritiro (riguardanti rispettivamente Mattel, Timberland e Ikea); successivamente si provvederà ad un confronto tra le evidenze emerse.

## **4.2 Il caso Mattel**

Mattel Inc., impresa americana, è una delle più grandi case produttrici di giocattoli al mondo. Fu fondata nel 1945 da Elliot Handler e Harold "Matt" Matson (da cui il nome "matt-el"). Ruth Handler, moglie di Elliot, ne divenne in seguito presidente; fu lei a creare la linea più redditizia della storia della società, quella legata al marchio "Barbie". Fra i suoi prodotti più celebri si possono citare Barbie, Big Jim, e gli automodelli Hot Wheels e Matchbox. Produce anche bambole e giochi da tavolo, e negli anni ottanta è stata attiva anche nel settore videoludico, producendo console e videogiochi. Nel 2005 ha realizzato un fatturato di 5.179 miliardi \$ con un numero di dipendenti pari a 26.000.

Nell'agosto 2007 la Mattel, ha annunciato il ritiro di 21.334.000 articoli potenzialmente pericolosi per i piccoli utilizzatori. Inizialmente l'azienda ha accusato pubblicamente il partner cinese Holder, al quale commissionava la verniciatura dei propri prodotti, di aver utilizzato pigmenti non certificati ed ha provveduto alla disdetta del contratto con tale fornitore. Quest'ultimo si è subito difeso affermando che i giocattoli pericolosi richiamati dal mercato non soffrivano di un difetto di fabbricazione ma di design e di progettazione, quindi un errore tutto americano. Nella realtà si è poi scoperto che il rischio proveniva da due differenti cause: l'eccessiva quantità di piombo presente nelle vernici (l'ingestione di questo metallo può provocare danni cerebrali) e la presenza di piccole calamite facilmente staccabili che, anche in questo caso, una volta nello stomaco, diventano pericolose.



**IMPORTANTE AVVISO DI SICUREZZA!**

**Richiamo di alcuni prodotti Polly Pocket, Batman e Doggie Daycare per possibile distacco dei magneti contenuti in tali prodotti**

I magneti contenuti in tali prodotti, in condizioni di uso improprio del giocattolo, potrebbero staccarsi e, se ispirati o ingeriti, potrebbero risultare pericolosi.

Ad esempio, se un bambino piccolo ingoiasse più di un magnete, potrebbe accadere che i magneti si attirino a vicenda e possano causare ferite allo stomaco o all'intestino.



Magneti visibili (colpiti dal richiamo)



Magneti bianchi coperti (non colpiti dal richiamo)

Mattel ha perciò deciso di richiamare i suddetti prodotti relativi a produzioni comprese fino al 31 gennaio 2007.

In conseguenza di quanto sopra descritto si possono verificare danni alla salute dei bambini.

**Vi preghiamo, pertanto, di togliere immediatamente i suddetti prodotti dalla portata dei bambini.**

**Per ottenere maggiori informazioni sul prodotto stesso e/o sulla procedura per ottenere la sostituzione del prodotto o il rimborso del prezzo d'acquisto, Vi preghiamo di contattare il numero verde Italiano di Mattel: 800113711.**

Fig. 4.3: L'avviso di richiamo diffuso da Mattel (parte prima).

Fonte: sito internet Mattel.



BATMAN

J1943 BATMAN ASSORTIMENTO PERSONAGGI D'AZIONE MAGNETICI

J1944 BATMAN ARMATURA MAGNETICA



Posizione codice prodotto: dietro al collo\_e sulla  
targhetta di fabbrica

J1946 BATMAN ALI MAGNETICHE



Posizione codice prodotto: dietro al collo\_e sulla  
targhetta di fabbrica

J5114 BATMAN SCUDO MAGNETICO



Posizione codice prodotto: dietro al collo\_e sulla  
targhetta di fabbrica

J5115 BATMAN MAGNA FIGHT ARMOR



Posizione codice prodotto: dietro al collo\_e sulla  
targhetta di fabbrica

Fig. 4.4: L'avviso di richiamo diffuso da Mattel (parte seconda).

Fonte: sito internet Mattel.

La denuncia è partita da alcuni distributori europei e Mattel, dopo una propria indagine, ha deciso di procedere al ritiro, comunicato attraverso avvisi pubblicati sui principali mezzi di comunicazione: televisione, stampa e sito internet aziendale. Nel dettaglio, il messaggio diffuso (figg. 4.3 e 4.4) indica il periodo di produzione e il codice identificativo dei prodotti coinvolti, unitamente ad una foto dello stesso. Viene, inoltre, sottolineato il pericolo che può derivare dall'utilizzo, invitando a rimuovere tali giocattoli dalla portata dei bambini, e viene messo a disposizione un numero verde per ottenere maggiori informazioni sul prodotto stesso e/o sulla procedura per ottenere il rimborso del prezzo di acquisto o la sostituzione<sup>5</sup>.

Inoltre, sul sito aziendale, l'amministratore delegato di Mattel Robert Eckert si è esposto in prima persona affidando ad un video-messaggio le scuse ai genitori: "Non posso cambiare il passato ma posso cambiare la maniera in cui lavoreremo per il futuro", annunciando una revisione delle norme di sicurezza nei propri impianti in Cina. Appare tuttavia interessante notare come, prima di questo annuncio e del ritiro connesso, sul sito della Mattel si parlasse già di sicurezza dei prodotti come di un vero e proprio valore dell'impresa, con un'ampia sezione dedicata alla Corporate Social Responsibility: i giocattoli, si leggeva, "sono realizzati seguendo un apposito codice denominato QSOPs (Quality and Safety Operating Procedures) in cui si rispettano o addirittura si superano gli standard di sicurezza richiesti dalla legge di ciascun paese al mondo [...] raramente troverete un prodotto con problemi di sicurezza". In aggiunta, a testimonianza dell'attenzione per la qualità dei propri prodotti, nel Global Citizenship Report 2007 di Mattel veniva riportato l'episodio di un ritiro volontario avvenuto l'anno precedente: si trattava della "Musical Learning Chair", una sedia con tavolino musicale, di cui erano stati venduti 1,5 milioni di pezzi. Mattel riportava di avere ricevuto tre segnalazioni da parte di singoli consumatori che evidenziavano un piccolo distacco tra il tavolo e la sedia e di avere provveduto a ritirare il prodotto in questione, preoccupandosi dell'eliminazione del difetto, nonostante il numero esiguo di notifiche e la mancanza, fino a quel momento, di danni di alcun tipo per gli utilizzatori. Appare sorprende tuttavia che, di fronte

---

<sup>5</sup> Il fatto che Mattel preveda la possibilità di sostituzione del prodotto indica che non si tratta di un ritiro definitivo del prodotto dal mercato, bensì di un ritiro che assume le caratteristiche di un richiamo, facendo venire meno in parte i confini indicati in precedenza tra le due azioni.

all'enorme crisi da ritiro di prodotto che l'ha colpita nel 2007, Mattel ancora oggi continui a citare nel proprio sito questo episodio come testimonianza della propria responsabilità sociale.

#### **4.3 Il caso Timberland**

La storia di Timberland inizia nel 1952 negli Stati Uniti, quando Nathan Swartz acquista parte dell'Abington Shoe Company ed inizia a produrre scarpe; nel 1978 il nome ufficiale dell'azienda diventa "The Timberland Company"; e viene prodotta la prima calzatura casual cucita a mano. Gli anni recenti sono caratterizzati dall'impegno ambientale e dall'obiettivo di realizzare prodotti ecologici senza rinunciare ai profitti. Nel 2008 ha realizzato un fatturato di 1,4 miliardi di dollari con 5.500 collaboratori distribuiti in tutto il mondo.

Nell'ottobre 2007 Timberland ha annunciato il ritiro volontario di 193.00 stivali venduti dal settembre 2005 al settembre 2007, prodotti nella Repubblica Dominicana. Il ritiro ha preso avvio dopo che alcuni test condotti dall'impresa avevano dimostrato che gli stivali in questione non erano compatibili con gli standard di sicurezza in relazione alla compressione, all'impatto e alla resistenza.

Il richiamo è stato comunicato al pubblico tramite avvisi pubblicati sulla stampa e sul sito internet dell'impresa (fig. 4.5), contenenti, in particolare: l'indicazione del prodotto identificato da un apposito codice unitamente ad alcune foto per aiutare il consumatore non solo a riconoscere il bene ma anche a individuare il codice apposto sullo stesso, il periodo di vendita, il paese di produzione, l'indicazione delle modalità con le quali è emerso il problema, l'invito ai consumatori ad evitare l'utilizzo delle scarpe incriminate e a contattare Timberland per ottenere una sostituzione gratuita del prodotto (viene a tale scopo riportato il numero di telefono da contattare e un link alla sezione del sito internet appositamente dedicata a tale ritiro).

| <p style="text-align: center;"><b>SAFETY RECALL</b><br/> <b>FREE REPLACEMENT FOR TIMBERLAND PRO DIRECT</b><br/> <b>ATTACH STEEL TOE SERIES BOOTS</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                          |                                                                                                               |                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>The Timberland Company is voluntarily recalling Timberland PRO Direct Attach Steel Toe Series boots made in the Dominican Republic and sold nationwide between September 2005 and September 2007. Product testing has demonstrated that the boots may not comply with applicable safety standards for compression and impact resistance. Consumers could suffer impact foot injuries. No injuries have been reported.</p> |                                                                                                                          |                                                                                                               |                                                                                     |
| <p><b>HOW TO IDENTIFY PRODUCT</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                          |                                                                                                               |                                                                                     |
| <p>This product was sold under model numbers 26002, 65016, 26038 and 38021.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                          |                                                                                                               |                                                                                     |
| Model No. 26002                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Model No. 65016                                                                                                          | Model No. 26038                                                                                               | Model No. 38021                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                         |                              |  |
| <p>These boots were made in the Dominican Republic and have a four digit date code ending in 35 and beginning with a number from 25 to 45 (e.g. 2535, 2635 . . . 4535). Consult the green loop tag inside the boot to determine whether your boots are subject to this recall. <u>Products made in China ARE NOT subject to this recall.</u></p>                                                                             |                                                                                                                          |                                                                                                               |                                                                                     |
| <p>Green Loop Tag</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>Model Number</p>  <p>Date Code</p> | <p>Country of Origin</p>  |                                                                                     |
| <p>Consumers should stop wearing the recalled boots immediately and contact The Timberland Company to receive a free replacement pair of boots. For additional information, contact The Timberland Company toll free Monday – Thursday 8:00 a.m. – 5:30 p.m. EST, Friday 8:00 a.m. – 5:00 p.m. EST, or visit <a href="http://www.timberlandpro.com">www.timberlandpro.com</a>.</p>                                           |                                                                                                                          |                                                                                                               |                                                                                     |
| <p style="text-align: center;">1-800-445-5545</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                          |                                                                                                               |                                                                                     |
| <p>In cooperation with the U.S. Consumer Product Safety Commission.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                          | <p>Post through January 2008.</p>                                                                             |                                                                                     |

**Fig. 4.5: L'avviso di richiamo diffuso da Timberland.**

Fonte: sito internet Timberland

Come nel caso di Mattel, va rilevato come anche Timberland negli anni precedenti ai ritiri citati avesse dato ampia visibilità alla propria Corporate Social Responsibility: nel report dell'impresa relativo al 2006 veniva sottolineato come, per garantire la massima qualità dei prodotti, ogni fornitore dovesse aderire al codice di condotta predisposto da dall'azienda. Nello stesso documento si leggeva altresì che Timberland aveva provveduto a valutare 296 delle 311 imprese che partecipavano al processo produttivo dei propri beni e che quattro fabbriche situate in Vietnam,

Pakistan, India e Fiji non avevano superato la valutazione e quindi non avrebbero più potuto produrre per Timberland. Si leggeva inoltre:

*“Poiché possediamo solo una delle circa 300 fabbriche che producono per Timberland, spesso non abbiamo il diretto controllo dei nostri venditori e fornitori. Ma stiamo lavorando intensamente per scegliere partner che credono nei nostri valori, lavoriamo con loro per operare secondo le linee guida del nostro Codice di Condotta”*([www.timberland.com](http://www.timberland.com)).

Tra le note del report citato, veniva inoltre riportato che l'unica fabbrica posseduta da Timberland si trovava a Santiago (Repubblica Dominicana).

Osservando quanto avvenuto l'anno immediatamente successivo alla pubblicazione del documento, si rileva come anche in questo caso le affermazioni circa l'attenzione al prodotto non siano state rispettate, tanto che gli stivali ritirati erano stati realizzati proprio nell'unica fabbrica direttamente posseduta da Timberland. In seguito ai ritiri, l'azienda ha reagito proattivamente, sottolineando come gli errori compiuti nel 2007 abbiano evidenziato la necessità di riconsiderare il ruolo della CSR. In particolare Timberland si è proposta in tal senso una strategia di più lungo termine, con obiettivi da realizzare dal 2008 al 2015, articolati lungo quattro linee prioritarie di azione (tra le quali proprio una maggiore attenzione alla sicurezza del prodotto):

- Energia: diventare neutrali al carbone dal 2010;
- Prodotto: sicurezza del prodotto e utilizzo di materiale riciclabile;
- Ambiente di lavoro: creazione di ambienti sicuri, senza discriminazioni;
- Servizio: miglioramento del servizio di assistenza al cliente.

In aggiunta, Timberland ha deciso di incrementare la propria trasparenza utilizzando la piattaforma sociale Justmeans, dove trimestralmente vengono pubblicati i report sulla propria attività di CSR e dove i clienti possono comunicare attivamente con l'impresa.

#### **4.4. Il caso IKEA**

Ikea viene fondata nel 1943, quando l'allora diciassettenne Ingvar Kamprad utilizza un premio ricevuto dal padre per il suo impegno nello studio, per dare vita alla sua attività. Il nome è l'acronimo tra le sue iniziali e la fattoria e il villaggio dove Ingvar

cresce. Inizialmente IKEA vende penne, portafogli, cornici, orologi, gioielli, calze di nylon e tutto ciò di cui la gente aveva bisogno e che Ingvar riesce a procurare a un prezzo ridotto; solo nel 1948 i mobili entrano nell'assortimento. Il successo è subito immediato, nel 1951 viene pubblicato il primo catalogo Ikea e nel 1953 viene aperto il primo centro espositivo in Svezia. Nel 1956 si concretizza quella che sarebbe stata l'idea vincente di Ikea: la progettazione di mobili da poter essere imballati in pacchi piatti e montati dai clienti. Alla fine dell'anno fiscale 2009 (1 settembre 2008-31 agosto 2009), Ikea ha raggiunto 267 negozi in 25 paesi e 123.000 collaboratori con un fatturato di 21,5 miliardi di euro.

Dal gennaio al settembre 2008, Ikea ha richiamato dal mercato ben quattro prodotti: il seggiolone GULLIVER, il sacco nanna per bambini BARNSLIG, il faretto da parete con morsetto FEMTON e la cassettera KVIBY.

## Avviso alla clientela



IKEA invita i clienti che hanno acquistato un seggiolone GULLIVER nei mesi di gennaio e febbraio 2008 a restituire al loro negozio IKEA dove riceveranno un seggiolone GULLIVER nuovo.

IKEA invita i clienti a restituire alcuni dei seggioloni per bambini GULLIVER in articolo acquistati nei mesi di gennaio e febbraio 2008.

IKEA ha ricevuto una segnalazione da parte di un cliente in Germania circa l'astuccio del seggiolone che separa le gambe del bambino; in base alla segnalazione, tale astuccio - che ha lo scopo di impedire che il bambino possa scivolare fuori dal seggiolone - si è allentato dopo il montaggio. Nessuno si è fatto male, tuttavia le vendite del prodotto sono state immediatamente interrotte e le indagini avviate.

Il seggiolone GULLIVER è realizzato in legno ricurvo a ogni esemplare è finito a mano. Dalle indagini si evince che l'inconveniente è causato da un errore umano. Il problema interessa solamente la produzione effettuata in alcune settimane specifiche. Sono state introdotte misure atte a garantire le consegne future.

I seggioloni GULLIVER interessati sono stati prodotti e venduti in Europa solo nei mesi di gennaio e febbraio del 2008. Sotto la superficie del sedile del seggiolone GULLIVER sono riportate le seguenti informazioni: un numero a quattro cifre che indica la data di produzione e un numero a cinque cifre che identifica il fornitore. I numeri indicanti la data sono: 0801, 0802, 0803, 0804, 0805, 0806, 0807 e 0808; il numero indicante il fornitore è 13755.

Non è coinvolto nessun altro seggiolone. Ci scusiamo per gli eventuali inconvenienti.

Per ulteriori informazioni, rivolgiti al numero verde 800924540, attivo da lunedì a sabato dalle ore 9.00 alle 18.00.



Fig. 4.6: L'avviso di richiamo del seggiolone Gulliver.

Fonte: sito internet Ikea.

Nel primo caso (fig. 4.6), il richiamo è avvenuto sulla base di una segnalazione in Germania da parte di un cliente, secondo il quale l'asticella che separa le gambe del bambino ed ha lo scopo di impedire che il bimbo possa scivolare fuori dal seggiolone, si è allentata dopo il montaggio.

Per quanto riguarda il secondo prodotto, il sacco nanna Barnslig, il richiamo (fig. 4.7), ha preso avvio dalle segnalazioni di due clienti, relative alla cerniera del sacco che si è staccata durante l'utilizzo. Ciò avrebbe potuto determinare il rischio che il tiretto della stessa avrebbe potuto in questo modo staccarsi e, se ingerito, determinare il rischio di soffocamento.

### **IKEA invita i clienti a restituire il sacco nanna per bambini BARNSLIG**



**IKEA invita i clienti che hanno acquistato un sacco nanna per bambini BARNSLIG a restituirlo al negozio IKEA più vicino, dove otterranno un rimborso totale.**

IKEA ha ricevuto due segnalazioni da clienti relative al fermo della cerniera di BARNSLIG, che si è staccato durante l'utilizzo. Il tiretto potrebbe in tal modo staccarsi dalla cerniera e comportare un rischio di soffocamento se incidentalmente ingerito. Non è stato segnalato alcun incidente.

E' stato evidenziato un problema di qualità nella cerniera. IKEA ha interrotto la vendita e la produzione dei sacchi nanna BARNSLIG e migliorerà le procedure per garantire la qualità di BARNSLIG.

La sicurezza dei piccoli è da sempre una priorità assoluta per IKEA. Tutti i nostri prodotti sono sottoposti ad analisi e valutazioni di rischio durante l'intero processo di sviluppo. Come linea di principio e ove possibile, IKEA applica i più rigidi standard in tutti i mercati in cui opera. Se uno dei prodotti IKEA non è conforme alle nostre linee guida interveniamo tempestivamente.

I sacchi nanna sono prodotti in Indonesia e vengono venduti da aprile 2008 in tutti i mercati del mondo, eccetto gli USA, il Canada e gli Emirati Arabi Uniti. I clienti che hanno acquistato un sacco nanna BARNSLIG con i codici data da 0745 a 0824 sono pregati di restituire gli articoli al negozio IKEA più vicino per ricevere il rimborso. Il codice data (aass) si trova su un'etichetta cucita all'interno del sacco nanna.

Per ulteriori informazioni, abbiamo attivato il numero verde 800 92 46 46, dalle 9 alle 18, da lunedì a sabato.

Fig. 4.7: L'avviso di richiamo del seggiolone Barnslig.

Fonte: sito internet Ikea.

Nel caso del faretto FEMTON (fig. 4.8), la segnalazione è pervenuta dal Dipartimento Nazionale Svedese della Sicurezza Elettrica, che ha testato il faretto e ha rilevato che la sua struttura avrebbe potuto comportare un rischio di surriscaldamento.

**IKEA invita i clienti a restituire il faretto da parete/con morsetto FEMTON**



**IKEA invita i clienti che hanno acquistato un faretto da parete/con morsetto FEMTON a restituirlo al negozio IKEA più vicino, dove otterranno un rimborso totale.**

Il Dipartimento Nazionale Svedese della Sicurezza Elettrica ha testato il faretto FEMTON e ha rilevato che la sua struttura potrebbe comportare un rischio di surriscaldamento. IKEA non ha ricevuto da parte dei clienti nessuna lamentela o comunicazione di incidenti dovuti al surriscaldamento del faretto. La sicurezza da sempre è una priorità per IKEA. Pertanto, a titolo precauzionale, il faretto da parete/con morsetto FEMTON verrà ritirato.

FEMTON è dotato di un braccio flessibile che permette di orientare il fascio luminoso. I test hanno evidenziato che la flessibilità del braccio regolabile può variare, col rischio che la lampadina venga a trovarsi troppo vicina a superfici quali pareti, ripiani o piani tavolo, con un conseguente surriscaldamento. Sono già stati presi provvedimenti per evitare il ripresentarsi del problema in futuro.

Il faretto FEMTON è prodotto in Cina e viene venduto in Europa, Asia e Australia dal 2004. Sul faretto sono riportate le seguenti informazioni: un numero a quattro cifre che indica la data di produzione (AASS – anno e settimana), un numero a cinque cifre che identifica il fornitore (17796), il logo IKEA e il paese di produzione. In Nord America viene venduta un'altra versione del faretto FEMTON che non è coinvolta nel ritiro.

Ci scusiamo per gli eventuali inconvenienti.

Per ulteriori informazioni, abbiamo attivato il numero verde 800 92 46 46, dalle 9 alle 18, da lunedì a sabato.

**Fig. 4.8: L'avviso di richiamo del faretto Femton.**

Fonte: sito internet Ikea.

Infine, anche nel caso della cassetiera Kviby (fig. 4.9), il richiamo ha preso avvio da alcune segnalazioni dei clienti: il rischio, in questo caso, era rappresentato da possibili lesioni causate dalla rottura del pannello di vetro durante la fase di montaggio o di utilizzo.



## COMUNICATO STAMPA

### **IKEA invita i clienti a sostituire gli accessori della cassettera KVIBY**



**IKEA invita i clienti che hanno acquistato la cassettera KVIBY con il codice data 0817 ( 08 anno, 17 settimana dell'anno) o precedenti a contattare il numero verde 800924646 o a recarsi in negozio, al reparto Cambi & Resi, per ricevere tramite posta il kit sostitutivo, senza alcun costo.**

**Il kit comprende viteria e sei pomelli per cassetti.**

Il codice data è indicato su un'etichetta nella parte inferiore della cassettera.

IKEA ha ricevuto alcune segnalazioni da parte di clienti, relative a lesioni causate dalla rottura del pomello di vetro durante la fase di montaggio o di utilizzo. La rottura è dovuta ad un eccessivo avvitamento degli accessori necessari a fissare il pomello al frontale del cassetto.

Tutte le cassette KVIBY prodotte in data 0818 (aass – 08 ANNO e 18 SETTIMANA dell'anno) e successive, sono già provviste di accessori sostitutivi adeguati.

La sicurezza è da sempre una priorità per IKEA, pertanto esortiamo i clienti coinvolti a sostituire gli accessori KVIBY.

Ci scusiamo per eventuali inconvenienti.

Carugate, 30 settembre 2008

Per ulteriori informazioni, abbiamo attivato il numero verde 800 92 46 46, dalle 9 alle 18, da lunedì a sabato.

Fig. 4.9: L'avviso di richiamo della cassettera Kviby.

Fonte: sito internet Ikea.

Analizzando complessivamente i messaggi di richiamo dei quattro prodotti di Ikea poc'anzi descritti, si osserva la presenza in ciascuno di essi dei seguenti elementi: l'invito ai consumatori a restituire i prodotti al negozio Ikea più vicino ottenendo un rimborso totale; fotografie, codici e denominazione del prodotto; luogo e periodo di produzione; mercati di vendita; numero verde per ulteriori informazioni; scuse per gli eventuali inconvenienti provocati. In aggiunta, sulle comunicazioni analizzate viene

sempre riportato il messaggio che la sicurezza è una priorità per Ikea. Anche sul proprio sito, l'azienda svedese dedica un significativo spazio alla Corporate Social Responsibility, con particolare riferimento alla tutela della salute e alla sicurezza dei prodotti, all'attenzione ai cambiamenti climatici, alla prevenzione del lavoro minorile, ai materiali utilizzati, alle condizioni di lavoro, all'attenzione alle foreste, alle partnership e al coinvolgimento della comunità. Per quanto riguarda la sicurezza dei prodotti si legge che Ikea lavora affinché i suoi materiali e i suoi prodotti siano sani e sicuri. Nel complesso, in linea con l'impostazione generale aziendale, anche l'area dedicata alla CSR appare essenziale e priva di eccessivi proclami.

#### **4.5 Il confronto tra i casi: alcune evidenze complessive**

In accordo con quanto previsto dalla metodologia dei case studies (Eisenhardt, 1989), l'ultima fase di studio consiste nel confronto (between-case analysis) tra i casi approfonditi singolarmente in precedenza, allo scopo di giungere ad alcune generalizzazioni teoriche in risposta al quesito di ricerca. Come già precisato, lo studio contenuto nel presente capitolo si propone l'obiettivo di valutare e analizzare le strategie di comunicazione attivate dalle imprese per gestire i ritiri di prodotto, con particolare riferimento ai messaggi rivolti al pubblico. I risultati di tale ricerca saranno poi completati dall'analisi svolta nel prossimo capitolo e riguardante le percezioni di tali strategie da parte dei consumatori.

Come evidenziato nel secondo capitolo, l'impresa ha a disposizione svariati strumenti per gestire la crisi legata al ritiro e al richiamo di un prodotto. Tra di essi, la comunicazione con il mercato di riferimento svolge un ruolo fondamentale per evitare un'irreparabile rottura del rapporto fiduciario tra l'impresa e i propri clienti.

Dall'esame congiunto dei messaggi inviati dalle tre imprese considerate (Mattel, Timberland e Ikea) in occasione dei ritiri, emergono punti di contatto, ma anche alcune differenze (tab. 4.1).

|                                                                                                 | MATTEL | TIMBERLAND | IKEA |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------|------|
| Richiamo dell'attenzione dei Consumatori ("importante", "avviso di sicurezza", "safety recall") | ✓      | ✓          | ✓    |
| Elementi per l'identificazione del prodotto (denominazione, numero di serie, fotografie)        | ✓      | ✓          | ✓    |
| Aree di vendita della produzione ritirata                                                       |        | ✓          | ✓    |
| Problema presentato dal prodotto                                                                | ✓      | ✓          | ✓    |
| Modalità con le quali è emerso il problema                                                      |        | ✓          | ✓    |
| Pericoli reali e potenziali                                                                     | ✓      | ✓          | ✓    |
| Informazioni sul comportamento da mantenere                                                     | ✓      | ✓          | ✓    |
| Tipo di Intervento Correttivo (rimborso, sostituzione)                                          | ✓      | ✓          | ✓    |
| Numero Verde e/o Sito Web                                                                       | ✓      | ✓          | ✓    |
| Scuse per l'inconveniente creato                                                                |        |            | ✓    |

**Tab. 4.1: Confronto tra i contenuti dei messaggi diffusi da Mattel, Timberland e Ikea in occasione dei ritiri dei propri prodotti dal mercato.**

Fonte: nostra elaborazione

In particolare, alcune delle più significative diversità circa i contenuti del messaggio di recall inviato ai clienti riguardano:

1) l'indicazione della provenienza della produzione: Timberland comunica chiaramente che il prodotto difettoso era stato realizzato nella Repubblica Dominicana, facendo emergere quindi che la produzione ritirata proveniva proprio dall'unico stabilimento posseduto e controllato; anche Ikea comunica in modo

trasparente la provenienza dei propri prodotti, mentre Mattel non dice nulla a tal proposito;

2) le modalità con le quali è emerso il problema: Timberland comunica che il difetto è emerso da test interni mentre, anche in questo caso, Mattel non riporta alcuna indicazione. Nelle diverse comunicazioni di Ikea prese in considerazione, in alcuni casi si legge che il difetto è emerso da test interni, in altri che esso è stato segnalato dai consumatori. A tal proposito si rileva la prontezza con la quale Ikea risponde alle segnalazioni esterne: ne è sufficiente anche solo una affinché si innesti il meccanismo predisposto;

3) scuse per l'inconveniente creato: Ikea, a differenza degli altri due produttori, riconosce immediatamente l'errore e si scusa per il disagio creato.

Secondo la Letteratura richiamata in precedenza la trasparenza e l'assunzione di responsabilità sono fondamentali, per evitare danni permanenti alle relazioni tra l'impresa ed il proprio mercato. Nei casi analizzati si possono osservare diverse intensità di reazione da parte delle imprese coinvolte:

- Mattel evidenzia un atteggiamento più rigido e meno trasparente e si limita a fornire le informazioni necessarie, ponendo attenzione a non fare emergere le contraddizioni tra il proprio comportamento e le dichiarazioni di principio contenute nella propria Carta dei valori: emblematica in proposito è l'omissione dell'indicazione del luogo in cui si è stata realizzata la produzione che ha evidenziato le problematiche;

- Timberland, così come suggerito dalla Letteratura, comunica in modo trasparente, non omettendo alcunché ai consumatori, anche se ciò ha comportato la chiara evidenziazione dei propri errori e dell'incoerenza tra dichiarazioni e comportamenti;

- Ikea mette in atto una reazione che appare più completa: la comunicazione è assolutamente trasparente, non viene omesso nulla, si riconosce l'errore e si porgono le scuse per il disagio arrecato. Ciò che colpisce è il fatto che, per Ikea, il richiamo dei prodotti costituisce un elemento costante e non traumatico della vita aziendale, come dimostrano anche gli impatti di mercato, tanto che l'azienda svedese si colloca

al secondo posto, dietro soltanto a Ferrero, nella classifica del Reputation Institute delle imprese con migliore reputazione a livello mondiale (tab. 4.2).

| COMPANY                        | COUNTRY       | INDUSTRY                 | GLOBAL PULSE SCORE |       |                 |
|--------------------------------|---------------|--------------------------|--------------------|-------|-----------------|
|                                |               |                          | RANK               | PULSE | ONE-YEAR CHANGE |
| Ferrero                        | Italy         | Consumer Products        | 1                  | 85.17 | 1.64            |
| Ikea                           | Sweden        | General Retail           | 2                  | 83.98 | -0.16           |
| Johnson & Johnson              | United States | Consumer Products        | 3                  | 83.58 | 0.10            |
| Petrobras                      | Brazil        | Energy                   | 4                  | 82.37 | 2.40            |
| Sadia                          | Brazil        | Food Manufacturing       | 5                  | 82.06 | New             |
| Nintendo                       | Japan         | Computer                 | 6                  | 81.63 | New             |
| Christian Dior                 | France        | Consumer Products        | 7                  | 81.37 | New             |
| Kraft Foods                    | United States | Food Manufacturing       | 8                  | 81.09 | -1.70           |
| Mercadona                      | Spain         | Food Retail              | 9                  | 80.99 | 2.09            |
| Singapore Airlines             | Singapore     | Airlines & Aerospace     | 10                 | 80.97 | New             |
| Tata                           | India         | Conglomerate             | 11                 | 80.89 | -1.95           |
| UPS                            | United States | Transport & Logistics    | 12                 | 80.84 | -0.21           |
| General Mills                  | United States | Food Manufacturing       | 13                 | 80.80 | -0.54           |
| El Corte Inglés                | Spain         | General Retail           | 14                 | 80.80 | 0.80            |
| Matsushita Electric Industrial | Japan         | Electrical & Electronics | 15                 | 80.31 | 1.43            |
| FedEx                          | United States | Transport & Logistics    | 16                 | 80.30 | 4.01            |
| Grupo Bimbo                    | Mexico        | Food Manufacturing       | 17                 | 80.22 | -1.53           |
| Honda Motor                    | Japan         | Automotive               | 18                 | 79.86 | 2.07            |
| Whirlpool                      | United States | Consumer Products        | 19                 | 79.86 | 5.45            |
| Votorantim                     | Brazil        | Conglomerate             | 20                 | 79.59 | 3.49            |
| Walt Disney Company            | United States | Information & Media      | 21                 | 79.44 | -1.78           |
| China Faw                      | China         | Automotive               | 22                 | 79.35 | 1.74            |
| Google                         | United States | Information & Media      | 23                 | 78.80 | -6.44           |
| China Merchants Bank           | China         | Banking                  | 24                 | 78.72 | New             |
| Caterpillar                    | United States | Industrial Products      | 25                 | 78.69 | 3.91            |
| Costco Wholesale               | United States | General Retail           | 26                 | 78.53 | 4.20            |
| Sberbank                       | Russia        | Banking                  | 27                 | 78.26 | 2.70            |
| Vale                           | Brazil        | Raw Materials            | 28                 | 78.18 | 0.80            |
| State Bank of India            | India         | Banking                  | 29                 | 78.11 | 5.71            |
| Microsoft                      | United States | Computer                 | 30                 | 78.05 | 7.53            |
| A.P. Møller-Maersk             | Denmark       | Transport & Logistics    | 31                 | 78.04 | 0.69            |
| 3M                             | United States | Industrial Products      | 32                 | 77.88 | -1.90           |

**Tab. 4.2: Global Reputation Pulse score 2009: classifica delle imprese con migliore reputazione a livello mondiale.**

Fonte: Reputation Institute ([www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com)).

Differenze emergono anche analizzando il comportamento successivo al ritiro: a distanza di un anno dallo scandalo che l'ha travolta, Mattel continua a riportare sul proprio sito le stesse affermazioni di principio che sono state palesemente smentite dai propri comportamenti concreti. In particolare, menzionando l'esempio del ritiro avvenuto nel passato e basato su tre sole segnalazioni, essa sembra voler in qualche

modo ignorare quanto è accaduto, provando la strada della scarsa memoria dei consumatori. Timberland assume un atteggiamento diverso: comunica in modo chiaro e trasparente ai propri clienti, ammette di aver sbagliato e si pone il problema di riconsiderare la propria CSR. Utilizzando la piattaforma Justmeans, Timberland sperimenta un nuovo modo nuovo ed interattivo di considerare il Codice Etico, basandolo non solo su affermazioni di principio, ma anche e soprattutto su comportamenti concreti che trimestralmente vengono comunicati con trasparenza ai clienti. Questi ultimi, inoltre, diventano attori protagonisti della CSR con la possibilità di suggerire, commentare e sperimentare. L'atteggiamento di Timberland si avvicina quindi a quello di Ikea che, in base a quanto riportato in precedenza, appare il più completo e coerente con l'impostazione aziendale, percepita anche esternamente dai clienti.

## **5. Uno studio sperimentale sulle reazioni dei consumatori alla comunicazione dell'impresa nel caso di ritiri di prodotti**

### **5.1 Premesse e metodologia**

Allo scopo di colmare le lacune evidenziate in Letteratura<sup>6</sup>, in aggiunta all'analisi qualitativa riportata nel precedente capitolo, abbiamo scelto di realizzare uno studio quantitativo attraverso un esperimento, con un questionario sottoposto a 92 studenti<sup>7</sup>, iscritti al primo anno di università e residenti nel nord Italia; l'età media dei rispondenti è 20 anni (con un minimo di 19 e un massimo di 27), con il 58% dei partecipanti maschi e il 42% femmine. Per incrementare la confrontabilità con alcuni degli studi effettuati in precedenza, si è scelto di analizzare un caso di richiamo di prodotto che ha coinvolto il settore dell'auto. Tale settore, in generale, garantisce una buona conoscenza ed un significativo coinvolgimento con il prodotto e ciò rende più agevole la misurazione della reputazione d'impresa (peraltro rilevata anche da diversi enti e organizzazioni). La reputazione, data anche la rilevanza dell'acquisto di un'automobile per il consumatore, tende a incorporare aspettative circa la qualità dei prodotti (Devaraj, 2001; Podolny e Hsu, 2003): esse derivano, oltre che esperienze personali, da risultati di test drive, da indagini sui consumatori e da analisi effettuate da prestigiose istituzioni (Rhee e Haunschild, 2006). Il caso preso in considerazione nel presente studio riguarda il recall che ha coinvolto il modello Yaris di Toyota nel gennaio 2009, conseguente al rischio di incendio di alcuni strati di gommapiuma isolante, in caso di surriscaldamento dei pretensionatori delle cinture di sicurezza.

Toyota Motor Corporation nasce come divisione della Toyoda Automatic Loom Works (una delle più importanti industrie tessili a livello mondiale) e successivamente, nel 1937, diviene società indipendente e inizia la produzione su vasta scala di automobili. Oggi Toyota è il più grande produttore al mondo di

---

<sup>6</sup> Si veda, a tal proposito, quanto riportato nel par. 3.4.

<sup>7</sup> Sull'impiego di studenti nella ricerca scientifica, si rimanda a: Peterson, R. A. (2001), "On the Use of College Students in Social Science Research: Insights from a Second-Order Meta-analysis", *Journal of Consumer Research*, Vol 28 (December) pp. 450-461.

automobili, con una produzione annua di oltre 9 milioni di vetture, in media una ogni cinque secondi. Da anni l'azienda giapponese si colloca ai vertici delle classifiche mondiali in tema di soddisfazione del cliente e di affidabilità dei prodotti (JD Power CSI, Forbes). A tal proposito, sul sito di Toyota, nella sezione dedicata alla filosofia dell'impresa<sup>8</sup>, vengono riportate le seguenti affermazioni:

*“Ogni auto prodotta è progettata con grande precisione: ciascun dettaglio è sottoposto a severi test di controllo durante tutto il ciclo produttivo, una particolare cura che si traduce nella straordinaria qualità delle vetture.*

*L'idea principe in questo senso è il “kaizen”, ovvero il miglioramento continuo, che definisce puntualmente la ricerca della qualità totale propria del patrimonio genetico del marchio, che ha reso Toyota un leader indiscusso nel mondo.*

*[...]*

*Al centro del mondo Toyota ci siano due aspetti fondamentali:*

- *il rispetto assoluto della persona e delle sue esigenze*
- *l'eccellente qualità delle vetture che produce”*

Tali affermazioni sottolineano, quindi, come la filosofia e la reputazione di Toyota ruotino attorno ai concetti di qualità e di sicurezza delle auto. Nonostante tali riferimenti alla qualità (garantita da severi test di controllo durante tutto il ciclo produttivo) da parte di Toyota, quest'ultima ha dovuto affrontare nel gennaio 2009 una crisi di prodotto, avviando il richiamo in tutto il mondo di 1.350.000 Yaris, di cui 99.391 in Italia, prodotte dal 2005 al 2007, per le quali era emerso un difetto ai pretensionatori delle cinture di sicurezza: in caso di incidente, essi rischiavano di surriscaldarsi e di innescare un incendio di alcuni strati di gommapiuma isolante.

Toyota ha deciso di diffondere la notizia dell'avvio del richiamo dapprima tramite i principali mezzi di comunicazione, in seguito tramite un comunicato ufficiale ed, infine, contattando tramite una lettera tutti i proprietari delle auto coinvolte, invitandoli a recarsi in una concessionaria Toyota, dove il problema sarebbe stato risolto in breve tempo e con nessuna spesa a carico dei clienti.

L'esperimento ed il relativo questionario (riportato in appendice al presente capitolo), sono stati strutturati in tre parti:

---

<sup>8</sup> <http://www.toyota.it/toyota/corporate/filosofia/index.html>.

1) la parte iniziale (prima della somministrazione dello stimolo contenente il messaggio di richiamo) ha inteso misurare: il coinvolgimento, in generale, con il prodotto (Zaichowsky, 1985); la marca di auto abitualmente utilizzata; la conoscenza e la reputazione pre-crisi del marchio Toyota;

2) nella seconda parte i rispondenti sono stati sottoposti ad uno stimolo, rappresentato da una descrizione sintetica della vicenda che aveva coinvolto Toyota, contenente anche alcuni titoli dei maggiori quotidiani che avevano riportato l'evento e il messaggio di richiamo diffuso dall'azienda:

*“A gennaio del 2009 Toyota ha provveduto al richiamo in tutto il mondo di 1.350.000 Yaris, di cui 99.391 in Italia, prodotte dal 2005 al 2007, per difetti ai pretensionatori delle cinture di sicurezza. In caso di incidente, le cinture rischiavano di provocare surriscaldamenti e innescare un incendio di alcuni strati di gommapiuma isolante. Toyota ha deciso di diffondere la notizia, dapprima tramite i principali mezzi di comunicazione, in seguito tramite un comunicato ufficiale ed, infine, di contattare tramite una lettera i singoli proprietari, nella quale li invitava a recarsi in una concessionaria Toyota, dove il problema sarebbe stato risolto in breve tempo con nessuna spesa a carico dei clienti.*

*Di seguito riportiamo i titoli di alcuni dei principali quotidiani e il comunicato ufficiale di Toyota:*

***Toyota richiama 100 mila Yaris, da corriere.it del 29 gennaio 2009***

***Maxi richiamo Toyota: Interessa 1,3 milioni di Yaris, da laRepubblica.it del 28 gennaio 2009***

***Rischio incendio: Toyota ritira 100mila Yaris in Italia, da ilsole24ore.it del 29 gennaio 2009***

*Comunicato Ufficiale di Toyota:*



*«In relazione a quanto già apparso sui media relativamente alla campagna di richiamo della Toyota Yaris, precisiamo che in Italia le unità coinvolte sono 99.391 (prodotte da giugno 2005 ad aprile 2007) e cogliamo l'occasione per dare ulteriori informazioni. Nel caso in cui, solo in seguito ad un incidente ed in circostanze*

*estreme, si azionino i pretensionatori delle cinture di sicurezza, è possibile che un isolante acustico, collocato alla base del montante centrale in prossimità del pretensionatore, sia danneggiato dal gas ad alta temperatura generato dal pretensionatore stesso. Una tale evenienza, nel peggiore dei casi, potrebbe innescare dopo la collisione un principio di combustione nell'area dove l'isolante è posizionato.*

*I possessori delle Yaris coinvolte in questo richiamo saranno contattati da Toyota Motor Italia nei prossimi giorni. L'azione correttiva sarà ovviamente gratuita e richiederà meno di un'ora.*

*E' a disposizione di tutti i clienti che avessero necessità di informazioni il consueto numero verde di Toyota Motor Italia – 800 869 682.*

*Il problema, ad oggi, si è verificato solo su 3 Yaris al mondo (nessuna in Europa) ma Toyota, che è particolarmente attenta alla qualità e alla sicurezza della propria clientela, ha comunque deciso di avviare una campagna di richiamo. Questo intervento testimonia ancora una volta il modo di operare di Toyota, da sempre impegnata a fornire automobili della migliore qualità e affidabilità. L'attenzione alla sicurezza delle proprie automobili e alla completa soddisfazione dei propri clienti sono elementi che da sempre contraddistinguono il marchio Toyota».*

*Fonte: Toyota Motor Italia”;*

3) Nella terza parte si è voluto indagare l'effetto del product recall e della sua gestione da parte dell'impresa sulla percezione dei consumatori. In questa sezione sono stati misurati i seguenti fattori: precedente conoscenza dell'episodio descritto nello stimolo; eventuale coinvolgimento diretto in qualità di possessore di una Toyota Yaris difettosa e soddisfazione nella riparazione dell'inconveniente; percezione di una gestione responsabile del recall da parte di Toyota; percezione di una gestione opportunistica del recall da parte di Toyota; reputazione percepita post-crisi del marchio Toyota; intenzione di acquisto di prodotti Toyota.

## **5.2 Presentazione dei dati, verifica delle ipotesi e discussione dei risultati**

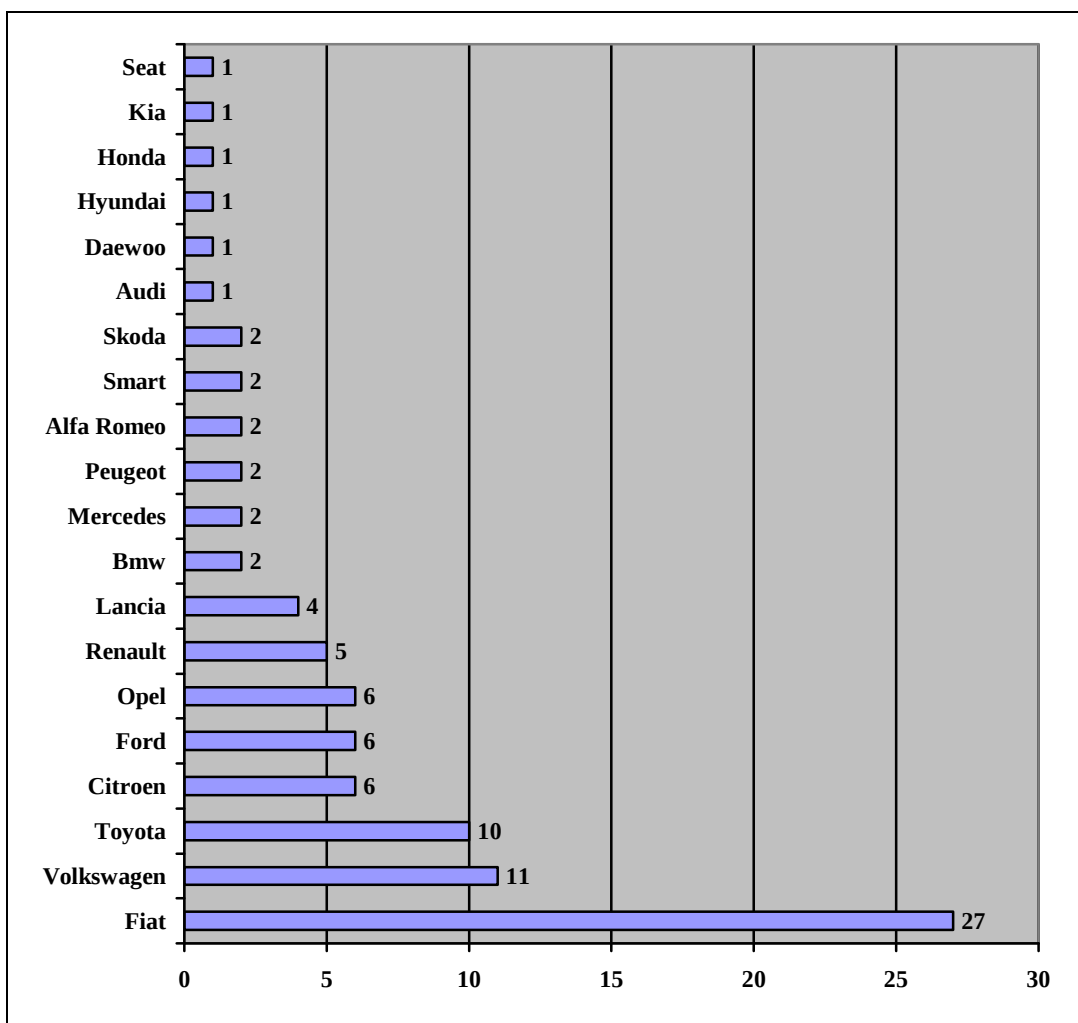
### **5.2.1 Alcune evidenze descrittive**

Prima di approfondire le ipotesi sottoposte a verifica e i relativi risultati ottenuti, presentiamo innanzitutto i dati relativi ad alcuni quesiti introduttivi, utili per inquadrare il campione ed il fenomeno sotto indagine.

*Frequenza con cui il rispondente guida un'auto:* dei 93 partecipanti all'esperimento, 87 hanno indicato di guidare frequentemente un'auto; il confronto effettuato tra

questi 87 rispondenti e i restanti 6 sui valori delle principali variabili utilizzate nella ricerca non ha evidenziato differenze significative (tuttavia tale risultanza va ovviamente ricondotta anche all'esiguità di appartenenti del secondo gruppo, rendendo difficoltoso un confronto statistico).

*Marca di auto guidata o, comunque, utilizzata più frequentemente:* 27 dei 93 partecipanti hanno riportato di guidare o utilizzare prevalentemente auto di marca Fiat, al secondo posto si colloca Volkswagen, seguita dalle altre marche riportate in fig. 5.1. In particolare, va osservato come in 10 casi la marca segnalata sia proprio Toyota: ciò ha reso possibili alcuni confronti tra le risposte fornite alle successive domande dai possessori e dai non possessori di auto Toyota.



**Fig. 5.1: Marca di auto più frequentemente guidata (o, comunque, utilizzata) dai rispondenti.**

Fonte: nostra elaborazione.

*Conoscenza del marchio Toyota:* tutti i rispondenti hanno indicato di conoscere il marchio Toyota.

*Conoscenza pregressa e ricordo del ritiro del prodotto Toyota Yaris descritto nello stimolo:* dei 93 partecipanti, 31 hanno segnalato di avere già sentito o letto qualcosa a proposito del caso contenuto nello stimolo; 23 di questi 31 individui, inoltre, si ricordavano chiaramente di tale episodio.

*Coinvolgimento diretto nel richiamo specifico del prodotto Toyota Yaris e soddisfazione verso la gestione di tale evento:* dei 10 possessori di auto Toyota individuati in precedenza, 3 hanno riportato di essere stati coinvolti nel richiamo in parola; inoltre, tutti e 3 sono stati soddisfatti dalla gestione di tale evento.

*Conoscenza della pubblicazione dell'elenco dei ritiri di auto ad opera del Ministero dei Trasporti:* solo 8 rispondenti hanno dichiarato di essere a conoscenza del fatto che il Ministero dei Trasporti pubblica regolarmente l'elenco delle auto richiamate in Italia.

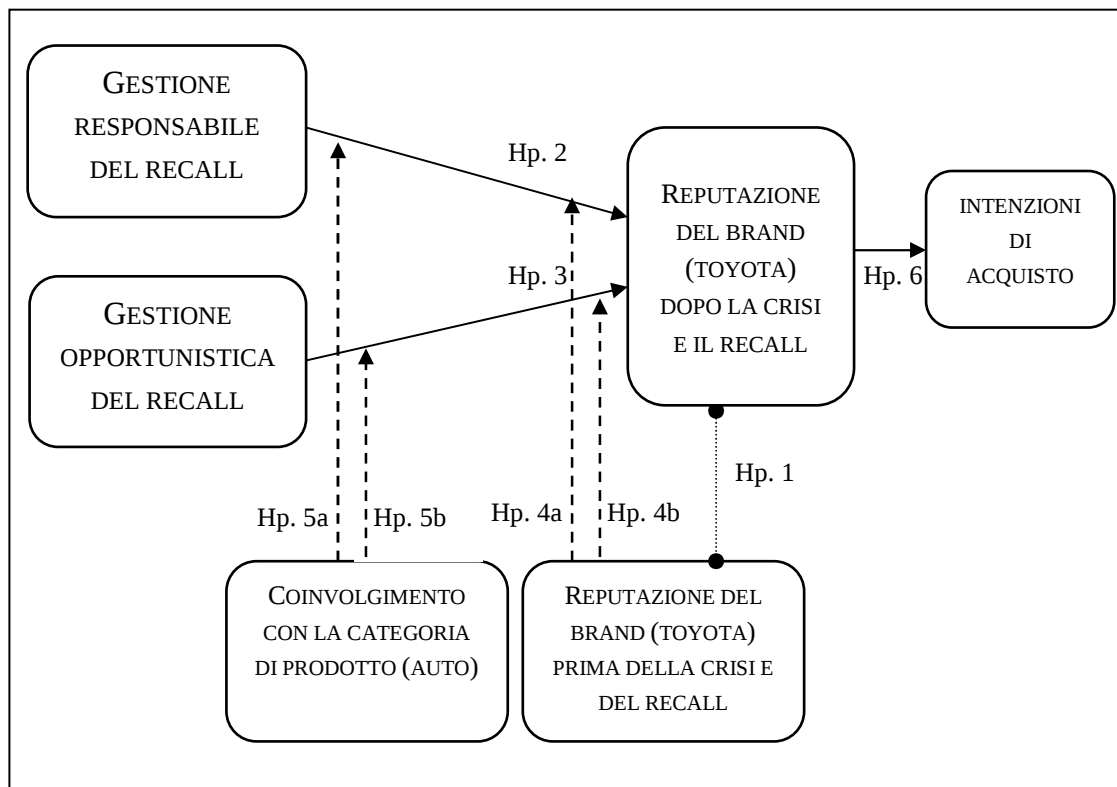
### **5.2.2 Presentazione e verifica delle ipotesi**

Il principale contributo innovativo, rispetto agli studi precedenti, che la nostra analisi ha inteso fornire attraverso la verifica di alcune specifiche ipotesi, consiste nel supporre che i consumatori possano avere della gestione in sé del recall da parte dell'impresa una duplice percezione: che si tratti di una gestione responsabile oppure di una gestione opportunistica (intesa come tentativo di sfruttare a proprio favore le circostanze).

In particolare, lo studio ha inteso indagare se vi sia una differenza statisticamente significativa tra la reputazione di marca prima della crisi e del recall e la reputazione successiva a tali accadimenti (distinguendo anche tra possessori e non possessori di auto Toyota) e se quest'ultima sia influenzata o meno dalla percezione circa le modalità di gestione (responsabile oppure opportunistica) del recall da parte dell'impresa.

In aggiunta ci si è proposti di approfondire gli eventuali effetti di moderazione generati dal livello di reputazione prima della crisi e dal coinvolgimento dei consumatori con riferimento alla specifica categoria di prodotto scelta per l'indagine.

Infine l'analisi ha valutato la relazione tra la reputazione di Toyota successiva alla crisi e l'intenzione dei rispondenti di acquistare auto di tale marca in futuro. Nello specifico, le ipotesi da sottoporre a verifica (sintetizzate graficamente nella fig. 5.2), sono qui di seguito esplicitate.



**Fig. 5.2: Sintesi delle ipotesi sottoposte a verifica.**

Fonte: nostra elaborazione.

Per quanto riguarda l'effetto generale della crisi di prodotto e di richiamo sulla reputazione, si ipotizza che:

Hp. 1: La reputazione del brand (Toyota) successiva alla crisi ed al richiamo è inferiore a quella antecedente a tali eventi e questa differenza è statisticamente significativa per tutto il campione (sia per i non proprietari che anche per i proprietari di auto del brand).

Con riferimento agli effetti delle diverse modalità di gestione del recall da parte dell'impresa sulla reputazione successiva alla crisi si intende verificare che:

Hp. 2: La percezione dei consumatori che l'impresa ha gestito il product recall in maniera responsabile è positivamente correlata alla reputazione del brand Toyota successiva alla crisi ed al richiamo;

Hp. 3: La percezione dei consumatori che l'impresa ha gestito il product recall in una maniera opportunistica è negativamente correlata alla reputazione del brand Toyota successiva alla crisi ed al richiamo.

L'inclusione dell'effetto moderatore della reputazione antecedente alla crisi genera le seguenti affermazioni da sottoporre ad analisi:

Hp. 4a: La relazione positiva tra la percezione di una gestione responsabile della crisi e la reputazione del brand dopo la crisi, si intensifica nel caso in cui la reputazione percepita dai consumatori prima della crisi, sia elevata piuttosto che ridotta;

Hp. 4b: La relazione negativa tra la percezione di una gestione opportunistica della e la reputazione del brand dopo la crisi, è attenuata nel caso in cui la reputazione dell'impresa, percepita dai consumatori prima della crisi, sia elevata piuttosto che ridotta.

Per quanto concerne il possibile effetto del coinvolgimento del consumatore con la categoria di prodotto coinvolta nel richiamo, si pongono le seguenti ipotesi (senza ipotizzare a priori la direzione dell'effetto di moderazione):

Hp. 5a: La relazione positiva tra la percezione di una gestione responsabile della crisi e la reputazione del brand dopo la crisi, è moderata dal grado di coinvolgimento del consumatore con la categoria di prodotto;

Hp. 5b: La relazione negativa tra la percezione di una gestione opportunistica della e la reputazione del brand dopo la crisi, è moderata dal grado di coinvolgimento del consumatore con la categoria di prodotto.

Con riferimento, infine, alla relazione tra la reputazione del brand post-crisi e le intenzioni di acquisto di prodotti del brand coinvolto, si sottopone a verifica che:

Hp. 6: La reputazione del brand dopo la crisi e il recall è legata da una relazione forte e positiva alle intenzioni di acquisto future di prodotti di tale brand.

Preliminarmente alla verifica vera e propria delle ipotesi, sono state condotte diverse analisi fattoriali per la validazione delle scale utilizzate per la misurazione dei diversi costrutti inclusi nel modello. In particolare, si è inteso verificare innanzitutto se, - come ipotizzato innovativamente da questo lavoro- la gestione responsabile e quella opportunistica della crisi fossero, nella percezione dei rispondenti, realmente due costrutti differenti e non due estremi di un'unica scala unidimensionale. Tutti gli item di questi costrutti (e anche di tutti i successivi di cui si dirà tra poco) sono stati misurati su scale Likert da 1 a 7 (1=per niente d'accordo; 7=completamente d'accordo).

| Item                                                                                                  | Componenti |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|
|                                                                                                       | 1          | 2     |
| L'atteggiamento di Toyota è stato responsabile                                                        | ,860       | -,079 |
| Gli strumenti di gestione del richiamo messi a disposizione da Toyota sono stati soddisfacenti        | ,635       | -,188 |
| Richiamando il prodotto, Toyota si è dimostrata responsabile                                          | ,790       | ,050  |
| Il richiamo della Yaris denota l'attenzione di Toyota per la qualità e la sicurezza                   | ,784       | -,098 |
| Il comunicato stampa tramite i principali media è una forma di pubblicità                             | ,102       | ,802  |
| Il richiamo è solo un mezzo per spingere i clienti in concessionaria e magari indurli a cambiare auto | -,119      | ,586  |
| Il richiamo di Toyota è solo un rimedio di facciata                                                   | -,213      | ,836  |
| Alpha di Cronbach                                                                                     | 0.76       | 0.61  |

**Tab. 5.1: Matrice delle componenti estratte (metodo Varimax), per le variabili indipendenti: percezione di una gestione responsabile del recall; percezione di una gestione opportunistica del recall.**

Fonte: nostra analisi.

I risultati di tale analisi riportati nella tab. 5.1 dimostrano in modo univoco l'esistenza di due componenti distinte, che riflettono l'esistenza autonoma dei due costrutti indicati. Tutti gli item mostrano factor loading elevati (maggiori a 0,4) per uno solo dei due fattori indicati, a conferma della bontà dell'analisi fattoriale.

In aggiunta, sono state condotte due ulteriori analisi fattoriali allo scopo di verificare anche l'unidimensionalità delle due variabili dipendenti, la reputazione del brand (Toyota) dopo la crisi e il recall (tab. 5.2) e le intenzioni di acquisto (tab. 5.3). In entrambi i casi l'analisi ha estratto un solo fattore e gli item presentano livelli di saturazione molto elevati su tale fattore oltre che valori soddisfacenti dell'Alpha di Cronbach, portando a concludere positivamente circa la bontà delle operazionalizzazioni utilizzate per misurare i due costrutti.

| Item                                                | Componenti |
|-----------------------------------------------------|------------|
|                                                     | <b>1</b>   |
| Il marchio Toyota è per me sinonimo di affidabilità | .95        |
| Toyota è un marchio di elevata qualità              | .95        |
| Alpha di Cronbach                                   | .90        |

**Tab. 5.2: Matrice delle componenti estratte (metodo Varimax), per la variabile dipendente: reputazione del brand (Toyota) dopo la crisi e il recall.**

Fonte: nostra analisi.

| Item                                                                 | Componenti |
|----------------------------------------------------------------------|------------|
|                                                                      | <b>1</b>   |
| Dopo questa vicenda penso che sicuramente non acquisterò una Toyota* | .86        |
| Penso che in futuro comprerò una Toyota                              | .86        |
| Alpha di Cronbach                                                    | .67        |

**Tab. 5.3: Matrice delle componenti estratte (metodo Varimax), per la variabile dipendente: intenzioni di acquisto.**

\* Item formulato con scala negativa, ricodificato.

Fonte: nostra analisi.

Infine sono state realizzate due analisi fattoriali anche per le due variabili moderatrici: reputazione del brand (Toyota) prima della crisi e del recall (tab. 5.4) e coinvolgimento con la categoria di prodotto –auto- (tab. 5.5).

| Item                                                | Componenti |
|-----------------------------------------------------|------------|
|                                                     | <b>1</b>   |
| Il marchio Toyota è per me sinonimo di affidabilità | .90        |
| Toyota è un marchio di elevata qualità              | .90        |
| Alpha di Cronbach                                   | .78        |

**Tab. 5.4: Matrice delle componenti estratte (metodo Varimax), per la variabile moderatrice: reputazione del brand (Toyota) prima della crisi e del recall.**

Fonte: nostra analisi

| Item                                    | Componenti |
|-----------------------------------------|------------|
|                                         | <b>1</b>   |
| L'auto significa molto per me           | .72        |
| Considero l'auto un prodotto importante | .93        |
| Sono interessato al prodotto auto       | .72        |
| L'auto è un prodotto necessario         | .88        |
| Alpha di Cronbach                       | .78        |

**Tab. 5.5: Matrice delle componenti estratte (metodo Varimax), per la variabile moderatrice: coinvolgimento con la categoria di prodotto –auto.**

Fonte: nostra analisi

Allo scopo di verificare se la reputazione del brand (Toyota) successiva alla crisi ed al richiamo fosse inferiore a quella antecedente a tali eventi è stato computato un valore sintetico per ciascuno dei due costrutti, ottenuto come media aritmetica dei punteggi espressi sui due item “Il marchio Toyota è per me sinonimo di affidabilità” e “Toyota è un marchio di elevata qualità”. I risultati (tab. 5.6) mostrano come vi sia stata una diminuzione della reputazione dopo la crisi: da un valore medio di 4,23

antecedente l'evento negativo si è scesi ad un punteggio di 3,87. Per confermare che tale differenza fosse statisticamente significativa è stato condotto un t-test che ha supportato con forza tale ipotesi ( $t(92)=4,381$ ,  $\text{sig}.<.000$ ).

|                                            | Media  | N  | Deviazione Std. |
|--------------------------------------------|--------|----|-----------------|
| Reputazione prima della crisi e del recall | 4,2366 | 93 | 1,1923          |
| Reputazione dopo della crisi e del recall  | 3,8710 | 93 | 1,4140          |

**Tab. 5.6: Differenza tra il valore medio della reputazione prima e dopo la crisi e il recall (su tutto il campione).**

Fonte: nostra analisi

In aggiunta, la stessa analisi è stata replicata suddividendo il campione tra proprietari di auto Toyota<sup>9</sup> e proprietari di vetture di altri brand.

Per quanto riguarda i proprietari di auto Toyota (10 rispondenti) si osserva una riduzione della reputazione successiva al recall, che passa da 5,75 a 5,55 (Tab. 5.7). Si tratta di una riduzione inferiore rispetto al valore medio riscontrato in precedenza. Dato il campione ridotto non è tuttavia possibile confermare la significatività statistica della diminuzione.

|                                            | Media  | N  | Deviazione Std. |
|--------------------------------------------|--------|----|-----------------|
| Reputazione prima della crisi e del recall | 5,7500 | 10 | 0,9204          |
| Reputazione dopo della crisi e del recall  | 5,5500 | 10 | 1,1654          |

**Tab. 5.7: Differenza tra il valore medio della reputazione prima e dopo la crisi e il recall (per i proprietari di auto Toyota).**

Fonte: nostra analisi

Per i non proprietari di auto Toyota, si riscontra come il peggioramento della reputazione legato all'evento negativo sia superiore rispetto alla media generale: essa passa da 4,05 a 3,66 (tab. 5.8) e tale variazione, come confermato dal t-test, è statisticamente molto significativa ( $t(82)=4,189$ ,  $\text{sig}.<.000$ ).

<sup>9</sup> Con "proprietari" e "non proprietari" di auto Toyota d'ora in avanti facciamo riferimento a coloro che guidano più frequentemente o comunque utilizzano prevalentemente un'auto di tale marca.

|                                            | Media  | N  | Deviazione Std. |
|--------------------------------------------|--------|----|-----------------|
| Reputazione prima della crisi e del recall | 4,0542 | 83 | 1,0904          |
| Reputazione dopo della crisi e del recall  | 3,6687 | 83 | 1,3072          |

**Tab. 5.8: Differenza tra il valore medio della reputazione prima e dopo la crisi e il recall (per i non proprietari di auto Toyota).**

Fonte: nostra analisi

A completamento dell'analisi relativa ai valori assunti dalla reputazione, va sottolineato come ulteriori t-test hanno dimostrato come i proprietari di auto Toyota tendano ad avere di tale marca una valutazione più positiva sia prima che dopo la crisi rispetto proprietari di altre auto (rispettivamente ( $t(91)=-4,344$ , sig.<.000) e ( $t(91)=-4,713$ , sig.<.000)).

Si può pertanto concludere che la prima ipotesi è verificata.

Successivamente è stata condotta una regressione lineare multipla, per verificare le ipotesi centrali del modello, finalizzate a misurare gli impatti sulla reputazione post crisi della percezione di una gestione responsabile (hp.2) oppure opportunistica (hp.3) della crisi e del richiamo, e gli effetti di moderazione (hp. 4a e 4b) della reputazione antecedente all'evento negativo. Per potere interpretare correttamente i risultati sulle singole variabili si è provveduto a verificare altresì la c.d. multicollinearità: essa si verifica quando le variabili indipendenti sono tra loro molto correlate e ciò, pur non riducendo la capacità esplicativa del modello nel suo complesso, determina difficoltà nel determinare l'effetto singolo di ciascuna variabile indipendente sulla variabile dipendente. Il c.d. Variance Inflation Factor (VIF) è un indice utilizzato per misurare il livello di multicollinearità di ciascuna variabile con le altre. Tale indicatore, che assume un valore minimo pari ad 1, secondo Menard (1995) induce a una certa cautela circa la collinearità se assume un valore superiore a 5 mentre, nel caso in cui sia superiore a 10, indica la presenza di seri problemi di multicollinearità. Nel caso della regressione i cui risultato sono riportati in tab. 5.9, il valore massimo di collinearità è pari ad 1,31, ampiamente al di sotto dei valori soglia di 5 o 10: non vi sono dunque problemi in questo senso.

| Hp. | Variabile                                                | $\beta$ | t-value | Sig | VIF  |
|-----|----------------------------------------------------------|---------|---------|-----|------|
| 2   | Gestione responsabile del recall                         | ,38     | 4,16    | ,00 | 1,14 |
| 3   | Gestione opportunistica del recall                       | -,19    | -2,04   | ,04 | 1,16 |
| 4a  | Gestione responsabile del recall *<br>Brand reputation   | ,25     | 2,56    | ,01 | 1,31 |
| 4b  | Gestione opportunistica del recall<br>* Brand reputation | -,10    | -1,06   | ,29 | 1,26 |
| /   | Costante                                                 | -       | -1,22   | ,22 | -    |

*Variabile dipendente: reputazione del brand dell'impresa dopo la crisi ed il recall (Adjusted R squared: 0,323)*

**Tab. 5.9: Risultati della regressione lineare multipla sulle ipotesi 2, 3, 4a e 4b.**

Fonte: nostra analisi

I risultati mostrano una relazione positiva e significativa ( $\beta = ,38$ ) tra la percezione da parte dei consumatori che l'impresa ha gestito il recall in maniera responsabile e il loro atteggiamento nei confronti dell'impresa stessa dopo la crisi. La seconda ipotesi è, pertanto, verificata. Dall'altro lato, se invece i consumatori percepiscono nella gestione del recall un tentativo dell'impresa di trarre ingiustificato profitto dalla situazione (quella che nel presente studio è stata definita "gestione opportunistica"), il loro atteggiamento nei confronti dell'impresa stessa dopo la crisi peggiora ( $\beta = -0,19$ ). Anche la terza ipotesi è, dunque, verificata.

Si è poi considerato il ruolo della reputazione che, dall'analisi della letteratura, appare contraddittorio, verificando le ipotesi 4a e 4b. Nel nostro studio si è inteso, in particolare, verificare se la reputazione prima della crisi avesse un qualche effetto di moderazione, in senso positivo o negativo sulle relazioni tra le diverse modalità di gestione e gli effetti post-crisi.

I risultati dimostrano la relazione positiva tra la percezione di una gestione responsabile della crisi e la reputazione del brand dopo la crisi, si intensifica nel caso in cui la reputazione percepita dai consumatori prima della crisi, sia elevata piuttosto che ridotta ( $\beta = 0,25$ ). I consumatori, quindi, probabilmente, premiano la coerenza tra la reputazione "storica" dell'impresa e il suo modo di gestire responsabilmente la

crisi specifica legata ad un suo prodotto. L'ipotesi 4a trova, quindi, anch'essa supporto empirico.

Al contrario la relazione negativa tra la percezione di una gestione opportunistica della e la reputazione del brand dopo la crisi, non è attenuata nel caso in cui la reputazione dell'impresa, percepita dai consumatori prima della crisi, sia elevata piuttosto che ridotta. ( $\beta = -.10$ , sig.=0,29). L'ipotesi 4b non trova, dunque, evidenza empirica: la reputazione non modifica in alcun modo l'intensità degli impatti negativi, generati da una gestione opportunistica.

Un'ulteriore analisi di regressione (tab. 5.10) è stata compiuta includendo nel modello già verificato (tab. 5.9) anche i possibili effetti di moderazione del coinvolgimento del consumatore con la specifica categoria di prodotto, così da verificare anche le ipotesi 5a e 5b.

| Hp. | Variabile                                                | $\beta$ | t-value | Sig  | VIF  |
|-----|----------------------------------------------------------|---------|---------|------|------|
| /   | Gestione responsabile del recall                         | ,38     | 3,92    | ,00  | 1,23 |
| /   | Gestione opportunistica del recall                       | -,19    | -1,98   | 0,05 | 1,20 |
| /   | Gestione responsabile del recall *<br>Brand reputation   | ,24     | 2,45    | 0,1  | 1,34 |
| /   | Gestione opportunistica del recall<br>* Brand reputation | -,10    | -1,05   | ,29  | 1,26 |
| 5a  | Gestione responsabile del recall *<br>Coinvolgimento     | ,01     | ,19     | ,84  | 1,09 |
| 5b  | Gestione opportunistica del recall<br>* Coinvolgimento   | -,01    | -,15    | ,87  | 1,04 |
| /   | Costante                                                 |         | -1,13   | ,25  |      |

*Variabile dipendente: reputazione del brand dell'impresa dopo la crisi ed il recall*  
(Adjusted R squared: 0,308)

**Tab. 5.10: Risultati della regressione lineare multipla con la verifica aggiuntiva delle ipotesi 5a e 5b.**

Fonte: nostra analisi

I risultati riportati in tab. 5.10 mostrano che il coinvolgimento non dispiega alcun effetto di moderazione e che, anzi, la sua inclusione peggiora la capacità predittiva

complessiva del modello (il valore dell' $R^2$  corretto passa da 0,323 a 0,308). Ne consegue che le ipotesi 5a e 5b vadano rigettate, cioè né la relazione positiva tra la percezione di una gestione responsabile della crisi e la reputazione del brand dopo la crisi né la relazione negativa tra la percezione di una gestione opportunistica della e la reputazione del brand dopo la crisi, sono moderate dal grado di coinvolgimento del consumatore con la categoria di prodotto.

Infine, per quanto riguarda la verifica dell'ipotesi 6, è stato computato il coefficiente di correlazione di Pearson tra la reputazione del brand dopo la crisi e le intenzioni di acquisto future di prodotti di tale brand: i risultati hanno mostrato una relazione particolarmente forte tra i due costrutti con coefficiente di correlazione pari a 0,753 (sig.=.000).

In sintesi, i risultati ottenuti attraverso la verifica delle ipotesi sono sintetizzati in tab. 5.11.

| <b>Ipotesi</b> | <b>Risultato della verifica empirica</b> |
|----------------|------------------------------------------|
| Hp.1           | Supportata                               |
| Hp.2           | Supportata                               |
| Hp.3           | Supportata                               |
| Hp.4a          | Supportata                               |
| Hp.4b          | Non supportata                           |
| Hp.5a          | Non supportata                           |
| Hp.5b          | Non supportata                           |
| Hp.6           | Supportata                               |

**Tab. 5.11: Sintesi dei risultati della verifica delle ipotesi.**  
Fonte: nostra analisi

### **5.2.3 Discussione dei risultati**

L'analisi sperimentale descritta evidenzia innanzitutto come la crisi di prodotto ed il recall inducano innanzitutto una significativa diminuzione della reputazione dell'impresa indipendentemente dalla modalità di gestione del ritiro del prodotto da parte dell'impresa: ciò si verifica tanto per i proprietari di prodotti del brand

coinvolto nell'episodio negativo (anche se in questo caso il campione utilizzato nello studio è di ampiezza tale da non consentire generalizzazioni statistiche), quanto per gli altri consumatori in generale.

Tuttavia l'intensità dell'esito negativo per la reputazione del brand può essere accentuata o mitigata in base alle modalità di gestione del ritiro del prodotto: una gestione percepita come responsabile dal consumatore riduce gli impatti sfavorevoli, mentre un effetto contrario si riscontra nel caso di gestione opportunistica.

I risultati confermano quindi, come sottolineato da Siomkos e Kuzbard nel loro studio del 1994, l'importanza per l'impresa di ricorrere immediatamente ad un richiamo (ritiro) volontario, di avere un programma di super-effort per risarcire i clienti ed, infine, la necessità di enfatizzare che si sta agendo in maniera responsabile, mostrando interesse per la salute dei propri consumatori. Ciò assume particolare rilevanza osservando che, come dimostrato nell'ipotesi 6, la reputazione post-crisi del brand si collega strettamente alle intenzioni di acquisto future di prodotti della marca coinvolta nella crisi di prodotto.

L'analisi ha poi evidenziato un ruolo più articolato della reputazione antecedente la crisi, rispetto a quello riscontrato nei due precedenti studi di Siomkos e Kurzbard (1994), e di Rhee e Haunschild (2006). Va ricordato che secondo Siomkos e Kurzbard (1994), un'elevata reputazione consente all'impresa di mitigare gli effetti negativi derivanti da un product recall. Al contrario Rhee e Haunschild (2006) mostrano come un'impresa con una buona reputazione soffra di una maggiore penalizzazione da parte dei consumatori rispetto al caso di un'impresa con una bassa reputazione: ciò si verifica in seguito alla rottura della promessa implicita di qualità veicolata dalla reputazione stessa.

Il presente studio ha evidenziato che la reputazione antecedente la crisi di prodotto esercita un effetto moderatore solo nel caso di gestione responsabile dell'evento: pare, quindi, che i consumatori premino l'impresa che agisce coerentemente alla propria reputazione anche in momenti di difficoltà come quelli evidenziati.

Un'ulteriore considerazione può essere svolta con riferimento alle differenze tra possessori e non possessori di auto Toyota. Come riportato nei risultati relativi alla verifica della prima ipotesi, si è riscontrato come vi sia una differenza statisticamente significativa tra il livello di reputazione del brand Toyota (sia ante-crisi che post-crisi) registrato presso i due gruppi. Si tratta tuttavia dell'unica divergenza significativa, in quanto per i valori assoluti delle altre variabili non si sono rilevate differenze significative. A tal proposito, va ricordato che nel loro recente studio, De Matos e Vargas Rossi (2007) avevano incluso il possesso o meno di un'automobile della stessa marca del modello sottoposto a richiamo tra le variabili indipendenti esplicative dell'atteggiamento post-crisi dei consumatori. In questo studio, sulla base anche delle considerazioni svolte in precedenza, si ritiene più appropriato considerare il possesso o meno di una vettura della stessa marca non come una variabile indipendente in sé, ma come un'ulteriore variabile in grado di integrare il modello proposto e verificato, andando ad agire sulla variabile moderatrice "reputazione prima del brand (Toyota) prima della crisi e del recall". Se, infatti, la reputazione agisce solo nel caso di una gestione percepita come responsabile, ma non nel caso di gestione opportunistica, anche il possesso o meno di un'auto della stessa marca esercita i suoi effetti solo in tale situazione, poiché esso è legato statisticamente solo alla reputazione e non alle altre variabili incluse nel modello. In sintesi, pertanto, si può affermare che la presenza di un'elevata reputazione dispiega effetti positivi sull'atteggiamento post-crisi dei consumatori verso la marca nel caso di gestione responsabile e che tali impatti si verificano con maggiore intensità per quei consumatori che possiedono già una vettura (di un qualsiasi modello) della marca coinvolta nel ritiro.

Ovviamente, considerato il ridotto numero di rispondenti in possesso di una vettura Toyota, ulteriori ricerche saranno necessarie prima di potere generalizzare tali risultati i quali, tuttavia appaiono particolarmente significativi, anche da un punto di vista manageriale. Allo stesso modo, le analisi svolte nel presente lavoro potrebbero essere utilmente replicate attraverso metodologie diverse dal quasi esperimento e con campioni diversi, allo scopo di confermare, ed estendere, i risultati ottenuti. Nonostante, infine, in questo studio si sia scelto di utilizzare uno stimolo relativo ad un recall nel mercato automobilistico allo scopo di incrementare la confrontabilità

con i contributi già disponibili in letteratura, la scelta di compiere nuove analisi in contesti e settori diversi potrebbe rivelarsi fruttuosa per le future ricerche.

## ***Appendice 1: il questionario utilizzato nella ricerca***

### **PARTE PRIMA**

Ti capita spesso di guidare un'auto?

- ☐ Sì  
☐ No

Quale marca di auto guidi, o comunque utilizzi, più spesso? (in caso di più marche, indicare quella maggiormente utilizzata)

---

Conosci il marchio Toyota?

- ☐ Sì  
☐ No

Ti chiediamo di indicare quanto sei d'accordo (da 1 a 7) con ciascuna delle affermazioni qui sotto riportate ( 1= per niente d'accordo, 7 = completamente d'accordo):

|                                                              |   |   |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Il marchio Toyota è per me sinonimo di affidabilità       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. L'auto significa molto per me                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Considero l'auto un prodotto importante                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. La mia prossima auto potrebbe essere una Toyota           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Raccomanderei volentieri una Toyota ad un amico           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Sono interessato al prodotto auto                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. L'auto è un prodotto necessario                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Toyota è un marchio di elevata qualità                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Raccomanderei volentieri una marca di auto di cui mi fido | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

## **STIMOLO**

*A gennaio del 2009 Toyota ha provveduto al richiamo in tutto il mondo di 1.350.000 Yaris, di cui 99.391 in Italia, prodotte dal 2005 al 2007, per difetti ai pretensionatori delle cinture di sicurezze. In caso di incidente, le cinture rischiavano di provocare surriscaldamenti e innescare un incendio di alcuni strati di gommapiuma isolante. Toyota ha deciso di diffondere la notizia dapprima tramite i principali mezzi di comunicazione, poi tramite un comunicato ufficiale ed infine di contattare tramite una lettera i singoli proprietari, nella quale li invitava a recarsi in una concessionaria Toyota, dove il problema sarebbe stato risolto in breve tempo con nessuna spesa a carico dei clienti.*

Di seguito riportiamo i titoli dei principali quotidiani e il comunicato ufficiale di Toyota:

***-Toyota richiama 100 mila Yaris*** da [corriere.it](#) del 29 gennaio 2009

***-Maxi richiamo Toyota: Interessa 1,3 milioni di Yaris*** da [laRepubblica.it](#) del 28 gennaio 2009

***-Rischio incendio: Toyota ritira 100mila Yaris in Italia*** da [ilsole24ore.it](#)

Comunicato Ufficiale di Toyota:



"In relazione a quanto già apparso sui media relativamente alla campagna di richiamo della **Toyota Yaris**, precisiamo che in Italia le unità coinvolte sono **99.391 (prodotte da giugno 2005 ad aprile 2007)** e cogliamo l'occasione per dare ulteriori informazioni. Nel caso in cui, solo in seguito ad un incidente ed in circostanze estreme, si azionino i pretensionatori delle cinture di sicurezza, è possibile che un isolante acustico, collocato alla base del montante centrale in prossimità del pretensionatore, sia danneggiato dal gas ad alta temperatura generato dal pretensionatore stesso. Una tale evenienza, nel peggiore dei casi, potrebbe innescare dopo la collisione un principio di combustione nell'area dove l'isolante è posizionato.

I possessori delle Yaris coinvolte in questo richiamo saranno contattati da **Toyota Motor Italia** nei prossimi giorni. L'azione correttiva sarà ovviamente gratuita e richiederà meno di un'ora.

E' a disposizione di tutti i clienti che avessero necessità di informazioni il consueto numero verde di **Toyota Motor Italia – 800 869 682**.

Il problema, ad oggi, si è verificato solo su 3 Yaris al mondo (nessuna in Europa) ma Toyota, che è particolarmente attenta alla qualità e alla sicurezza della propria clientela, ha comunque deciso di avviare una campagna di richiamo. Questo intervento testimonia ancora una volta il modo di operare Toyota, da sempre impegnata a fornire automobili della migliore qualità e affidabilità. L'attenzione alla sicurezza delle proprie automobili e alla completa soddisfazione dei propri clienti sono elementi che da sempre contraddistinguono il marchio Toyota."

Fonte Toyota Motor Italia

## **PARTE SECONDA**

**Dopo aver letto** l'allegato relativo a Toyota, ti chiediamo di rispondere alla seguenti domande:

- 1) Avevi già letto o sentito qualcosa sul problema avuto da Toyota?  
☐ Sì  
☐ No
- 2) Se sì, lo ricordavi?  
☐ Sì  
☐ No
- 3) Tu o un tuo parente/conoscente siete stati direttamente coinvolti nel richiamo del prodotto Yaris?  
☐ Sì  
☐ No
- 4) Se sì, siete soddisfatti di come è stato gestito il richiamo?  
☐ Sì  
☐ No
- 5) Il Ministero dei trasporti pubblica regolarmente l'elenco con i richiami di auto, ne eri a conoscenza?  
☐ Sì  
☐ No

Ti chiediamo di indicare quanto sei d'accordo (da 1 a 7) con ciascuna delle affermazioni qui sotto riportate ( 1= per niente d'accordo, 7 = completamente d'accordo):

|                                                                                                          |   |   |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. L'atteggiamento di Toyota è stato responsabile                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Il richiamo è solo un rimedio di facciata                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Gli strumenti di gestione del richiamo messi a disposizione da Toyota sono stati soddisfacenti        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Dopo questa vicenda, penso che sicuramente non acquisterò una Toyota                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Toyota è un marchio di elevata qualità                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Il comunicato stampa tramite i principali media è una forma di pubblicità                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Il richiamo è solo un mezzo per spingere i clienti in concessionaria e magari indurli a cambiare auto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

|                                                                                         |   |   |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 8. Richiamando il prodotto, Toyota si è dimostrata responsabile                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Penso che in futuro comprerò una Toyota                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Il marchio Toyota è per me sinonimo di affidabilità                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Il problema presentato da Yaris è pericoloso                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Il richiamo della Yaris denota l'attenzione di Toyota per la qualità e la sicurezza | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**Maschio o Femmina:**    **M**    **F**

**Età**\_\_\_\_\_

**Titolo di studio**\_\_\_\_\_



## **6. Riflessioni conclusive, implicazioni manageriali, limiti della ricerca**

Nel corso del lavoro abbiamo evidenziato come le crisi di prodotto (sfocianti in ritiri o richiami) siano, nella realtà aziendale, fenomeni che si manifestano sempre più spesso, in seguito ad una serie di motivazioni, tra le quali: l'aumento della complessità dei mercati e dei prodotti, l'attivismo dei movimenti dei consumatori, l'intervento delle agenzie governative. La Letteratura, ancora limitata in materia, ha affrontato il problema soprattutto nell'ottica manageriale, con l'obiettivo principale di definire le linee di condotta per una corretta gestione del programma di recall, allo scopo di minimizzarne gli impatti negativi di mercato. Il presente lavoro si è proposto, invece, di affrontare il problema primariamente nella prospettiva dei consumatori, allo scopo di verificare come questi ultimi percepiscano i diversi comportamenti (come nei casi di Mattel, Timberland e Ikea, riportati nel capitolo quarto) dell'impresa coinvolta in un product recall. Pare, infatti, imprescindibile prendere avvio dalla prospettiva dei consumatori anche allo scopo di definire le condotte più efficaci per la gestione degli eventi in parola. Al contrario, punto fermo degli studi precedenti è stato quello di considerare che i consumatori percepiscono il richiamo (o ritiro) da parte dell'impresa come un comportamento di per sé responsabile rispetto al silenzio, con cui tale operazione veniva condotta in passato; i nostri risultati hanno, invece, evidenziato come vi sia la possibilità che i consumatori lo percepiscano anche come un comportamento da noi definito opportunistico, come tentativo, cioè, di ricerca di un momento comunicazionale-pubblicitario. A tal proposito, le analisi dimostrano che, se i consumatori hanno la percezione che l'impresa ha agito in maniera opportunistica, gli impatti sulla brand reputation post-crisi tendono ad essere più negativi. Al contrario se i consumatori percepiscono da parte dell'impresa un comportamento responsabile, l'errore viene assimilato più agevolmente dai consumatori che mostrano atteggiamenti post-crisi meno critici (la reputazione peggiora, ma meno marcatamente rispetto al caso precedente). Risultati, questi, che confermano quanto suggerito da alcuni precedenti studi (Siomkos e Kurtzban, 1994), vale a dire l'utilità di fare immediato ricorso ad un ritiro volontario

e a programmi di super-effort e la necessità di enfatizzare che si sta agendo in maniera responsabile (Mowen et al., 1981). In ogni caso diventa fondamentale per l'impresa dimostrare reale preoccupazione e coinvolgimento verso i propri consumatori in relazione all'episodio che li ha coinvolti e, come evidenziato da Chonko e Hunt (1985) con riferimento all'adozione dei codici etici, affinché questi ultimi risultino credibili è necessario che l'impresa, in generale, e i manager, in particolare, ne internalizzino i principi e agiscano coerentemente ad essi anche nei momenti di crisi, evitando comportamenti che agli occhi del consumatore possano apparire opportunistici. Appare chiaro, quindi, che gli sforzi comunicativi dell'impresa coinvolta in una crisi di prodotto sono destinati ad avere successo, solo se inclusi nell'ambito di un più ampio e duraturo comportamento responsabile; in caso contrario, potranno persino danneggiare l'immagine dell'impresa ben oltre i danni provocati dalla product recall stesso. La necessità di mostrare un comportamento genuino e responsabile emerge anche dai risultati relativi al ruolo della reputazione d'impresa. Si tratta di dati che, parzialmente, contraddicono gli studi precedenti oscillanti tra coloro che sostengono che una buona reputazione possa aiutare l'impresa a limitare gli effetti negativi della crisi di prodotto (ad esempio, Siomkos e Kurzbard, 1994) e coloro i quali (ad esempio, Rhee e Haunschild, 2006) sostengono, invece, che un'elevata reputazione possa enfatizzare gli esiti negativi delle crisi di prodotto, in quanto in tali situazioni si interromperebbe la promessa implicita di qualità e il legame di fiducia (incorporato proprio nella reputazione) tra l'impresa ed il mercato. I nostri risultati dimostrano come le imprese con un'elevata reputazione risentano meno della crisi di prodotto se e solo se dimostrano un reale coinvolgimento responsabile; al contrario, un'elevata brand reputation non sortisce alcun effetto, né positivo né negativo, nel caso in cui i consumatori percepiscono che l'impresa sta agendo opportunisticamente. I risultati confermano, quindi, l'importanza di abbinare una buona reputazione ad un comportamento trasparente e responsabile, alimentando un circolo virtuoso.

Dal lavoro svolto è possibile derivare svariate implicazioni manageriali. Si è detto, in precedenza, che le crisi di prodotto sono tra gli eventi più minacciosi per l'impresa

poiché possono incrinare il rapporto di fiducia che la lega ai propri clienti. I risultati delle nostre ricerche hanno però dimostrato che, anticipando l'intervento delle autorità attraverso un richiamo (o ritiro) volontario e attivando uno spontaneo sforzo di livello elevato (super-effort), dimostrando preoccupazione per la salute dei propri consumatori, comportandosi in maniera responsabile e agendo con onestà nella comunicazione della crisi, si possono ridurre i potenziali danni all'immagine d'impresa. Al contrario, una comunicazione percepita come artificiale o forzata determina il rischio di una percezione da parte dei consumatori di un comportamento opportunistico, determinando così un permanente deterioramento dell'atteggiamento dei consumatori nei confronti dell'impresa. Considerato, quindi, anche che le probabilità di incorrere in una crisi di prodotto sono aumentate notevolmente, la preparazione diventa fondamentale ed è indispensabile che ogni impresa sia preparata ad affrontare una simile situazione in modo non traumatico. Le analisi compiute nel presente lavoro richiamano, perciò, l'attenzione sulla centralità del momento gestionale, indicando come gli sforzi dell'impresa non possano considerarsi conclusi con l'attivazione di un richiamo spontaneo, seppur tempestivo. L'atteggiamento dell'impresa nella gestione delle varie fasi del recall va, infatti, attentamente calibrato adottando la prospettiva dei consumatori (attuali e potenziali), che premiano la coerenza tra la reputazione di responsabilità ante-crisi dell'impresa e la sua declinazione pratica in comportamenti di reale coinvolgimento durante la gestione degli eventi in parola.

Il lavoro presenta naturalmente differenti limitazioni. Innanzitutto, si tratta di uno studio esplorativo e, come tale, necessita di essere ulteriormente confermato da future ricerche, che potranno offrire un utile contributo, replicando le analisi su di un differente e più ampio campione, oltre che in un nuovo contesto settoriale (diverso dall'automotive). Per quanto riguarda nello specifico il secondo dei due studi, va sottolineato come l'utilizzo del metodo del quasi-esperimento presenti differenti vantaggi (ad esempio, si tratta di una ricerca di più agevole implementazione, che garantisce un'elevata precisione dello studio), ma non sia esente da svantaggi, soprattutto in termini di validità esterna: a tal proposito, va richiamata una particolare

cautela nella generalizzabilità dei risultati, in quanto i recall non sono studiati all'interno della loro naturale ambientazione. Considerazioni opposte possono essere effettuate con riferimento all'analisi realizzata attraverso i casi di studio nel capitolo quarto: essi offrono un'elevata aderenza alla realtà, comportando, però, la rinuncia a parte della precisione nella modellizzazione. Ne consegue che, avvalendosi di differenti metodologie, futuri studi potranno contribuire ad aumentare la comprensione del fenomeno in esame. Dall'analisi esplorativa di questo lavoro sembra, infine, emergere un promettente ampio filone di ricerche, finalizzate all'analisi della reazione dei consumatori e alla verifica delle diverse strategie di comunicazione dei recall, in termini, ad esempio, di diversi contenuti del messaggio e dell'utilizzo di differenti media per veicolare lo stesso.

## Bibliografia

Aaker D. A., Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name, 1991, New York, Mc Millan.

Adreassen, T.W., Lindestad, B. (1998). Customer loyalty and complex services. *International Journal of Service Industry Management*, 9 (1), 7-23.

Ahmed, P., Gardella J. & Nanda S. (2002). Wealth Effect of Drug Withdrawls on Firms and Their Competitors. *Finanacial Management*, 31 (3), 21-41.

Baccarani, C.(2005). Le relazioni tra impresa e mercato: una questione di potere e di rispetto. *Sinergie* n. 67.

Baccarani, C. e Giaretta, E. (2000). Evoluzione degli orientamenti d'impresa e scelte etiche di marketing. Atti del Convegno Le Tendenze del Marketing in Europa, 2000 in [www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf/baccaran.pdf](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf/baccaran.pdf).

Baccarani, C. & Golinelli, G. M. (1992). L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia, *Sinergie*, n. 29.

Banfi, R., Bettella, E., Casadei, B., Penco, C., Pulci, P., Rosso, A., Saccon, N., Sarti, S., Scandellari, E., Soru, A., Tamagra, m P., Valentini, S. e Zanni, C. (2003). *La responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese*. Ed. Il sole 24 Ore S.p.A.

Bansal, P., e Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 717-736.

Barnes, J., Howlett, D. (1998). Predictors of equity in relationships between financial service providers and retail customers. *International Journal of Bank Marketing*, 16 (1), 15-23.

Baron, D. (2001). Private Politics, Corporate Social Responsibility and Integrated Strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 10 (1), 7-45.

Belk, R.W. (1976). It's the Thought That Count: A Signed-Diagraph Analysis of Gift-Giving. *Journal of Consumer Research*, 5, 155-161.

Berry, L.L., Parasuraman, A., Zeithaml, V.A e (1988). The Service Quality-Puzzle. *Business Horizons*, 31 (5), 35-43.

Barber, B.M., Darrough, M.N. (1996). Product Reliability and Firm Value: The Experience of American and Japanese Automakers. *The Journal of Political Economy*, 104, (Oct.), 1084-1099.

Baumhart, R (1961). How ethical are businessman?. *Harvard Business Review*, 39 (4), 6-19.

Beckwith, N. e Lehmann, D. (1975). The importance of halo effects in multi-attribute attitude models. *Journal of Marketing Research*, 22 (August), 265-275.

Benjamin, B.A., Podolny, J.M. (1999). Status, Quality, and Social Order in California Wine Industry. *Administrative Quality Quarterly*, 44, 563-589.

Bertoli, G. (2000). *Crisi d'impresa, ristrutturazione e ritorno al valore*. Ed. Egea.

Bhattacharya, C.B., Sen, S. (2003). Consumer – company identification: A framework for understanding consumers relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67 (2), 76-88.

Bitner, M.J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surrounding and employee responses. *Journal of Marketing*, 54 (2), 69-81.

Bitner, M.J., Hubber, A.R. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. In: Rust, R. & Oliver, R. (eds) *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. London: Sage.

Bonoma, T.V. (1985). Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*, XXII, 199-208.

Bloemer, J., De Ruyter, K. & Peeters, P.(1998). Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 16 (7), 276.286.

Birch, D., Fielder J. (1994). *The Ford Pinto Case: A Study in Applied Business, Ethics, and Technology*. Albany: New York University Press.

Bolton, R., Drew, J. (1991). A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *Journal of Marketing*, 55 (1), 1-9.

Brown, T. , Dacin, P.A. (1997). The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing*, 61 (January), 68-84.

Buchholz, R.A. (1991). Corporate Social Responsibility and the Good Society: From Economics to Ecology; Factors which influence Corporate Policy Decisions. *Business Horizons*, 34 (4), 19-31.

Camic, C. (1992): Reputation and predecessor selection: Parsons and the institutionalists. *American Sociological Review*, 57 (4), 421-445.

Campbell, D.T., Stanley, J.C. (1963). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*. Chicago: Rand McNally.

Caroll, A.B. (1994). Social Issues Management Research. *Business and Society*, 33(1), 5-25.

Caselli, L. (2005). La responsabilità sociale dell'impresa tra democrazia e mercato. *Sinergie*, 67.

Chandrashekar, M., Rotte, K. N., Tax, S. S e Grewal, R. (forthcoming), Satisfaction Strength and Customer Loyalty. *Journal of Marketing Research*, 44 (1), 153-163.

Chao, G.H., Iravani, S.M. e Savaskan, R.C. (2009). Quality Improvement Incentives and Product Recall Cost Sharing Contracts. *Management Science*, 55 (7), 1122-1138.

Chonko, Lawrence B. and Shelby D. Hunt (1985). Ethics and Marketing Management: An Empirical Examination. *Journal of Business Research*. 13 (August). 339-59.

Clark, B.H., Montgomery, D.B. (1998). Deterrence, reputations and competitive cognition. *Management Science*, 44 (1), 62-82.

Compton, J., Pfau, M. (2005), Inoculation Theory of Resistance to Influence Maturity: Recent Progress in Theory Development and Application and Suggestions for Future Research, in *Communication Yearbook*, Vol. 29, Kalbfleisch P.J., ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 97-145;

Coombs, W.T. (1999). Information and Compassion in Crisis Responses: A Test of Their Effects. *Journal of Public Relations Research*, 11 (2), 125-142.

Cook, T.D., Campbell, D.T. (1979). *Quasi-Experimentation: Design and Analysis for Field Setting*. Boston: Houghton Mifflin and Company.

- Costabile, M. (2001). *Il capitale Relazionale*. Ed. McGraw-Hill Companies.
- Cronbach, L.J., Meehl, P.E. (1955). Construct Validity in Psychological Tests. *Psychological Bulletin*, 52, 281-302.
- Cronin, J., Taylor, S. (1992). Measuring service quality: a re-examination and extension. *Journal of Marketing*, 56 (3), 55-68.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities. *California Management Review*, 2, 70-76.
- Deephouse, D. (2000). Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of General Management*, 26 (6), 1091-1112.
- DeGeorge, R. R (1986). *Business Ethics*. 2nd ed. New York: Macmillan Publishing Company.
- De Matos, C. A., Vargas Rossi C. A. (2007). Consumer reaction to product recalls: factors influencing judgement and behavioural intentions. *International Journal of Consumer Studies*, 31 (1), 109-116.
- Donald C. R., Moore C.A. (1983). Managerial Values and Corporate Codes of Ethics. *California Management Review* (Summer). 53-77.
- Donald, P.R., Reidenbach, R.E. (1987). Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy: Closing the Gap Between Concept and Application. *Journal of Marketing*, 51 (January), 44-58.
- Drumwright, M. (1994), Social responsible organizational buying: Environmental concern as a non-economic buying criterion. *Journal of Marketing*, 58 (3), 1-19.
- Drumwright, M. (1996). Company Advertising with a Social Dimension: The Role of Non –Economic Criteria. *Journal of Marketing*, 60 (4), 71-87.
- Ferrell, M.Z., Larry G. Gresham (1985). A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision-Making in Marketing. *Journal of Marketing*. 49 (Summer), 87-96.
- Dennis, E.E., Merrill, J.C. (1996). *Media debates: Issues in mass communication*. White Plains, NY: Longman.

- Fink, S. (1986). Crisis Forecasting. *Management Review*, 75 (3), 52-57.
- Fisk, G., Chandran, R. (1975). How to trace and recall products. *Harvard Business Review*, 53 (6), 90-96.
- Fombrun, C., Gardberg, N.A., e Server, J.M. (2000). The Reputation Quotient: a Multi-stakeholder measure of Corporate Reputation. *Journal of Brand Manangement*, 7 (4), 241-255.
- Fombrun, C.J. e Shanley, M. (1990) What's in a name? Reputation-building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233-258.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, September 13<sup>th</sup>, 32-33.
- Fukukawa, K, Balmer, J.M.T., Gray, E.R.(2007). Mapping the Interface between Corporate Identity, Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 76 (1), 1-5.
- Gardberg. N.A., Fombrun, c.j. (2002). For better or worse: The most visible American corporate reputations. *Corporate Reputation Review*, 4, 385-391.
- Garrett, T. & Klonoski, R.J. (1986). *Business Ethics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Garriga, E., Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. I, Cedam, Padova, 2005.
- Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. III, Cedam, Padova, 2005.
- Gotsi, M., Wilson, A.M. (2001). Corporate Reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6, 24-30.
- Grace, D., O'Cass, A. (2005). Service branding: consumer verdicts on service brands. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12 (2), 125-139.
- Guilford, J.P. (1954). *Psychometric Methods*, 2<sup>nd</sup> ed. New York: Basic Books.

Gumbhir, A. R. and Jamison, A. C. (1975). Assessing the Effectiveness of Drug Recalls in Pharmacies. *Drug and Cosmetic Industry*, 117, 40 (3), 113-116.

Gwinner, K.P., Gremler, D.D. & Bitner, M.J. (1998). Relational benefits in services industries: The customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2), 101-114.

Hall, 1R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13 (2), 135-144.

Hamilton, D. L., Sherman, S. J. (1996). Perceiving persons and groups. *Psychological Review*, 103, 336-355.

Hart, S. (1995). A Natural Resource Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20 (4), 986-1014.

Handelman, J. e Arnold, S. (1999). The Role of Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment. *Journal of Marketing*, 63 (3), 33-48.

Hartman, R.S. (1987). Product Quality and Market Efficiency: the Effect of Product Recalls on resale Prices and Firm Valuation. *The Review of Economics and Statistics*, 69 (2), 367-372.

Heath, T.B., Chatterjee, S. (1995). Asymetric decoy effects on lower-quality versus higher-quality brand: Meta-analytic and experimental evidence. *Journal of Consumer Research*, 22, 268-284.

Hearit, K.M., (1994), Apologies and public relations crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo. *Public Relations Review*, 20 (2) 113 – 125.

Heinzl, J. (1993). Smarties Still on Sale Despite Nation-wide Recall. *The Globe and Mail* (Toronto), (July 19), B1.

Helder, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

Helm; S. (2005). Designing a formative measure for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 8 (2), 95-109.

Herr, P. M., Kardes, F. R., Kim, J. (1991). Effects of word-of-mouth and product-attribute information on persuasion: An information processing perspective. *Journal of Consumer Research*, 17, 454-462.

Hoffer, G.E., Pruitt, S.W. e Reilly, R.J. (1994). When Recalls Matter: Factors Affecting Owner Response to Automotive Recalls. *The Journal of Consumer Affairs*, 28 (1).

Jacoby, J., Chestnut, R.E. (1978). *Brand Loyalty*. New York: Wiley, 67-90.

Jolly, D. & Mowen, J. C. (1985). Product recall communications: the effects of source, media and social responsibility information. *Advances in Consumer Research*, 17, 66-73.

Keller, K.L. (1993). Conceptualising, measuring and managing customer based equity. *Journal of Marketing*, 57 (1), 1-22.

Kelley, H.H. (1967). Attribution Theory in Social Psychology. In David Levine (ed.), Nebraska Symposium on Motivation, Lincoln: University of Nebraska Press, 192-238.

Kerin, R.A., Harvey, M. (1975). Evaluation of Retail Store Locations Through Profitability Analysis. *Journal of Small Business Management*, 13 (1), 41-45.

Klein, J., Dawar, N. (2004). Corporate Social Responsibility and Consumers Attributions and Brand Evaluations in a Product-Harm Crisis. *International Journal of Research in Marketing*, 21, 203-217.

Klassen, R. e McLaughlin, C. (1996). The Impact of Environmental Management on Firm Performance. *Management Science*, 42 (8), 1199-1215;

Kollock, P. (1994). The emergence of exchange structure: an experimental study of uncertainty, commitment, and trust. *American Journal of Sociology*, 100 (2), 313-345.

Korac-Kakabadse, N., Kouzmin, A., Kakabadse, A. (2002). Knowledge management: strategic change capacity or the attempted routinization of professionals?. *Strategic Change*, 11 (2), 59-69.

Kotler P., Armstrong G. (2006), *Principi di Marketing*, Pearson Education.

Kouzman, A. (2008). Crisis Management in Crisis?. *Administrative Theory & Praxis*, 30 (2), 155-183.

Lewin, Tamar (1983), Business Ethics, New Appeal, *The New York Times* (December 11), Section F, 4.

Lewis, B.R., Soureli, M. (2006). The antecedents of consumer loyalty in retail banking. *Journal of Consumer Behaviour*, 5 (1), 15-31.

Low, G.S., Lamb, C.W. (2000). The measurement and dimensionality of brand association. *Journal of Product and Brand Management*. 99 (6), 350-368.

Marcus, A.A., Goodman, R.S. (1991). Victims and Shareholders: The Dilemma of Presenting Corporate Policy During a Crisis. *Academy of Management Journal*, 34 (2), 281-305.

Marino A. (2004), Indicatori di successo dell'innovazione tecnologica: decodifiche dalle banche dati internazionali, *Sinergie*, N. 64-65.

McDougall, G.H.G., Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14 (5), 392-410.

McGrath, J.E. (1982). Dilemmatics: The Study of Choices and Dilemmas. In *Judgement Calls in Research*, Joseph E. McGrath, Hoanne Martin, and Richard A. Kulka, eds. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 69-102.

McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy Management Review*, 26 (1), 117-127.

Milgrom, P., Roberts, J. (1982). Predation, reputation and entry deterrence. *Journal of Economics Theory*, 27, 253-279.

Mizerski, R.W. (1982). An attribution explanation of the disproportionate influence of unfavorable information. *Journal of Consumer Research*, 9 (3), 301-310.

Mohr, L., Webb, D.J. (2005). The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Response. *Journal of Consumer Affairs*, 39 (1), 121-147;

Mowen, J.C. (1979). Consumer Reactions to Product Recalls: An Empirical and Theoretical Examination, Working paper, Oklahoma State University.

Mowen, J.C. (1980). Further information on consumer perceptions of product recalls. *Advances in Consumer Research*, 7, 519-523.

Mowen, J.C., Ellis, H.W. (1981). The Product Defect: Management and Consumer Implications. In. Enis, B. and Roering, K. (Eds), *Review of Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, 1981, 158.172.

Mowen, J., Jolly, D., e Nickell, G.S. (1981). Factors influencing consumer responses to product recalls: a regression analysis approach. *Advances in Consumer Research*, 8 (1), 405-407.

Murphy, P.E., Lacznia, G.R. (1981), Marketing ethics: a review with implications for managers, educators and researchers, in Kenneth, Roering (Eds), *Review of Marketing*, pp.251-66.

Murray, K. Vogel, C.M. (1997). Using a Hierarchy-of-Effects Approach to Gauge the Effectiveness of Corporate Social Responsibility to Generate Goodwill Toward the Firm: Financial Versus Nonfinancial Impacts. *Journal of Business Research*, 38 (2), 141-159.

Musso, F., Risso, M. (2006). Responsabilità sociale d'impresa nelle filiere internazionali della grande distribuzione. *Symphony Emerging Issues in Management*.

Newman, J.W., Werbel, R.A. (1973), "Multivariate analysis of brand loyalty for major household appliances", *Journal of Marketing Research*, 10 (4), 404-9.

Nguyen, N., Leblanc, G. (1998). The mediating role of corporate image on customers retention decisions: an investigation in financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 16 (2), 52-65.

Oliver, R.L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Customer*. New York: McGraw-Hill.

Oliver, R. L., 1999. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63 (special), 33-44.

Osterhus, S. e Peterson, D. (1986). Pro-social Consumer Influence Strategies: When and How do they work? *Journal of Marketing*, 61 (4), 16-29.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A e Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service and its implications for future research,. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A e Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A e Berry, L.L. (1994). Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing*, 70 (3), 193-194.

Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of Marketing*, 58 (1), 111-124.

Parsons, T. (1961). An Outline of the Social System. In T. Parsons, E.A. Shils, K.D. Naegle e J.R. Pitts (eds.), *Theories of Society*, Free Press, New York.

Pastore, A., Vernucchio, M. (2008). *Impresa e Comunicazione. Principi e strumenti per il management*. Ed. Apogeo.

Payne, A., Frow, P. (2005). A Strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69 (4), 167-176.

Pepe C. 2003, Grande distribuzione, globalizzazione e responsabilità aziendale. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, ISTEI. Università degli Studi di Milano-Bicocca, vol. 1.

Podolny, J.M. (1993). A Status-Based Model of Market Competition. *The American Journal of Sociology*, 98, 829-872.

Podolny, J.M., Hsu, G. (2003). Quality, exchange, and Knightian uncertainty. W. Raub, V. Buskens, C. Snijders, eds. *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 20. JAI Press, Greenwich, CT, 77-103.

Podolny, J.M., Phillips, D. (1996). The dynamics of organizational status. *Journal of Industrial and Corporate Change*, 5, 453-72.

Preston, L. E., Post, E.J. (1975). *Private Management and Public Policy. The Principle of Public Responsibility*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ. Pruitt, S. W.,

Peterson, D. R. (1986). Security Market Reactions to Around Product Recall Announcements. *Journal of Financial Research*, 9 (Summer), 113-122.

Quagli, A., Danovi A. (2008). Gestione della crisi aziendale e dei processi di risanamento. Ed. Ipsoa.

Rao, H. (1994), The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry. *Strategic Management Journal*, 15, 1895–1912.

Rapex (2008), “Keeping European Consumers Safe. 2008 Annual Report”, [http://ec.europa.eu/consumers/dyna/rapex/rapex\\_archives\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/consumers/dyna/rapex/rapex_archives_en.cfm).

Ravald, A., GrÖnroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30 (2), 19-30.

Rhee, M., Haunschild, P.R. (2006). The Liability of Good Reputation: A Study of Product Recalls in the U.S. Automobile Industry. *Organization Science*, 17 (1), 101-117.

Robin, D. P. & Reidenbach, R. E. (1986). A Framework for Analyzing Ethical Issues in Marketing. *Business and Professional Ethics Journal*, 5 (2), 3-22.

Reichheld, F.F., Markey, R.G. Jr, Hopton, C. (2000). The loyalty effect – the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, 12 (3), 134-141.

Roberts, P.W., Dowling, G.R. (2002). Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 23, 1077-1093.

Rosenberg, M.J., Abelson, R.P. (1960). An Analysis of Cognitive Balancing. In M.J. Rosenberg et al., *Attitude Organization and Change*, New Haven, Conn.; Yale University Press, 112.163.

Russo, M. e Fouts, P. (1997). A Resource-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 534-559.

Rust, R., Oliver, R., (1994). Service quality: insights and managerial implications from the frontier. In: Rust, R.T. e Oliver R.L. (eds) *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Rust, R.T., Zeithaml, V., Lemon, K.N. (2000). *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*. The Free Press, New York, NY.

Sandvik, K, Duhan, D. (1996). The effects of performance quality, customer satisfaction, and brand reputation on customer loyalty. *Proceedings of the EMAC Annual Conference*, Budapest: European Marketing Academy.

Sciarelli, S. (2005). L'ampliamento della responsabilità sociale dell'impresa. *Sinergie* n.67.

Shrivastava, P., Siomkos, G. J. (1989). Disaster Containment Strategies. *The Journal of Business Strategy*, 10 (5), 26-30.

Sen, S., Bhattacharya, C.B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38 (20), 225-243.

Siomkos, G. J. (1999). On Achieving Exoneration after a Product Safety Industrial Crisis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14 (1), 17-29.

Smith, C. (2001). Ethical guidelines for marketing practice: A reply to Gaski and some observations on the role of normative ethics. *Journal of Business Ethics*, 32 (1), 3-18.

Seeger, M.W., Sellnow, T.L., Ulmer, R.R. (1998), Communication, organization and crisis. In Roloff, M.E. (Eds), *Communication Yearbook*, Sage, Thousand Oaks, CA, Vol. 21 pp.231-75.

Selnes, F. (1993). An examination of the effect of product performance on brand reputation, satisfaction, and loyalty. *European Journal of Marketing*, 27 (9), 19-35.

Shamma, H.M., Hassan, S.S. (2009). Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation. *Journal of Product & Management*. 18 (5), 326-337.

Shapiro, C. (1983). Premiums for high-quality products as returns to reputations. *The Quarterly Journal of Economics*, 98 (4), 659-679.

Shimp, T.A. (1997). *Advertising, Promotion, and Supplemental Aspect of Integrated Marketing Communication*, 4<sup>th</sup> ed. Fort Worth, TX: Dryden Press.

Skoronski, J. J., Carlston, D.E. (1978). Social judgment and social memory: The role of cue diagnosticity in negativity, and extremity biases in impression formation: A review of explanations . *Psychological Bulletin*, 105, 131-142.

Sicca, L., Izzo, F. (1995). La gestione di processi di turnaround: Un caso esemplare: la Pirelli S.p.A. Ed. Edizione Scientifica Italiana.

Silva, F., Cavaliere, A., I diritti del consumatore e l'efficienza economica, in *La tutela del consumatore tra mercato e regolamentazione*, a cura di F. SILVA, Roma 1996, 12,15,16.

Simon, J.L. (1978). *Basic Research Methods in Social Science: The Art of Empirical Investigation*. 2nd ed. New York: Random House.

Siomkos, G.J., Kurtz, G. (1994). The Hidden Crisis in Product-Harm Crisis Management. *European Journal of Marketing*, 28 (2), 30-41.

Smith, C. (2001). Ethical guidelines for marketing practice: A reply to Gaski and some observations on the role of normative ethics. *Journal of Business Ethics*, 32 (1), 3-18.

Snyder, J. D. (1974). How to Survive a Product Recall. *Sales Management*, 113, 23-27.

Souiden, N., Pons, F. (2009). Product Recall Crisis Management: The Impact on Manufacturer's Image, Consumer Loyalty and Purchase Intention. *Product & Brand Management*, 18 (2-3), 106-114;

Steiner, George A. (1972). Social Policies for Business. *California Management Review* (Winter), 17-24.

Sternberg, R. (1986). A Triangular Theory of love. *Psychological Review*, 93 (2), 119-135.

Stigler, S.M. (1983). Who discovered Bayes' theorem? *American Statistician*, 37, 290-296.

Stuart, T.E., Hoang, H., & Hybels, R.C. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 315-349.

Sturdivant, F.D.(1985). *Business and Society*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Sullivan, M.W. (1998). How Brand Name Affect the Demand for Twin Automobiles. *Journal of Marketing Research*, 35 (2), 154-165.

Sweeney, J. C., Soutar, G. N. (2001). Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale. *Journal of Retailing*, 77 (2), 203-220.

Tannenbaum, P.H., Macauley J.R., Norris E.L. (1966). Principle of Congruity and Reduction of Persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*. 3 (2), 233-238.

Thorndike, E. L. (1920). A Consistent Error in Psychological Ratings. *Journal of Applied Psychology*. 4 (1), 25-29.

Tolbert, P.S., Zucker, L.G (1996). The institutionalization of institutional theory. S.R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord, eds. *Handbook of Organization Studies*. Sage, London, UK, 175-190.

Tzalikis, J. & Fritzsche, D. (1989). Business ethichs: a literature review with a focus on marketing ethics”. *Journal of Busines Ethics*, 8 (9), 695-743.

Ugolini, M. (2009). Can quality become tangible for health service users?. *The TQM Journal*, 21(4), 400-412.

Ulmer, R.R., Sellnow, T.L. (2000). Consistent Questions of Ambiguity in Organizational Crisis Communication: Jack in the Box as Case Study. *Journal of Business Ethics*, 25 (2), 143-155.

Velasquez, M.G. (1988). Business Ethics. Concepts and Cases (2nd ed.) New Jersey: Prentice Hall.

Votaw, D. (1972). Genius Became Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility. *California Management Review*, 15(2), 25-31.

Yang, Z., Peterson, R. (2004). Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs. *Psychology and Marketing*, 21 (10), 799-822.

Zaichowsky, J.L. (1995). Measuring the Involvement Construct. *Journal of Consumer Research*, 12 (December), 341-352.

Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52 (3), 2-22.

Waddock, S., Smith, N. (2000). Corporate Social Responsibility Audits: Doing well by Doing Good. *Sloan Management Review*, 41 (2), 75-83.

Wagner, T., Lutz, R. e Weitz, B. (2009). Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions. *American Marketing Association*, 73 (November), 77-91.

Walsh, B., Beatty, S.E. (2007). Customer based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of Academy of Marketing Science*, 35 (1), 127-143.

Warner, H.W. (1977). Guidelines for Product Recall. *Public Relations Journal*, 33 (July), 11-13.

Weigelt, K., Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*. 9 (5), 443-454.

Weinberger, M.G., Romeo J. B. e Piracha, A. (1991). Negative Product Safety News: Coverage, Responses, and Effects. *Business Horizons*, May-June, 23-31;

Westbrook, R.A., Reilly, M.D. (1983). Value-Percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction. *Advances in Consumer Research*, 10 (1), 256-261.

Whetten, D. A., A. Mackey. 2002. A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41(4), 393–414.

White, H.C. (2002). *Markets from Networks: Socioeconomic Models of Production*. Princeton University Press. Princeton, NJ.

Wilkie, W.L. (1994). *Consumer Behavior*. Wiley, John & Sons, Incorporated.

**Siti internet consultati:**

[http://ec.europa.eu/consumers/dyna/rapex/rapex\\_archives\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/consumers/dyna/rapex/rapex_archives_en.cfm)  
[www.ikea.com](http://www.ikea.com)  
[www.mattel.com](http://www.mattel.com)  
[www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com)  
[www.timberland.com](http://www.timberland.com)  
[www.toyota.it](http://www.toyota.it)