



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra: Politiche di Marketing

Product-harm crisis, etnocentrismo e attribuzione di responsabilità dei consumatori. Un'analisi empirica nel settore alimentare.

Candidato: Giacomo Baldinelli

Matr. 643231

Relatore: Prof. Alberto Marcati

Correlatore: Prof. Maximo Ibarra

ANNO ACCADEMICO 2012-2013

INDICE

Introduzione.....	4
Capitolo 1	7
1.1 Cosa si intende per <i>product-harm crisis</i>?	7
1.2 Crisi di prodotto nel settore alimentare	10
1.3 Conseguenze di una <i>product-harm crisis</i>.....	14
1.4 Impatto della crisi sul <i>brand equity</i>	16
1.5 Crisi di prodotto e influenza negativa sui consumatori	19
1.6 Crisi di prodotto e <i>crisis management</i>.....	23
Capitolo 2	27
2.1 Analisi della letteratura inerente la <i>product-harm crisis</i>.....	27
2.2 Analisi del punto di vista del consumatore e del processo di attribuzione di colpa. <i>Review</i> della letteratura	29
2.2.1 <i>Attribution Theory</i>	31
2.2.1.1 <i>Fritz Heider</i>	33
2.2.1.2 <i>Harold Kelley</i>	34
2.2.1.3 <i>Bernard Weiner</i>	35
2.2.2 Applicazione dell' <i>Attribution Theory</i> al comportamento del consumatore	36
2.2.3 Attribuzione - Emozione - Azione	39
2.2.4 Antecedenti del processo di attribuzione.....	40
2.2.4.1 <i>La base-rate information</i>	42
2.2.5 Conseguenze del processo di attribuzione.....	43
2.2.5.1 La ricerca del capro espiatorio e relative conseguenze	46
2.3 <i>Review</i> delle variabili che influenzano il processo di attribuzione di colpa.....	47
2.3.1 Breve analisi del <i>Country of Origin</i> e della <i>Corporate Social Responsibility</i>	49
2.4 Analisi dell'etnocentrismo	53
2.4.1 Il <i>Consumer ethnocentrism</i>	58
2.4.2 La CETSCALE.....	63
Capitolo 3	71
3.1 Scopo dello studio condotto	71
3.2 Metodologia.....	72
3.3 Sezione del questionario riguardante l'etnocentrismo.....	75
3.4 Scenario	78
3.5 Attribuzione di colpa	80
3.6 <i>Outcomes</i> comportamentali	83
3.7 Variabili socio-demografiche.....	85
3.8 Campione del questionario	86
3.9 Descrizione dei principali risultati del questionario.....	88
Capitolo 4	97
4.1 Discussione dei principali risultati	97
4.2 Implicazioni manageriali	102
4.2.1 Influenza dell'etnocentrismo sulla <i>stability</i>	103
4.2.2 Influenza dell'etnocentrismo sull'intenzione di provare nuovi prodotti	105

4.3.Osservazioni	107
4.4.Limiti e spunti per ricerche future.....	108
Considerazioni conclusive	110
Sitografia	112
Bibliografia.....	113

Introduzione

Oggetto di analisi del presente lavoro è la *product-harm crisis*, evento inatteso, negativo, che può interessare un prodotto o una categoria di prodotti; ha in genere una forte eco mediatica e può avere una vasta dimensione geografica. Crisi del genere sono in grado di incrinare la reputazione e il prestigio di un'azienda, determinando profondi effetti negativi, tra cui, su tutti, una flessione nelle vendite e una riduzione dell'efficacia degli strumenti di *marketing mix*.

Lo studio del fenomeno in questione è di particolare rilievo e di attualità, a causa della sua frequenza; sono numerosi i prodotti che vengono ogni anno ritirati dal mercato perché difettosi e potenzialmente nocivi. Inoltre l'impatto del fenomeno è notevole sull'opinione pubblica, in quanto investe non solo il cliente che ha subito in prima persona gli effetti della crisi di prodotto, ma tutti coloro che ne vengono a conoscenza.

L'attenzione dello studio è rivolta al settore alimentare, comparto nel quale la vulnerabilità aziendale, già rilevante in via generale in una crisi di prodotto, assume connotazioni di particolare gravità, considerata la sensibilità dei consumatori per la propria salute e il proprio benessere fisico. Per il nostro paese, inoltre, il settore alimentare evoca canoni di qualità, genuinità, tradizione, buona cucina; l'analisi delle implicazioni di una crisi di prodotto nel ramo del *food* riveste, dunque, nel nostro contesto, un interesse del tutto particolare.

Lo studio approfondisce le conseguenze di una crisi di prodotto distinguendo tra effetti di breve e di lungo periodo. Si analizza l'impatto sulla *brand performance*, sul *brand equity* e sulla struttura di mercato. Si passa quindi ad esaminare il punto di vista del consumatore, sia effettivo che potenziale, cercando di dare una giustificazione all'interpretazione che questi dà della crisi e alle sue conseguenti reazioni.

Viene successivamente passata in rassegna la letteratura in materia. Avendo presente che non esiste una bibliografia particolarmente ampia di ricerca sistematica sull'argomento, la ricognizione esamina i principali filoni scientifici riguardanti la *product-harm crisis*. In particolare, vengono approfondite le analisi sul processo di attribuzione di colpa che i consumatori sperimentano in presenza di una crisi. In questo ambito, una chiave di lettura risultata di particolare utilità è quella elaborata da Bernard Weiner che, nel suo studio del 1986, distingue tre dimensioni delle attribuzioni causali: *locus*, controllabilità e stabilità.

Oggetto di approfondimento nel presente studio sono, da un lato, l'insieme di determinanti che, nel contesto di una *product harm-crisis*, si collocano alla base dell'inferenza causale

(antecedenti del processo di attribuzione), dall'altro, le conseguenze del processo di attribuzione, comportamentali e non.

Assumono rilievo, a tal riguardo, le variabili aventi un ruolo moderatore; si tratta di fattori d'influenza in grado di modificare gli effetti di una crisi di prodotto e, dunque, capaci di moderare il processo di attribuzione di colpa.

Obiettivo specifico del presente studio è l'individuazione del ruolo che, nel processo di attribuzione di colpa da parte del consumatore, riveste la variabile "etnocentrismo", intesa come tendenza a giudicare le altrui culture sulla base dei criteri relativi alla propria. Valutare culture e prodotti di altri paesi ispirandosi ai propri valori e al proprio *background* sociale è normale, ma può talvolta comportare visioni distorte e negative su ciò che è differente rispetto a ciò a cui si è abituati o a ciò che si è già sperimentato.

Lo studio intende verificare come l'etnocentrismo possa condizionare le attitudini dei consumatori verso un determinato marchio al centro di una crisi di prodotto e come possa avere un ruolo nell'attribuzione di colpa successiva ad essa. Vengono, dunque, esaminati gli effetti che l'etnocentrismo può determinare relativamente agli *outcomes* comportamentali degli stessi consumatori.

Viene preso in esame uno specifico episodio di crisi di prodotto, particolarmente grave, verificatosi nella prima metà del 2013: lo scandalo della carne equina di dubbia provenienza rinvenuta in prodotti alimentari surgelati che avrebbero dovuto contenere esclusivamente carne bovina. L'evento ha interessato un ampio insieme di imprese in Europa.

L'analisi mira a verificare quale sia stato, all'interno delle reazioni dei consumatori all'evento dannoso, il ruolo specifico della variabile "etnocentrismo", riprendendo la chiave di lettura dell'attribuzione di colpa, secondo l'impostazione suggerita da Weiner.

La ricerca è stata condotta attraverso l'erogazione di un questionario, usando il metodo *snowball*. Le domande poste agli intervistati sono state costruite in modo da poter studiare le diverse dimensioni d'interesse dello studio: *locus*, *stability*, *controllability*, *responsibility* e *outcomes*. L'analisi del campione, attraverso l'osservazione delle medie e il confronto di esse, ricorrendo all'ANOVA test, ha consentito di trarre conferme e indicazioni rispetto alle ipotesi formulate, costituendo la base statistica di supporto alle conclusioni.

Dopo aver descritto i principali risultati dello studio, questi vengono discussi ed elaborati, al fine di dare risposta alle domande di ricerca che ci si era posti in precedenza.

Una volta tentato di interpretare gli esiti del questionario, si generano implicazioni manageriali che risultino il più possibile in accordo con quanto emerso, accompagnandole

con i principali contributi della ricerca ed eventuali spunti per il miglioramento dello studio.

Capitolo 1

1.1 Cosa si intende per *product-harm crisis*?

La *product-harm crisis* consiste in un evento occasionale, altamente pubblicizzato e conosciuto, di natura prevalentemente negativa, causato da un determinato prodotto che viene scoperto essere difettoso, contaminato o addirittura dannoso per i consumatori¹. Da una prospettiva manageriale, le crisi sono circostanze caratterizzate da una bassa probabilità e da una capacità consistente di produrre conseguenze rilevanti, in grado di mettere a rischio il raggiungimento degli obiettivi tipici dell'organizzazione².

Una crisi, che può avere le sue radici in un ambiente interno oppure esterno all'azienda, si presenta come una vicenda inattesa, come ad esempio un incidente, una violazione della sicurezza, uno sciopero dei dipendenti particolarmente problematico, un avvelenamento alimentare. Può riguardare sia un'intera *product category*, sia un sottoinsieme della categoria stessa. In molti casi, la crisi innesca una *product recall* su base volontaria da parte dell'azienda, oppure forzata da parte di regolamentazioni pubbliche.

Queste ultime sono diventate sempre più stringenti e minuziose e, insieme alla crescente complessità dei prodotti e all'attivismo dei movimenti dei consumatori, sono andate ad incidere su un numero di crisi di conseguenza sempre maggiori. Allo stesso tempo, un'accresciuta attenzione da parte dei media le ha rese molto più visibili al pubblico. Un'ulteriore tendenza, poi, quella del perseguimento di uno sviluppo sostenibile, fa sì che il livello di allarme sia spesso più basso e che le crisi, e quindi le *recalls* dei prodotti, diventino più frequenti e difficili da predire e prevenire.

La tabella 1.1 tratta dall'articolo in nota³, mostra un incremento pressoché stabile del numero di *product recalls* volontarie che la *U.S. Consumer Product Safety Commission* ha ordinato a partire dall'anno 2000.

¹ Sito: Financial Times Lexicon.

² Vassilikopoulou A., Siomkos G., Chatzipanagiotou K., Pantouvakis A. (2009). Product-harm crisis management: Time heals all wounds?, *Journal of Retailing and Consumer Services* 174–180.

³ Zhao Y., Zhao Y., Helsen K. (2011). Consumer learning in a turbulent Market environment: Modeling Consumer Choice Dynamics after a Product-harm Crisis. American Marketing Association, *Journal of Marketing Research*, Vol. XLVIII, 255 –267.

Table 1
VOLUNTARY RECALLS OF HAZARDOUS PRODUCTS IN THE
UNITED STATES

<i>Year</i>	<i>Number of Recalls</i>	<i>Product Units (in Millions)</i>
2006	471	124
2005	397	67
2004	354	216
2003	279	40
2002	393	50
2001	341	90
2000	288	90

Source: U.S. Consumer Product Safety Commission (2005).

Nel mondo di oggi inoltre, per via di una catena del valore ormai pressoché globale, le *product-harm crises* assumono connotazioni geografiche estese, anche di interesse mondiale.

In presenza di crisi aumenta di norma la vulnerabilità e diminuisce il prestigio di un'azienda. Nella maggior parte dei casi si riscontrano almeno 4 caratteristiche generali: “(i) un calo delle vendite di riferimento; (ii) una riduzione dell’efficacia dei propri strumenti di marketing; (iii) un incremento della sensibilità e dell’attenzione nei confronti delle attività di *marketing mix* delle imprese concorrenti; (iv) un depotenziamento dell’efficacia dei propri strumenti di *marketing mix* nella competizione con i *brand* concorrenti non colpiti”⁴.

Le crisi di prodotto, specie se non gestite in maniera opportuna, sono tra i maggiori responsabili del crollo di un *brand equity* coltivato con cura nel tempo da parte di una compagnia. Quanto maggiore però è il valore della marca e più forte è la sua immagine aziendale, soprattutto in termini di credibilità e affidabilità, tanto maggiori sono le probabilità che l’impresa riesca a superare le difficoltà incontrate.

Alcuni esempi rilevanti di crisi di prodotto che hanno riguardato *brand leaders*, quanto meno del loro settore e nella loro area di riferimento sono:

- nel 1990 Perrier, la compagnia che produce acqua minerale imbottigliata, ritirò volontariamente il suo intero inventario dagli scaffali dei negozi di tutti gli Stati Uniti, dopo che alcuni test mostrarono la presenza di tracce di benzene in pochi campioni

⁴ Cfr. Van Heerde H., Helsen K., Dekimpe M.G. (2007). The Impact of a Product-Harm Crisis on Marketing Effectiveness, *MARKETING SCIENCE* Vol. 26, No. 2, pp. 230-245.

d'acqua. Lo scandalo fu abbastanza grave in quanto l'acqua Perrier veniva utilizzata come standard di riferimento di purezza nelle verifiche di qualità⁵;

- nel 1999 Coca-Cola dovette affrontare uno scandalo relativo al fatto che alcune persone, bambini in particolare, in Europa, soprattutto in Belgio, dopo aver bevuto alcune lattine, furono colte da malori. L'azienda si trovò costretta a dover ritirare dal mercato circa 30 milioni di lattine e bottiglie, il dato sicuramente più significativo in più di 100 anni di storia della società. Per la prima volta, l'intero inventario di prodotti Coca-Cola fu bandito dal commercio in Belgio. Il modo con cui l'impresa condusse la crisi belga divenne anche il classico esempio di cattiva gestione delle *public relations* aziendali post-scandalo, rivelandosi un vero e proprio "fiasco"⁶;
- Bridgestone e Firestone nel 2000 ritirarono dal mercato 6,5 milioni di pneumatici dopo che più di 100 persone erano decedute in incidenti stradali causati da gomme considerate difettose⁷;
- nel 2008 si verificò lo scandalo del latte cinese inquinato con melamina, artificialmente aggiunta per arricchire il livello proteico. Molti bambini (circa 6.000), cui fu somministrato, riscontrarono danni ai reni e si registrarono sei casi di morte. La crisi riguardò tutti i *brands* produttori di latte in Cina e particolarmente il leader di mercato, Sanlu, che utilizzò tutte le proprie riserve per richiamare i prodotti e per i risarcimenti medici. I debiti contratti furono talmente elevati che l'azienda fu costretta a dichiarare bancarotta nel 2009⁸.

Casi altrettanto rilevanti, anche se in numero minore, hanno riguardato più che *brands*, intere *product categories*, come le aziende avicole, durante l'influenza aviaria che interessò, a partire dal 1997, prevalentemente l'area del Sud-Est asiatico; o il settore della carne bovina che fu colpito dallo scandalo della mucca pazza fin dal 1986, quando fu identificato il primo esemplare di bovino affetto dalla malattia neurologica cronica, degenerativa e irreversibile, nota come encefalopatia spongiforme bovina⁹; o ancora il caso

⁵ Sito: The New York Times.

⁶ Van Heerde H., Helsen K., Dekimpe M.G. (2005). Managing Product-Harm Crises. *MARKETING SCIENCE*.

⁷ Van Heerde H., Helsen K., Dekimpe M.G. (2007). The Impact of a Product-Harm Crisis on Marketing Effectiveness. *MARKETING SCIENCE* Vol. 26, No. 2, pp. 230-245.

⁸ People Daily (2008).

⁹ Sito: Wikipedia the Free Encyclopedia.

originatosi da un'azienda francese, ma di eco mondiale, delle protesi mammarie difettose, contenenti silicone industriale, dieci volte più economico rispetto a quello medico, ma a rischio di rottura, che riguardò circa quattrocentomila donne nel mondo e mandò in crisi l'intero settore a fine 2011¹⁰.

Gli esempi suggeriscono che una *product-harm crisis* può seriamente mettere a repentaglio la *performance* di un *brand* e arrivare addirittura a distruggere un'azienda nei casi peggiori, come avvenne per Sanlu. Pertanto, cercare di capire come una crisi di prodotto possa influenzare i *brand* e la struttura di mercato è di grande interesse pratico e teorico.

Eventi critici possono colpire qualunque azienda in qualunque momento. Se non si risponde alla crisi immediatamente, però, questa si inasprisce fino a diventare una catastrofe. A motivo della durezza con la quale si possono manifestare, le crisi costituiscono una seria minaccia per le società. Il fattore che qualifica in che modo si resiste ad una crisi è l'abilità a rispondervi in maniera appropriata. Se esiste un efficace impianto di *crisis management*, si è in grado di controllare la cattiva pubblicità che si genera per l'impresa, proteggere l'immagine aziendale, porre le premesse per un'efficace e rapida uscita dalla situazione di difficoltà.

Queste fin qui trattate sono le caratteristiche generali del fenomeno, insieme ad alcuni esempi. La situazione descritta sarà ora brevemente contestualizzata al settore alimentare, ambito nel quale verterà lo studio affrontato nel prosieguo del presente lavoro.

Si cercherà poi di approfondire le conseguenze di una crisi di prodotto, compiendo una distinzione tra effetti di breve e di lungo periodo. L'attenzione sarà, quindi, rivolta all'impatto della crisi sulla *brand performance*, sul *brand equity* e sulla struttura di mercato, per analizzare infine il punto di vista del consumatore, cercando di dare una giustificazione alla sua interpretazione della crisi di prodotto e alle sue conseguenti reazioni.

1.2 Crisi di prodotto nel settore alimentare

La vulnerabilità aziendale, che in presenza di una crisi di prodotto è già rilevante, assume caratteristiche che si fanno particolarmente gravi quando si ha a che fare con il settore alimentare. La sensibilità dei consumatori, in tale ambito, è decisamente più elevata perché, nella maggior parte dei casi, ne va del benessere delle persone. La fiducia, infatti,

¹⁰ <http://it.euronews.com/>.

che gli acquirenti attribuiscono ad un determinato *brand* scegliendo di acquistare un dato prodotto, nel caso del *food and beverage* deve essere ancora più consistente, perché riguarda la salute, una tematica sempre più cara a un pubblico sempre più vasto.

Si registra oggi un livello medio di cultura “scientifica” più evoluto che nel passato, accanto a un’accreciuta consapevolezza della qualità dei prodotti alimentari, di cui normalmente si fa uso. Non secondaria è anche la diffusione tra gli utenti di correnti culturali ispirate ad approcci di stampo consumeristico e a un’attenzione crescente verso il “biologico”, lo *slow food*, la qualità, la natura; questi aspetti rendono più reattivo il consumatore di fronte a qualsiasi sofisticazione o artificio che possa danneggiare l’immagine o innescare un’eventuale crisi di prodotto.

Proprio la forte considerazione che i clienti pongono verso la sicurezza alimentare viene ormai da decenni incorporata all’interno della funzione marketing aziendale, come elemento qualificante e potenzialmente attraente. A questi valori, nelle aziende maggiormente attente, si ispira la gestione dal lato sia della produzione del bene, sia della sua promozione, commercializzazione e vendita.

Pertanto la fiducia e la *brand loyalty* pre-crisi non vanno mai tradite, specie se riguardano il *food and beverage*. Va fatto di tutto per evitare che crollino quei pilastri su cui si fondano la stima e la preferenza del cliente. Questo è ancor più vitale ove le aziende beneficino non solo dei propri sforzi nella produzione e nel marketing, ma anche di un’immagine positiva proveniente dal contesto in cui sono inserite.

Ciò può essere vero a livello locale e regionale per quei consumatori che riescono ad apprezzare le differenze geografiche e di provenienza dei prodotti in ambito alimentare; per un consumatore straniero l’associazione più comune è quella con il paese in cui l’azienda ha sede. Le peculiarità della cucina, ma non solo, di un determinato popolo sono traslate sui prodotti che vengono consumati e costruiscono un composito sistema di aspettative che vanno onorate e mai deluse, pena il danneggiamento dell’immagine di un’intera nazione.

Il nostro paese, che nell’immaginario collettivo ormai mondiale, viene associato alla buona cucina, paradigma di qualità, genuinità e tradizione, ne è un valido esempio. È fondamentale non ledere questa idea che i consumatori hanno dell’Italia, preservando così quella dei nostri prodotti e di conseguenza quella delle nostre aziende. Tale aspetto è certamente noto e condiviso all’interno delle imprese del settore alimentare italiano, in seno alle associazioni di categoria e di tutela del consumatore, arrivando a permeare le stesse autorità di controllo, gli enti pubblici e i dicasteri competenti. Proprio a garanzia di

questa consapevolezza, lo spessore delle verifiche e dei filtri di qualità, ad ogni stadio della filiera produttiva alimentare, risulta, in Italia, senz'altro stringente, anche nel confronto con gli altri paesi europei. Il consumatore italiano beneficia della legislazione e del complessivo sistema dei controlli e si sente maggiormente sicuro nel prediligere prodotti nazionali, diventando allo stesso tempo più esigente e “difficile” da soddisfare.

In Europa il settore agro-alimentare rappresenta circa il 14,5% del fatturato totale dell'industria manifatturiera (€ 917 Mld per l'UE-27). A seguito della crisi finanziaria, si è registrata una flessione significativa della crescita che è crollata dal 7,6% del 2007 al 4,7% nel 2008¹¹. Anche in Italia la crisi economico-finanziaria ha colpito duramente. Sebbene nel 2013 il valore aggiunto del settore “agricoltura, silvicoltura e pesca” abbia espresso una buona variazione in termini congiunturali, i dati riguardanti la demografia delle aziende evidenziano il permanere di un periodo di sfiducia degli imprenditori, con una riduzione del numero d'impresе, rispetto all'anno precedente, di oltre 13.000 unità. Anche il settore dell'industria alimentare registra crescenti difficoltà a causa dell'impatto della crisi economica generale, dopo un lungo periodo in cui aveva resistito riuscendo a mantenere tassi di crescita positivi¹².

Per quanto riguarda i consumi, le osservazioni stanno confermando per il 2013 un andamento negativo che interessa sia i beni che i servizi. A risentirne sono, in particolare, i beni alimentari, bevande e tabacchi che hanno registrato una significativa riduzione dei consumi sia in termini assoluti che in valore.

L'industria agro-alimentare italiana riveste comunque un ruolo rilevante nell'economia. Vale il 15% del Pil e muove ogni anno 245 miliardi di euro tra consumi, export, distribuzione e indotto, secondo i dati riportati dalla Confederazione italiana agricoltori¹³. Inoltre, crescente è la propensione all'export, con la quota del *made in Italy* diretta all'estero che ha raggiunto per la prima volta una percentuale record del 20%, a causa della crescita delle esportazioni del 7% e della stagnazione dei consumi interni¹⁴. Le principali destinazioni delle esportazioni sono riportate nella seguente tabella 1.2 :

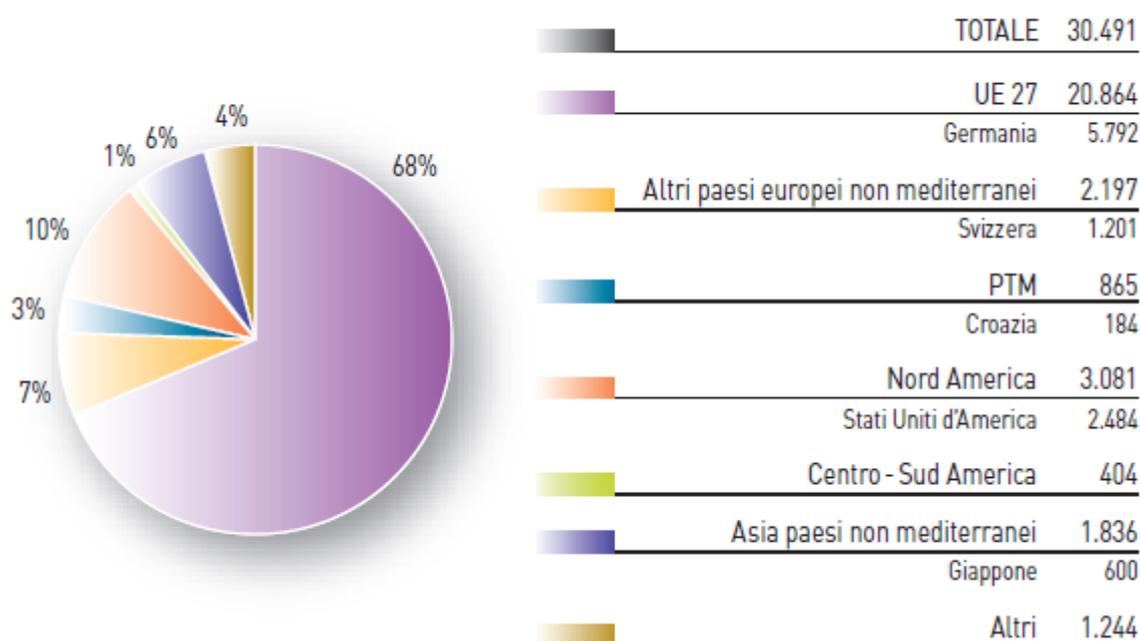
¹¹ Papatheapontos M.(2013). Gli effetti della crisi economica e finanziaria sul settore agro-alimentare in Europa. Pacman (Promoting attractiveness, competitiveness, internationalisation of the Agro-food Clusters of the Med Area).

¹² Rapporto AGRItrend: Evoluzione e cifre sull'agro-alimentare, I trimestre 2013. INEA (Istituto nazionale di Economia Agraria).

¹³ <http://www.cia.it/>

¹⁴ <http://www.winenews.it/>

Destinazione delle esportazioni agroalimentari italiane (mio. euro), 2011



Fonte: *L'agricoltura italiana conta 2012 (2012)*. INEA (Istituto nazionale di Economia Agraria).

Si tratta di un settore indispensabile tanto per l'impresa privata che per le aziende cooperative, con il 26% delle realtà presenti sui mercati esteri, con punte del 58% nel settore vinicolo e del 39% nell'ortofrutta. Un comparto, l'agroalimentare, fondamentale per il rilancio del Paese, specie dopo la crisi economica.

Per mantenere alti tassi di crescita nelle vendite oltreconfine e, nonostante le avversità dovute alla crisi economico-finanziaria, penetrare in maniera capillare nelle nuove aree strategiche straniere, il settore va difeso. Occorre rafforzare la filiera produttiva, l'attività promozionale e la lotta alla contraffazione.

Gli standard di qualità di questo importante comparto dell'economia e della cultura italiana, di cui le aziende si vantano e che i consumatori stranieri apprezzano, vanno attentamente salvaguardati per evitare crisi e scandali. La tutela e la valorizzazione dei nostri prodotti e dei nostri marchi, però, non sono sufficienti. Il problema è duplice: da una parte vi sono industrie straniere che realizzano prodotti italiani falsi e che li spacciano, nei loro paesi, come *made in Italy*; dall'altra parte alcune industrie italiane realizzano i prodotti finali in Italia, utilizzando, però, materie prime o semi-lavorati provenienti dall'estero, ma li spacciano, anche in questo caso, per *made in Italy*.

I rischi, nonostante i controlli, permangono. L'eventualità di una crisi di prodotto, come dimostrano gli esempi citati, rimane latente; il suo possibile verificarsi determina effetti

ancor più gravi sul consumatore italiano che è abituato a livelli elevati di qualità, che è sempre più informato in tema di salute e che facilmente si erige a difesa del *made in Italy*. Sulle aziende, in parallelo, si accresce la responsabilità affinché vengano assicurati approcci manageriali che salvaguardino gli standard elevati di affidabilità e sicurezza dei prodotti offerti al mercato.

1.3 Conseguenze di una *product-harm crisis*

I primi effetti più ovvi, come si è visto, sono le immediate perdite in ambito di *own-brand sales* e *market share*. Ad esempio a San Francisco Bay, dopo che una donna dichiarò di aver rinvenuto un dito umano nel suo chili, le vendite nei ristoranti *Wendy's* precipitarono del 30%¹⁵. Per ripristinare gli acquisti dei prodotti del *brand* e, in alcuni casi, quelli dell'intera *product category* da parte dei consumatori, i *managers* potrebbero essere indotti a ridurre il prezzo o incrementare il supporto pubblicitario. Gli sforzi promozionali insieme all'aumento della pubblicità, sono infatti finalizzati a creare una maggiore consapevolezza presso i clienti, circa il ritorno in auge di un'azienda dopo la crisi e riguadagnare così la fiducia dei consumatori avversi al rischio.

Per quanto riguarda la riduzione dell'efficacia dei propri strumenti di marketing, dato che il *brand trust*, in seguito ad una crisi, risulta violato, l'*advertising* di un'azienda, ad esempio, potrebbe dare meno benefici di quanti costi abbia comportato. O ancora potrebbe ridursi cospicuamente il potenziale di attrazione nei confronti dei cosiddetti *switchers*, coloro cioè che sono propensi a cambiare *brand* o prodotto dopo aver effettuato un primo acquisto.

Si assiste anche ad un incremento della sensibilità e dell'attenzione nei confronti delle attività di *marketing mix* delle imprese concorrenti. Il *brand* colpito diventa sicuramente più esposto alle attività concorrenziali e i *competitors* potrebbero cercare di sfruttare le opportunità di marketing e gli spazi di mercato che sorgono, a causa dello scandalo occorso, *in primis* riducendo, a loro volta, i prezzi o incrementando le spese pubblicitarie. La crisi precedentemente citata, riguardante Coca-Cola in Belgio, diede al suo diretto concorrente, Virgin Cola, un'occasione unica per poter raggiungere il consumatore belga, consentendole di raddoppiare la sua quota di mercato in pochi mesi. Lo stesso successe per

¹⁵ Sito: FinancialTimes 2005.

Goodyear e Michelin nel caso dell'operazione di *recall* dei pneumatici di Bridgestone e Firestone.

La crisi potrebbe aver danneggiato il *brand equity*, le relazioni con i clienti e la credibilità aziendale. Ciò naturalmente è in grado di influenzare in modo negativo l'efficacia degli strumenti di marketing adoperati dall'azienda nella competizione con i *brand* concorrenti non colpiti. Anche la capacità del prodotto di differenziarsi dai suoi diretti sostituiti di altri *brand* risulta profondamente ridimensionata laddove i consumatori siano esposti a informazioni tendenzialmente negative sul prodotto. L'*advertising* del *brand* incriminato diventa meno d'impatto nei confronti degli altri *brand*. Nel caso in cui la pubblicità post-crisi abbia prevalentemente un ruolo informativo riguardo la ristabilita sicurezza dei prodotti, gli effetti generali, però, potrebbero anche risultare positivi, quantunque i consumatori che rinunciarono ad acquistare la *product category* in questione, con la crisi, potrebbero preferire inizialmente i *brands* non colpiti per cercare di limitare il loro rischio percepito.

In generale se si volesse distinguere un orizzonte temporale limitato da uno più ampio, gli effetti di una *product-harm crisis* in un'ottica di breve periodo sono le immediate perdite in termini di vendite (*unwillingness of consumers to buy the affected brand*), che incidono sul fatturato e i costi associati alle *product recalls*. Le crisi sono in grado di distorcere percezioni favorevoli di lunga data in tema di qualità da parte del consumatore, appannando il buon nome aziendale. Le mancate vendite generano un impatto fortemente negativo sugli *stock prices* delle aziende quotate che subiscono ripercussioni violente e repentine. L'azienda non deve poi dimenticare, nell'elenco delle conseguenze negative, i danni che i consumatori possono registrare in termini anzitutto di salute.

Nel medio-lungo periodo la crisi, invece, può avere effetti maggiormente dannosi che colpiscono soprattutto la reputazione del *brand* e della società, andando, in certi casi, a distruggere una *public image* aziendale costruita nel corso del tempo. Le *product-harm crises* possono mettere a repentaglio impressioni favorevoli verso l'impresa e avere implicazioni negative in termini di *performance* che potrebbero permanere nel futuro. L'informazione sfavorevole che poi si genera risulta infatti maggiormente persistente rispetto a quella positiva e pertanto il *trust* dei consumatori è più difficilmente restaurato. L'entità delle conseguenze sarà tanto maggiore quanto meno la reputazione aziendale si sarà rivelata sufficientemente solida. Questo si esplica spesso in un declassamento percepito in termini di qualità del prodotto oggetto dello scandalo e, di conseguenza, in una drastica riduzione del valore del *brand* (*brand equity*), dovuti al non riacquisto e, nei casi

peggiori, ad una perdita di fiducia da parte del consumatore che può sfociare in un abbandono definitivo¹⁶.

Il crollo dell'affidabilità di una *company* può investire non solo il prodotto e la relativa *product category*, ma anche i prodotti appartenenti allo stesso *brand*. Il consumatore inoltre può manifestare il proprio malcontento anche con un passaparola negativo.

Per contrastare le conseguenze negative di una crisi diventano, pertanto, fondamentali le attività volte alla prevenzione della crisi stessa attraverso l'implementazione dei necessari processi di business, con i dovuti equilibri e meccanismi di controllo, e le risposte ad essa una volta verificatasi. Quando, nonostante tutte le precauzioni, la crisi di prodotto colpisce, bisogna reagire nella maniera appropriata, impedendo che si metta a rischio la salute e il benessere dei consumatori. Ove le risposte si rivelino insufficienti, la situazione sicuramente diventa più grave e il potere competitivo può ridursi drammaticamente.

1.4 Impatto della crisi sul *brand equity*

Si definisce marca “un nome, un termine, un simbolo, un *design* o una combinazione di questi elementi che identifica i beni o servizi di un venditore e li differenzia da quelli dei concorrenti”¹⁷, consentendo ai consumatori di attribuire la responsabilità ad un determinato produttore o distributore. Le marche possono essere indice di un determinato livello di qualità che permette ai clienti soddisfatti di reperire facilmente il prodotto e ripetere l'acquisto. Un cliente che è familiare con la marca e si mostra soddisfatto, in seguito alla sua esperienza di acquisto, diventa spesso un cliente fedele e la fedeltà può tradursi in una disponibilità ad accettare un prezzo più alto. Infatti, mentre le caratteristiche di un determinato prodotto e anche i processi produttivi possono essere imitati, le impressioni consolidate nella mente dei consumatori non si possono riprodurre, segnando di fatto il vantaggio competitivo di un'azienda.

Molte aziende *market-oriented* allocano imponenti risorse per costruire il proprio *brand*. Il valore di una marca è il valore aggiunto che l'azienda con il proprio nome è in grado di conferire a un determinato prodotto o servizio. Il *brand equity* è dunque un *asset* indispensabile per la maggior parte delle imprese, che si riflette sia nelle idee, nelle

¹⁶ Kotler P., Keller K.L. (2007). Marketing Management, Pearson, Prentice Hall.

¹⁷ Cfr. Kotler P., Keller K.L. (2007). Marketing Management, Pearson, Prentice Hall, pag.336.

percezioni e nelle reazioni dei consumatori nei confronti della marca, sia nei prezzi, nella quota di mercato e nella profittabilità della marca stessa. Include i concetti di *brand attitudes*, *brand desirability*, *brand trust* (inteso come affidabilità, grado di dipendenza e fiducia), e probabilità di acquisto. Si compone poi di tutto quell'insieme di aspettative dei consumatori che possono essere definite come le convinzioni circa l'atteggiamento di un'azienda in una situazione data, basate sull'esperienza e conoscenza del comportamento passato dell'impresa.

Per questi motivi il *brand equity* può essere considerato come una fondamentale risorsa intangibile, con un valore sia finanziario che psicologico per l'impresa. Se basato sul cliente, infatti, risulta essere l'impatto della conoscenza della marca sulla reazione di questi alle attività di marketing condotte a supporto della marca stessa. Se non si manifesta alcuna differenza di atteggiamento, il prodotto può essere considerato generico e la concorrenza si basa esclusivamente sul prezzo. Le differenze, infatti, attestano la conoscenza da parte del consumatore della marca, generano il valore del *brand* e si riflettono nelle percezioni, nelle preferenze, nel comportamento.

In sintesi, se si possiede una marca forte si ottengono migliori percezioni delle prestazioni del prodotto, maggiore fedeltà, minori reazioni agli aumenti di prezzo, margini più ampi, maggiore efficacia della comunicazione di marketing, minore vulnerabilità alle azioni della concorrenza e maggiore cooperazione commerciale.

Tuttavia il *brand equity* può essere particolarmente fragile, proprio perché si fonda sulle convinzioni e aspettative dei consumatori e può essere incline ad ampi e improvvisi cambiamenti che si verificano al di là del controllo manageriale. Ciò succede, tra i vari fattori, anche perché il cliente odierno è esposto a molteplici fonti di informazioni che sarebbe impensabile poter gestire nella loro complessità.

La vulnerabilità del *brand equity* è ancora più consistente durante una crisi di prodotto. Bisogna pertanto concentrare l'analisi sull'impatto di uno scandalo riguardante un prodotto, su un *asset* insostituibile come il valore della marca.

Per poter valutare quale possa esserne l'entità, è fondamentale la risposta alla crisi da parte dell'azienda, che diventa una determinante delle conseguenze di essa, dettandone il segno, positivo o negativo. La crisi, infatti, se gestita consapevolmente da minaccia iniziale può arrivare addirittura a trasformarsi in opportunità.

Per esempio, Tylenol - *brand* americano di farmaci analgesici per la riduzione di dolore e febbre o per combattere i sintomi di allergie, influenze e tossi¹⁸ - emerse più forte (in termini di quota di mercato e fiducia da parte dei consumatori), in seguito al caso di alterazione di suoi prodotti. Questo evento fu responsabile del decesso di 7 persone negli Stati Uniti, che morirono dopo aver ingerito capsule avvelenate. Il *brand name* Tylenol di proprietà della McNeil Consumer Healthcare, *subsidiary* di Johnson & Johnson, fu chiaramente danneggiato in parte dallo scandalo, ma, grazie al ricorso ad un'agenzia di relazioni pubbliche, Burson – Marsteller, incaricata dal gigante farmaceutico Johnson & Johnson, fu ripristinata la sua reputazione. Questo fu possibile grazie ad un *crisis management* che fu in grado di rispondere celermente ed in maniera efficace, mantenendo la fiducia dei clienti nel *brand*. Burson – Marsteller consigliò il richiamo delle medicine e il fermo della messa in onda degli spot pubblicitari. Successivamente ci fu un comunicato stampa di Johnson & Johnson che rese noto al pubblico l'incidente delle capsule avvelenate, avvertendo di non usare alcun prodotto Tylenol. I manager dell'azienda furono istruiti di non appannare o negare la portata del problema, ma al contrario di collaborare con i media nel pubblicare la notizia, per far sì che tutti potessero essere informati circa l'avvelenamento. Immediatamente dopo il richiamo dei prodotti, fu offerta la sostituzione di quelli già acquistati con altre compresse controllate Tylenol, azione seguita dall'emissione di una serie di comunicati da parte del *senior management* dell'azienda, in cui veniva espresso il loro choc e dolore per i decessi. Ci fu poi una serie di programmi promozionali, con i quali si offrivano i nuovi prodotti a prezzi ridotti, tramite sconti e coupon. Il risultato di questa campagna salvò dal fallimento il prodotto. Durante la crisi Tylenol vide le sue azioni crollare dal 37% allo 0%¹⁹. Qualche mese dopo gli avvelenamenti, Tylenol risalì al 24% e oggi continua ad essere il *brand leader* di questo famoso antidolorifico.

Come si evince dall'esempio, le crisi possono condurre a rilevanti perdite di consumatori in termini di percezioni e qualità, ma non devono assolutamente danneggiare il *brand equity*. Non vanno cioè intaccate le convinzioni più profonde dei consumatori su cui si fonda il valore di un'azienda. Questo aspetto determina l'ambito di operatività manageriale in presenza di una crisi, segnando il confine anche tra un orizzonte temporale di breve periodo e uno di lungo. Si è cioè chiamati a intervenire prontamente nel breve periodo per

¹⁸ Sito: Wikipedia the Free Encyclopedia.

¹⁹ <http://www.eccellere.com/public/rubriche/comunicazione/sanguefreddo-crisismanagement-269.asp>

evitare che la crisi da difficoltà contingente possa degenerare in permanente e che, oltre a inclinare definitivamente l'immagine aziendale, possa portare a un inevitabile fallimento. Le situazioni di crisi e, in modo particolare quelle di prodotto, offrono pertanto uno scenario opportuno per studiare l'impatto delle azioni di marketing sul *brand equity*, perché innanzitutto una *product-harm crisis* coinvolge direttamente la funzione marketing e le percezioni dei clienti riguardo il *brand* e perché, in secondo luogo, la crisi può avere un forte impatto sul *brand equity* la cui forza poggia di nuovo sui clienti²⁰.

1.5 Crisi di prodotto e influenza negativa sui consumatori

Dopo una serie di *product-harm crises* nel corso degli anni, molti studi si sono sviluppati in altrettanti campi di ricerca. A partire dagli anni '80, furono individuate due diverse prospettive di analisi: quella "manageriale", finalizzata a definire gli strumenti gestionali utili all'organizzazione per arginare gli effetti negativi delle crisi di prodotto, e quella "del consumatore", volta alla comprensione delle percezioni e delle reazioni dei clienti dinanzi agli eventi critici²¹.

Ciò su cui ora ci si focalizzerà sarà proprio il secondo approccio che afferisce l'analisi del punto di vista del consumatore.

I clienti di norma non sono perfettamente informati e pertanto risultano essere incerti circa gli attributi di un prodotto, come la qualità. Le aziende sanno molto di più rispetto ai consumatori riguardo il prodotto che stanno vendendo. Per gestire l'incertezza dei consumatori le imprese possono adoperare una molteplicità di segnali per trasmettere qualità al cliente, includendo tra gli strumenti anche il prezzo, le garanzie, la pubblicità e il *brand name*. I consumatori di rimando usano questi segnali per aggiornare le loro percezioni di qualità.

Due sono le tipologie di consumatori che andrebbero distinte: i clienti esistenti e quelli potenziali²². Nel primo caso si cercano conferme che l'azienda si stia comportando

²⁰ Dawar N., Pillutla M.M. (1997). Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: Threat or Opportunity? 97/40/MKT.

²¹ Magno F., (2010). Gli effetti delle crisi di prodotto sulla relazione impresa-mercato: uno studio delle reazioni dei consumatori a diverse modalità di gestione dei product recall. Sinergie: rivista di studi e ricerche.

²² Kotler P., Keller K.L. (2007). Marketing Management, Pearson, Prentice Hall.

responsabilmente nella gestione della crisi; nel secondo, invece, si tende a focalizzare l'attenzione maggiormente sui rischi associati al prodotto.

Quando si verifica un avvenimento che i consumatori reputano “serio”, il primo comportamento che si assume è quello di una drastica riduzione della *willingness to buy* accompagnata da un peggior atteggiamento verso la società. Ci si aspetta l'assunzione di responsabilità e le scuse da parte dell'azienda, insieme a *product recalls* e misure di rimedio.

L'atteggiamento dell'impresa nella gestione dei vari *steps* del *recall* va attentamente studiato, adottando la prospettiva dei consumatori (attuali e potenziali) che apprezzano la coerenza tra la reputazione di responsabilità ante-crisi di cui gode un'azienda e la sua conversione pratica in comportamenti di sincero coinvolgimento durante la gestione.

Per evitare incomprensioni e mancati adempimenti delle aspettative, occorre, pertanto, sempre comunicare con i consumatori. Se essi non sono del tutto convinti del pieno supporto aziendale, potrebbero assumere una risposta ambigua da parte dell'impresa.

Un'ulteriore distinzione possibile è data dall'analisi del comportamento dei consumatori in base a due componenti differenti: la *risk perception* e la *risk attitude*. Il rischio è una componente chiave del comportamento del consumatore. Il *perceived risk* implica due dimensioni: la percezione dell'incertezza e la serietà delle conseguenze avverse. Il *risk attitude* riflette, invece, la generale predisposizione del consumatore ad affrontare il rischio in modo logico, coerente. Mentre il *risk attitude* riguarda l'interpretazione che il *decision-maker* (il consumatore) dà del contenuto del rischio e ne misura il grado di avversione, la *risk perception* si basa sull'interpretazione che il *decision-maker* dà della probabilità di essere esposto al contenuto dello stesso rischio.

Approfondimenti sul diverso ruolo della *risk perception* e della *risk attitude* sono stati effettuati in occasione della crisi della mucca pazza, attraverso studi che hanno analizzato le reazioni di consumatori appartenenti a paesi diversi (USA, Germania, Olanda)²³. La crisi della mucca pazza ha avuto caratteristiche potenzialmente devastanti per un'intera industria. Gli studi effettuati hanno posto in risalto come comportamenti diversi – e apparentemente non coerenti - in tre diversi paesi, possano essere spiegati da una combinazione di *risk perceptions* e *risk attitudes*.

²³ Joost M.E., Pennings A., Wansink B., T.G. Matthew, (2002). A Note on Modeling Consumer Reactions to a Crisis: The Case of the Madcow Disease, International Journal of Research in Marketing.

Conoscere i *drivers* del comportamento del consumatore offre utili spunti per l'individuazione delle soluzioni più appropriate di fronte a una crisi. Aiuta, in particolare, a comprendere se sia più opportuno agire attraverso una comunicazione maggiormente efficace, ovvero se si renda necessario assumere misure più drastiche che interessano l'offerta del prodotto (come, ad esempio, richiami o eliminazione del prodotto coinvolto). Gli studi effettuati dimostrano che il peso della *risk perception* e della *risk attitude* sulle reazioni dei consumatori varia in base al rilievo che in un dato paese è assegnato al grado di effettiva conoscenza della probabilità di accadimento dell'evento disastroso; nel caso concreto della mucca pazza, assume importanza l'accuratezza del grado di conoscenza della probabilità di contrarre il morbo. Se tale evenienza non è conosciuta in modo "accurato" - circostanza che appare prevalente - emergono differenti implicazioni di *policy* a seconda della cultura principale del paese interessato.

Paesi come gli USA avvertono la necessità che siano assunte misure severe per prevenire una crisi da mucca pazza, poiché il consumo degli americani è guidato soprattutto dalle *risk attitudes*, che poco si può fare per modificare. Da questa circostanza deriva la necessità, nel caso degli USA, di rispondere alla crisi mediante lo svolgimento di test diffusi sui bovini e l'abbattimento di tutte le mucche sospette di essere affette. In paesi come la Germania, invece, il comportamento dei consumatori appare guidato sia dalle *risk perceptions* che dalle *risk attitudes*: questo spinge non solo ad assumere misure severe come negli USA, ma anche ad impegnarsi in modo massiccio nel fornire un'informazione accurata, estesa e responsabile da parte del governo, dell'industria, dei media. Diversamente che dagli USA e dalla Germania, in Olanda il comportamento dei consumatori appare guidato soprattutto dalle *risk perceptions*; in questo caso, una comunicazione onesta e coerente da parte sia del governo, sia dell'industria alimentare, risulta più efficace di un massiccio abbattimento delle mucche a rischio.

In sintesi, se le reazioni dei consumatori sono guidate soprattutto dalle *risk perceptions*, può risultare sufficiente un accresciuto sforzo per una comunicazione incisiva ed efficace; questa può infatti aumentare il grado di conoscenza degli stessi consumatori sulla probabilità d'essere esposti al rischio. Se invece la risposta del consumatore è guidata soprattutto dalle *risk attitudes*, poche sono le opzioni a disposizione: l'unica modalità di intervento è l'eliminazione del rischio (abbattere tutte le mucche potenzialmente affette dal morbo).

Comprendere le differenze culturali tra paesi diversi è, dunque, di particolare rilievo per *managers* e responsabili pubblici, i quali sono chiamati a predire come e perché i consumatori di aree di mercato diverse rispondano ad una crisi.

La *product-harm crisis* si accompagna spesso ad una cattiva pubblicità, che assume in poco tempo un peso rilevante specie per i consumatori che in sede di acquisto sono chiamati a dare giudizi su ciò che stanno comprando. Come si è visto, cambiano le attitudini dei consumatori verso il *brand* e le intenzioni di spesa. Si genera quindi un'amplificata attenzione verso l'azienda, sia da parte dei media che del pubblico, che il reparto *public relations* dovrebbe sfruttare a suo vantaggio per poter raggiungere i propri clienti direttamente con messaggi mirati.

Ciò è confermato dal fatto che le notizie negative sono riportate dai media più frequentemente ed inoltre vengono ricordate in maniera più vivida.

Questo è il cosiddetto fenomeno dell'"eurisma da disponibilità", tipica distorsione cognitiva, legata ad un malfunzionamento della nostra mente che ha a che fare con il modo in cui siamo esposti alle informazioni esterne e con coloro che ce le forniscono. Nello specifico si verifica quando, da parte del soggetto che ne è vittima, la frequenza stimata di un evento e di conseguenza la sua entità si determinano richiamando alla mente informazioni sulla base del numero di esposizioni a cui si è sottoposti, di quanto a lungo e quanto lontano nel tempo se ne sia sentito parlare. Tanto più vivide, concrete e forti emotivamente risultano essere le informazioni, tanto più si fissano nella nostra memoria e diventano maggiormente disponibili. Gli eventi vengono considerati più frequenti e spesso più rilevanti. Il tempo e le emozioni (più è carico emotivamente un avvenimento più rimane impresso) sono dunque le variabili determinanti che assumono ancor più rilevanza nel caso in cui si tratti di eventi negativi²⁴.

I consumatori inoltre tendono a ricercare selettivamente e assegnare maggior rilevanza a quelle prove e a quegli eventi che risultano essere coerenti con le loro aspettative. Cambia anche il peso che essi attribuiscono alle informazioni che ricevono riguardo le loro intenzioni di acquisto. È più probabile, ad esempio, che i clienti con un set di aspettative forti, circa un'impresa, siano maggiormente consapevoli della crisi in atto, piuttosto che quelli con un *background* minore.

Pertanto lo studio dei consumatori ha un'importante responsabilità: tentare di capire e prevedere i tipi di risposte che i clienti si attendono e utilizzare a proprio vantaggio i mezzi di comunicazione, cercando di ripristinare quella fiducia che la crisi aveva intaccato.

²⁴ Jones G.R. (2007). Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento, Egea.

1.6 Crisi di prodotto e *crisis management*

Jonathan Bernstein, di Bernstein Crisis Management Inc - USA, definisce una crisi come “qualsiasi situazione che minaccia o potrebbe minacciare di danneggiare persone o proprietà, interrompere seriamente l’operato di un’azienda, danneggiare la reputazione e/o impattare negativamente sulle quotazioni in borsa”²⁵.

Si può sempre essere esposti alle crisi. Non è possibile essere al comando di qualsiasi azienda, senza diventare soggetto ad alcuna azione legale, accusa di irregolarità, cambio improvviso di proprietà o management e altre situazioni volatili su cui i portatori d’interesse - e i media - puntano gli occhi.

Il rischio che gli eventi vadano fuori dal controllo e inizino a divorare reputazioni, persone e aziende è l’incubo di molti *managers* in tutto il mondo. Anche questi però sbagliano e possono diventare, con le loro scelte errate, responsabili di ulteriori crisi. La domanda che bisogna porsi in entrambi i casi è come si possano minimizzare contingenze negative ed iniziare a ripristinare la fiducia del pubblico in una società e nei suoi prodotti.

Incappare in una crisi di prodotto di norma è particolarmente spiacevole, specie se l’azienda non si è dotata di una strategia in grado di farvi fronte e dare risposte soddisfacenti. Nelle aziende di dimensioni maggiori, esiste una funzione specifica, il *risk management*, che è responsabile anche delle attività volte alla prevenzione dell’eventuale crisi, oltre alle azioni di difesa vere e proprie.

A prescindere da eventi critici che si possono abbattere sull’azienda, fin dall’inizio della sua attività, i dirigenti compiono, anzi dovrebbero compiere, tutta una serie di investimenti in capitale relazionale, nell’intento di costruire una *image* aziendale forte. Queste spese di marketing dovrebbero essere strumentali a convincere il cliente a preferire, e continuare a farlo, il prodotto di un *brand* piuttosto che un altro. Gli investimenti effettuati, la cui efficacia dovrebbe essere monitorata, specie in seguito ad una crisi, vogliono porre le basi della *brand reputation* che caratterizzerà la storia dell’azienda.

Come primo passo, quindi, bisogna costruire e mantenere una *positive reputation*. Ciò avviene solo nel corso di periodi protratti di tempo, su un numero di transazioni particolarmente alto e può essere molto oneroso. Quando una crisi colpisce, può essere ormai troppo tardi per costruire una reputazione, bisogna assumersene la responsabilità. Conviene comunque sempre costruirsi un’immagine favorevole, indipendentemente dalla

²⁵ <http://www.eccellere.com/public/rubriche/comunicazione/sanguefreddo-crisismanagement-269.asp>

crisi, perché si hanno vantaggi in termini, ad esempio, di minori costi di transazione verso i clienti.

Proprio la reputazione, in presenza di congiunture sfavorevoli, riveste un importante ruolo moderatore per quanto riguarda l'impatto di politiche di reazione alla crisi stessa nei confronti dei consumatori. Le imprese, infatti, che sono considerate *customer-friendly* possono trarre anche benefici dalla crisi, soprattutto in termini di *brand equity*, cosa che non succede nel caso di aziende che non hanno questo genere di reputazione.

Risposte identiche da parte di aziende in crisi possono avere esiti molto diversi a seconda della stima aziendale di cui si gode. La reputazione detta anche le aspettative dei consumatori circa l'atteggiamento futuro della società. La reazione aziendale potrebbe essere critica, ma potrebbe anche essere non sufficiente per spiegare l'impatto sul *brand equity*.

La differenza di impatto sul valore di un *brand* delle reazioni aziendali, derivante dalla presenza o meno di una reputazione positiva, è inoltre esaltata dal tipo di risposta offerta dall'azienda. Su tutto gioca un ruolo a dir poco fondamentale il livello di ambiguità o fermezza che l'azienda manifesta nei contatti con il pubblico. Come suggerisce l'impeccabile gestione dello scandalo del Tylenol da parte di Johnson & Johnson, il segreto per la gestione e il superamento di una crisi è mostrare ai consumatori una reazione tempestiva e sincera. Ci si aspetta infatti che una risposta ambigua avrà conseguenze negative e il valore del *brand* risultante sarà minore rispetto ad una non ambigua.

Per quanto riguarda la rapidità dell'intervento, quanto più l'impresa è lenta nel reagire, tanto più è probabile che i consumatori ricevano impressioni negative. Nel frattempo poi, i clienti possono scoprire che non apprezzano davvero il *brand* in questione e potrebbero passare a marche o prodotti alternativi in via permanente. Il tempestivo intervento dell'impresa, inoltre, deve essere percepito come un sincero tentativo di rimediare. Più si riconosce la gravità dell'impatto dell'accaduto sui consumatori e si mostra disponibilità a fare tutto il possibile e il necessario per risolvere la situazione, più è probabile che non si creino associazioni negative.

Facendo un passo indietro, un ulteriore aspetto da considerare è la necessità di imparare dagli errori altrui. Questo è sicuramente il modo più economico e il primo da dover mettere in campo per trasformare l'esperienza di altre aziende che hanno incontrato lo stesso tipo di difficoltà, in risparmi futuri.

Bisogna poi ricordarsi che i problemi non si risolvono mai da soli. I *managers* dovrebbero mostrarsi sempre presenti, dando l'immagine di un'azienda unita, pronta a reagire e non

spaventata, che non si tira indietro di fronte alle proprie responsabilità, proattiva e soprattutto umile, ammettendo ove doveroso le proprie colpe.

Inoltre specialmente ai nostri giorni, in cui tutto viene messo davanti agli occhi di tutti, 24 ore su 24, sia in TV che sul web, il danneggiamento di un'immagine aziendale può accadere quasi istantaneamente. Decenni dopo il verificarsi di un fiasco manageriale, la crisi può rimanere ancora impressa nella memoria del pubblico, a causa di un uso errato o improprio delle *public relations*. Uno sforzo costante e nella direzione giusta potrebbe invece far sì che lo scandalo venga presto lasciato cadere nel dimenticatoio. Per ottenere questo risultato bisogna evitare anzitutto il cosiddetto *stonewalling*, vale a dire quell'ostruzionismo che consiste nel negare le proprie responsabilità e rifiutare ogni operazione di rimedio e comunicazione.

Cambiano quindi anche le azioni di marketing che i *managers* dovrebbero porre in essere. Si devono trovare nuovi parametri di risposta post-crisi alle attività che si vogliono implementare, rigettando l'idea che le aziende possano reagire, ad esempio, con gli stessi investimenti in *advertising* pre-crisi. Anzi di norma, gli investimenti richiesti sono molto più elevati perché si deve riguadagnare la stima dei clienti. Dal momento che gli investimenti di marketing possono essere strumentali a convincere i *consumers* ad acquistare di nuovo i prodotti aziendali, è necessario inoltre fornire un adeguato sistema di misurazione della loro efficacia.

Una volta che la crisi ha avuto luogo, sono tre i principali fattori di influenza sulla sua gestione: il grado di estensione, la *social responsibility* e le risposte organizzative²⁶. Ad essi deve essere aggiunto il tempo che fa da ago della bilancia nell'obiettivo di misurare l'efficacia del *product-harm crisis management*. Questo perché i risultati dimostrano che gli effetti di una crisi cambiano a seconda del tempo. Quando una crisi si è appena verificata i consumatori percepiscono il grado di pericolo associato al difetto come relativamente alto. Dopo pochi mesi tendono a dimenticarsi di essa e delle sue conseguenze e potrebbero acquistare un nuovo prodotto dello stesso *brand*. Questo accade soprattutto in quei casi in cui l'azienda si sia mostrata *socially responsible*, pubblicizzando, ad esempio, una volontaria operazione di *recall* del suo prodotto. L'impatto del tempo sulle attitudini dei consumatori è quindi particolarmente rilevante.

²⁶ Vassilikopoulou A., Siomkos G., Chatzipanagiotou K., Pantouvakis A. (2009). Product-harm crisis management: Time heals all wounds?, *Journal of Retailing and Consumer Services* 174–180.

* * *

Dopo aver descritto quindi le principali caratteristiche di una *product harm crisis*, con particolare focus al settore alimentare, e ad averne tracciato le conseguenze più rilevanti, l'impatto sul *brand equity* e gli effetti in termini di *crisis management*, si cercherà, nel secondo capitolo, assumendo la prospettiva dei consumatori, piuttosto che quella aziendale, di darne un resoconto relativo alla letteratura. Nonostante la scarsità generale degli studi effettuati sul tema, ci si concentrerà prevalentemente su uno specifico filone di pensiero che si rivelerà propedeutico per tutta l'analisi successiva.

Capitolo 2

2.1 Analisi della letteratura inerente la *product-harm crisis*

Come si è spiegato nel primo capitolo, nonostante le crisi di prodotto siano ormai un fenomeno piuttosto ricorrente, pur se in settori molto diversi l'uno dall'altro, esiste un repertorio pressoché modesto di ricerca sistematica sull'argomento²⁷. Di norma vengono individuate tre correnti principali nella letteratura inerente la *product-harm crisis*²⁸.

La prima consiste in un insieme di studi prevalentemente descrittivi e basati sui casi concreti accaduti, finalizzati a dare indicazioni al management aziendale su quali strategie seguire e quali no. Sono elencate in maniera dettagliata le *checklists* di azioni manageriali da tenere, innanzitutto per impedire lo scoppio delle crisi e, successivamente, per rispondervi in modo adeguato qualora si verificano²⁹. Sebbene si vogliano offrire “consigli” sulle operazioni da porre in essere, si forniscono però poche idee per comprendere il meccanismo sotteso, mediante il quale le crisi danneggiano un'azienda e il relativo *brand*, né tantomeno si quantifica l'estensione del danno occorso.

Tale tentativo viene invece esplicitamente ricercato in un secondo sentiero di ricerca, in cui gli esperimenti condotti vogliono prendere in analisi proprio l'impatto delle ipotetiche crisi e studiare l'effetto moderatore di alcune variabili, come ad esempio le aspettative³⁰, le percezioni e le caratteristiche dei consumatori, il *commitment* e la fedeltà verso l'azienda³¹, la reputazione di questa, la *corporate social responsibility* e le peculiarità delle singole imprese coinvolte, l'ampiezza e la severità della crisi sulle *brand evaluations* e sulle azioni

²⁷ 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 (3), pp. 203-217.

²⁸ Van Heerde H., Helsen K., Dekimpe M.G. (2007). The Impact of a Product-Harm Crisis on Marketing Effectiveness. *MARKETING SCIENCE* Vol. 26, No. 2, pp. 230-245.

²⁹ Rupp N.G., Taylor C.R. (2002). Who initiates recalls and who cares: Evidence from the automobile industry. *Journal of Industrial Economics*, 50(2) 123-149; Mitroff I., Kilmann R.H. (1984). *Corporate Tragedies: Product Tampering, Sabotage, and Other Catastrophes*. Praeger, New York.

³⁰ Dawar N., Pillutla M.M. (2010). Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations. *Journal of Marketing Research (JMR)*, Vol. 37 Issue 2, p215-226. 12p. 3 Charts.

³¹ Ahiuwalia R., Burnkrant R.E., Unnava H.R., (2000). Consumer response to negative publicity: The moderating role of commitment. *Marketing Ref.* pp.203-21.

future³². Grazie al contributo delle teorie psicologiche e delle differenti variabili di controllo, questo tipo di ricerca può aiutare a comprendere quali sono gli effetti moderatori che giocano un ruolo rilevante nell'influenzare le conseguenze della crisi di prodotto.

In questo filone si approfondisce anche la tematica del processo di attribuzione di colpa che vivono i consumatori in prima persona in presenza di una crisi nei confronti dell'azienda e come essi si parametrino all'assunzione di responsabilità degli scandali da parte dell'impresa. La ricerca inerente questo aspetto è particolarmente rilevante, dal momento che non tutte le industrie scelgono comportamenti coerenti né omogenei in un contesto di crisi. Il tema del processo di *blame* sarà ampiamente trattato più avanti nel corso del lavoro.

La maggior parte delle ricerche fa riferimento appunto a questo secondo filone. Le domande a cui si cerca di rispondere sono due: 1) chi incolperanno i consumatori; 2) come la pubblicità negativa incorporata in eventi critici influenzi le *brand attitudes*, i comportamenti e le intenzioni di acquisto. Gli studi, però, si basano il più delle volte su crisi di prodotto ipotetiche e ciò potrebbe limitarne la validità esterna. L'intento di quantificare le implicazioni finanziarie della crisi, poi, non appartiene per nulla a questo secondo sentiero di analisi.

Infine la terza corrente di ricerca si concentra sull'obiettivo di misurare gli effetti della crisi di prodotto in corso, mediante una pluralità di strumenti di misurazione, che includono anche gli *stock prices*³³ e i consumi di categoria³⁴. Si tratta però di indicatori di *performance* aggregati che potrebbero perdere il loro significato nel caso di analisi disaggregate. L'origine del problema, infatti, può essere interna per alcune aziende, esterna per altre; possono esserci reazioni diverse alla crisi. La risposta degli *stock prices* ad esempio, anche se specifica dell'impresa di riferimento, non è in grado di mettere in evidenza il meccanismo mediante il quale emerge la perdita di valore. Ci si potrebbe chiedere se è dovuta esclusivamente ad una riduzione delle *baseline sales*, oppure se gli investitori penalizzano la società anche per una perdita potenziale nell'efficacia del suo

³² Zhao Y., Zhao Y., Helsen K. (2011). Consumer learning in a turbulent Market environment: Modeling Consumer Choice Dynamics after a Product-harm Crisis. American Marketing Association, Journal of Marketing Research, Vol. XLVIII, 255 –267.

³³ Chu T.H., Lin C.C., Prather L.J. (2005). An extension of security price reactions around product recall announcements. Journal of Business. 44(3/4) pp.33-48.

³⁴ Burton M., Young T. (1996). The impact of BSE on the demand for beef and other meats in Great Britain. Appl. Econom. 28(6) pp.687-694.

marketing mix, cioè perché ritengono che il *brand* abbia perso così tanto *equity* da diventare più vulnerabile alle azioni future della concorrenza. Se l'azienda ha più *brands* nel suo portafoglio, non si è in grado, con questi strumenti, di stabilire quale parte della reazione del mercato *stock* debba essere attribuita rispettivamente al prodotto interessato dalla crisi, oppure agli *spillovers* negativi sui prodotti venduti con la stessa etichetta. In questa corrente di analisi si cerca di quantificare le implicazioni di *performance* della crisi e, pertanto, si forniscono intuizioni maggiormente pratiche e di conseguenza particolarmente utili.

Nel corso del lavoro si cercherà di concentrare l'attenzione prevalentemente sul secondo filone di ricerca, andando a studiare il punto di vista del cliente. L'interesse sarà, dunque, rivolto inizialmente al fenomeno dell'attribuzione di colpa che vede come protagonisti i consumatori del prodotto oggetto della crisi, per poi approfondire il ruolo giocato dalle variabili moderatrici.

2.2 Analisi del punto di vista del consumatore e del processo di attribuzione di colpa. *Review* della letteratura

Nel seguente paragrafo si cercherà di esaminare l'insieme delle reazioni dei consumatori durante una *product-harm crisis*, prendendo in considerazione le interdipendenze che esistono tra le credenze etiche in quanto clienti, il relativo processo di attribuzione di colpa, i sentimenti suscitati dalla crisi e, infine, le future intenzioni di acquisto nei confronti della società colpita. Studi sul tema sono stati condotti da alcuni ricercatori appartenenti al secondo filone di ricerca che hanno potuto attestare l'esistenza di una effettiva correlazione tra i vari fattori in campo. Un esempio banale è costituito dal fatto che il sentimento di rabbia che può interessare il consumatore turba certamente le intenzioni di acquisto³⁵. Nonostante però alcune affermazioni siano piuttosto scontate, non esiste una letteratura completa che analizzi queste diverse interdipendenze. Si cercherà, nel seguito, di collegare i valori di una persona e le sue emozioni nel determinare il livello di responsabilità durante una *product-harm crisis*.

³⁵ Vassilikopoulou A., Chatzipanagiotou K., Siomkos G. e Triantafillidou A., (2011). The role of consumer ethical beliefs in product-harm crises. *Journal of Consumer Behaviour*, J. Consumer Behavior, 279–289.

Le crisi in generale sono enumerate tra gli eventi maggiormente rilevanti in grado di creare situazioni inattese a livello etico e capaci di minacciare l'esistenza di un'azienda. Non tutte le crisi però implicano l'imputabilità e la colpevolezza della società e quindi il plebiscito del pubblico su di essa. Bisogna distinguere, infatti, le crisi indotte dall'uomo, e quindi dovute ad azioni determinate da responsabilità di singole persone, da quelle dovute a disastri ambientali o dal caso.

Le *product-harm crises* hanno a che fare con un business di riferimento ben preciso in grado di causare un danneggiamento concreto, anzitutto fisico, al consumatore, derivante per esempio dal processo di trasformazione che conduce all'output. Si tratta pertanto di fenomeni che sono fortemente passibili di essere vagliati dall'opinione degli *stakeholders* e implicano, nella maggior parte dei casi, un'elevata probabilità che l'impresa sia considerata altamente responsabile da parte dei consumatori.

Le crisi di prodotto sono avvenimenti suscettibili di studi aventi una valenza di tipo "etico", perché sono in grado di infliggere un danno concreto ai clienti, sono capaci di intaccare la fiducia che essi avevano riposto al momento dell'acquisto e perché è individuabile un agente cui imputare in prima persona la responsabilità del fallimento, la distorsione di valori, il possibile raggiro.

Un approccio "etico" intende studiare quei fondamenti oggettivi e razionali che permettono di distinguere i comportamenti umani buoni, giusti, o moralmente leciti, da quelli ritenuti cattivi o moralmente inappropriati³⁶. Cerca cioè di indicare quale sia il vero bene e quali i mezzi atti a conseguirlo, quali siano i doveri morali verso se stessi e verso gli altri, quali i criteri per giudicare sulla moralità delle azioni umane³⁷. Ognuno possiede valori etici a cui ispirare il proprio comportamento che consentono anche il discernimento sulle azioni altrui.

Oltre a studiare come l'evento critico sia differentemente interpretato a seconda dei principi etici, è interessante analizzarne anche l'impatto in termini emotivi, per capire come il mescolarsi di questi due elementi sia in grado di influenzare i giudizi successivi. In un mondo poi come quello odierno, in cui il consumatore è bombardato da una pluralità di informazioni, una crisi che può investire un *brand*, con il suo carico emotivo e psicologico, emerge con ancor maggior forza e rischia di rimanere impressa nella mente del cliente con probabilità più elevata.

³⁶ Sito: Wikipedia the Free Encyclopedia.

³⁷ Sito: Enciclopedia Treccani.

Il combinarsi delle due componenti, etica ed emotiva, determina i giudizi e le reazioni del consumatore di fronte ad una crisi, aspetti trattati in seguito, prendendo spunto da studi che si rifanno alla psicologia sociale. Tra di essi quello senz'altro più rilevante è quello concernente la Teoria dell'Attribuzione che intende illustrare il meccanismo che si attiva al nostro interno per spiegare l'origine di un certo evento. Nel caso in questione questo sarà la crisi di prodotto, ma si inizierà a descrivere la teoria in generale.

2.2.1 Attribution Theory

I primi lavori relativi allo studio dell'attribuzione sono iniziati con la pubblicazione del ricercatore Fritz Heider del 1958, *Psychology of Interpersonal Relations*. Nonostante ciò, si potrebbe argomentare che la teoria che si andrà ora ad esporre nelle sue varie espressioni, e che vuole dare una spiegazione alla formazione di un giudizio, abbia preso piede a partire dall'analisi di Harold Kelley del 1967, con la quale sono stati formulati i primi concetti.

Lo studio del processo di attribuzione si sviluppa a partire da una serie di teorie riguardanti le inferenze causali operate dagli individui, in relazione a determinati eventi che possono verificarsi, e l'influenza di queste interpretazioni sulle loro valutazioni e i loro comportamenti futuri. L'obiettivo, pertanto, è quello di capire come le persone spieghino il proprio comportamento e quello di altre persone, in risposta a circostanze specifiche³⁸. Si tratta di un insieme di schemi e processi cognitivi utilizzati, appunto, per motivare le cause all'origine dei modi di agire inizialmente propri e poi altrui. La *attribution theory* parte da un'iniziale analisi delle informazioni prese in considerazione per spiegare un determinato evento e studia le conseguenze di tale spiegazione.

Lo schema è valido chiaramente anche nell'ottica del comportamento del consumatore³⁹. Prendendo in esame nello specifico il processo di acquisto di un certo prodotto che lo vede protagonista, si nota che tale operazione possiede due possibili esiti, uno positivo, legato alla soddisfazione del cliente, l'altro negativo, relativo invece alla sua insoddisfazione. Indipendentemente dal grado di maggiore o minore appagamento, il consumatore cerca sempre di elaborare, specie in presenza di un effetto negativo già accaduto o che potrebbe

³⁸ Sito: Wikipedia the Free Encyclopedia.

³⁹ Weiner B. (2000). Attributional thoughts about consumer behavior. *Journal of Consumer Research* 27 (3), pp. 382-387.

accadere in seguito, un'attribuzione causale di ciò che si verifica. Non si può negare l'importanza di queste affermazioni e pertanto non considerare l'inferenza come una delle determinanti della scelta del prodotto. Il cliente si interroga, cioè, sul perché si sia realizzato quel risultato piuttosto che un altro, se l'acquisto che sta per compiere o ha compiuto si rivelerà positivo o meno. Le risposte che egli conseguirà, da questo suo percorso di esegesi dei fatti, influenzeranno la scelta di comportamenti futuri.

Il processo che conduce alla individuazione di un prodotto, come si è detto, è in parte legato alla soddisfazione attesa che può derivarne con il consumo. L'appagamento che ci si aspetta di conseguire, però, non ha a che fare solo con aspetti attribuzionali, cioè il saper ritrovare un senso e condividere il processo che ha portato all'acquisto. Ci sono più antecedenti alla sua base: valori etici, emozioni, idee pregresse. Si potrebbe scegliere, ad esempio, di comprare un determinato prodotto perché viene consigliato da una rivista, perché se ne sente parlare molto da chi ci circonda, perché si viene convinti da una pubblicità e per moltissime altre ragioni che non hanno a che vedere con la teoria dell'attribuzione.

La letteratura sul processo di attribuzione ha individuato tre macrocategorie di determinanti all'origine dell'attribuzione e anche della soddisfazione: motivazioni, informazioni e opinioni preesistenti. Solo in un secondo momento del processo decisionale l'attribuzione gioca un ruolo rilevante. Le questioni "attribuzionali" emergono quando si valuta l'estensione che la *performance* iniziale di un prodotto è in grado di raggiungere, in corrispondenza della quale si ha un certo livello di aspirazione in termini di soddisfazione da parte del consumatore.

La transazione si è già verificata quando il consumatore, dopo aver testato il prodotto, valuta i reali risultati del suo acquisto e li confronta con le sue aspettative. Egli cerca di capire il perché della sua maggiore o minore soddisfazione, di stabilire quali possano essere le cause del risultato ottenuto, andando specificatamente a individuare un responsabile nel caso in cui non si senta appagato.

La ricerca cosiddetta attribuzionale è, infatti, molto più probabile che segua fallimenti (insoddisfazione in questo caso), piuttosto che successi. È lo stesso motivo per cui, fino a quando ciò che ci accade va nella direzione giusta, non ci interroghiamo sul perché si verifichi. Quando, invece, si incontrano fallimenti, allora, in quel frangente, prende spazio la riflessione. Ad esempio, nel momento in cui non si riesce a passare un esame all'università, se ne può attribuire l'insuccesso alla sfortuna o allo sforzo insufficiente o ad una combinazione di tutti e due gli aspetti.

2.2.1.1 Fritz Heider

Il primo ricercatore che si è occupato di attribuzione causale, Fritz Heider afferma nel suo lavoro del 1958⁴⁰, che la persona, nel tentativo di spiegare le azioni (proprie e altrui), collega spesso quello che è il comportamento osservabile a cause non osservabili. Il criterio per interpretare il comportamento degli individui consiste nello stabilire il *locus* della causalità, ossia nel determinare se l'origine di certi *outcomes* risieda nella persona che li ha conseguiti o nell'ambiente circostante. Tornando all'esempio dell'esame universitario Heider suddivide le cause del fallimento in:

- *interne, personali*: relative quindi alle proprie mancate capacità, intenzioni, possibilità, motivazioni e sforzi;
- *esterne, ambientali*: non sociali, connesse, cioè, a difficoltà incontrate nel corso del compito; sociali – interpersonali, come ad esempio richieste e ordini particolari; sfortuna o casualità.

La distinzione del modo in cui ognuno attribuisce le cause di ciò che gli accade a determinati fattori, fa sì che, se l'attribuzione è esterna, l'individuo non si riconosca certe capacità o responsabilità, e abbia di conseguenza una spiccata propensione al determinismo, che nei casi a maggior rischio potrebbe sfociare addirittura in una bassa motivazione. In presenza di un'attribuzione interna invece, l'individuo di norma si assume il merito o la colpa di un qualche accadimento. Da ciò deriva in generale la tendenza al cosiddetto errore fondamentale di attribuzione⁴¹. Può essere intesa come una delle tante distorsioni che può colpire la nostra mente e consiste in quell'atteggiamento, talvolta comune, di compiere un'attribuzione interna quando i fatti presi in esame hanno un esito positivo, ed una esterna allorché si parli di eventi negativi. Ad esempio, se un individuo "a" vede un individuo "b" arrampicarsi su una roccia e cadere, "a" può ritenere "b" goffo o imprudente. Se "a" si arrampica sulla stessa roccia e cade a sua volta, è più verosimile che dia la colpa alla scivolosità della roccia. L'osservatore tende cioè a fare attribuzioni interne delle condotte degli altri, anche quando cause esterne e fattori situazionali potrebbero essere determinanti.

⁴⁰ Heider F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. Wiley, New York.

⁴¹ Jones G.R. (2007). *Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento*, Egea.

Secondo Heider, nel determinare l'origine di un accadimento, vengono maggiormente impiegate le attribuzioni relative ai fattori cosiddetti personali: i soggetti vengono considerati e si considerano come causa primaria di un comportamento.

Heider asserisce anche che l'attribuzione causale ha come conseguenza la percezione di responsabilità. Da questa considerazione si origina lo studio del cosiddetto processo di *blame* in presenza di eventi reputati negativi. Egli distingue vari livelli di *responsibility* capaci di determinare il grado in corrispondenza del quale una certa persona si fa carico di un certo accadimento.

2.2.1.2 Harold Kelley

Nel 1967 Harold Kelley sostiene che un soggetto comune, nel prendere in considerazione le informazioni che gli servirebbero per assegnare un'attribuzione, compirebbe inferenze sulla causa di un comportamento, facendo riferimento unicamente all'osservazione della frequenza dell'evento oggetto di studio. Per affermare questo concetto, viene utilizzata l'analisi della varianza, all'interno della quale le persone e la frequenza di accadimento di un evento sono variabili indipendenti. Ciò che Kelley mette in evidenza può essere sintetizzato in due conclusioni che si differenziano sulla base della quantità di osservazioni disponibili:

- se un evento accade solo ad una persona per più volte, colui che osserva attribuisce l'origine dell'evento a fattori interni all'individuo. Se si ha a disposizione un'unica osservazione, si parla di configurazione. Il soggetto deve cioè individuare le cause dell'effetto osservato andandole a configurare, vale a dire immaginare;
- se un evento accade ripetutamente a più persone, lo si attribuisce a cause esterne. Nel caso cioè in cui chi compie l'attribuzione ha a disposizione informazioni derivanti da più fonti, il soggetto percepisce una covariazione (due o più variabili che variano insieme) tra l'effetto osservato e le sue possibili cause.

In ambito di studi di psicologia sociale, sono stati formulati alcuni modelli che vogliono mettere in relazione pensieri, emozioni, *outcomes* di comportamento e istanze etiche con la teoria dell'attribuzione e sono questi, in particolare, quelli a cui ci si riferisce anche nel seguito del lavoro.

2.2.1.3 Bernard Weiner

Uno di questi è quello formulato da Bernard Weiner⁴² che prende spunto dagli studi visti in precedenza di Heider e Kelley, integrando soprattutto la distinzione del primo tra fattori interni ed esterni. Il modello elaborato nel 1986 è definito come motivazionale, perché la tipologia di attribuzione causale compiuta va a condizionare il comportamento futuro dei soggetti.

Lo studioso distingue tre dimensioni delle attribuzioni causali:

- *locus* della causalità: se la causa risiede dentro o fuori l'attore;
- controllabilità della causalità: il grado in cui la causa è soggetta ad un'alterazione volontaria e se l'*outcome* sarebbe potuto essere differente; se, cioè, la causa all'origine del risultato venga percepita come controllabile o meno;
- stabilità della causalità: se la causa del risultato conseguito è fissa nel tempo o è solo temporanea.

Se una causa alla base di un risultato ottenuto sarà identificata come esterna, instabile e incontrollabile (il caso, la sfortuna), il soggetto non incrementerà il proprio impegno, in quanto l'esito non dipende dal suo contributo. Se la causa invece sarà descritta come interna, stabile e controllabile, allora il diretto artefice sarà l'individuo che compie l'attribuzione.

Facendo di nuovo riferimento all'esempio dell'esame universitario, secondo l'approccio di Weiner, le possibili cause della prestazione in un compito possono essere descritte secondo quanto riportato nella figura tratta da alcune *slides* della Facoltà di Scienza della Formazione dell'Università di Catania.

⁴² Weiner B. (2000). Attributional thoughts about consumer behavior. *Journal of Consumer Research* 27 (3), pp. 382-387.

Figura 2.1 Esempio di possibili cause della prestazione di un compito.

Controllabilità	Stabilità	Locus	
		Interno	Esterno
Controllabile	Stabile	È stato prodotto uno sforzo abituale	Qualche forma di giudizio tendenzioso dell'insegnante
	Instabile	È stato prodotto uno sforzo temporaneo (per questo particolare compito)	Una forma di aiuto non abituale da parte di altri
Incontrollabile	Stabile	Una particolare attitudine	La difficoltà del compito
	Instabile	Stato d'umore	La fortuna

2.2.2 Applicazione dell'Attribution Theory al comportamento del consumatore

Weiner approfondisce in particolar modo anche lo studio del comportamento del consumatore. Si è già detto come l'acquisto produca un determinato risultato che può essere catalogato per sommi capi come positivo o negativo. Soprattutto in presenza di un effetto negativo, il consumatore tenderà a elaborare un'attribuzione causale riguardo al perché del risultato ottenuto. La conclusione che ne deriva influenzerà il suo comportamento futuro. L'attenzione sarà concentrata su quei determinati antecedenti, presumibilmente negativi, che sono alla base del processo di *blame*, che a sua volta conduce a precise conseguenze.

Le tre dimensioni del processo di attribuzione possono essere adattate allo studio del comportamento del cliente.

Per quanto riguarda il cosiddetto *locus*, che è senz'altro la caratteristica più rilevante delle tre, si cerca di individuare il soggetto in capo al quale il consumatore identifica la causa del risultato conseguito. Ci si interroga cioè se il consumatore percepisca l'origine dell'*outcome* ottenuto, in termini prevalentemente di soddisfazione, come interna o esterna all'attore stesso. Quest'ultima ipotesi è ancor più forte ed interessante nel processo di

attribuzione di colpa nel caso di insoddisfazione da parte dell'acquirente, in cui assumono rilevanza soprattutto le cause esterne al consumatore. Se questi fa esperienza di un prodotto che non lo soddisfa sono due i possibili esiti.

L'acquisto non soddisfacente di un cellulare ad esempio, che non rispecchia le aspettative iniziali, può essere ascritto in prima battuta a se stessi, giustificandolo con la propria inadeguatezza, oppure attribuito direttamente al prodotto. Il cellulare sarà in questo caso considerato non *user-friendly*⁴³. Naturalmente da questa attribuzione bipolare dipenderà la scelta susseguente del cellulare da acquistare e della marca da prediligere.

Il *locus* influenza anche le reazioni affettive o meno alla *performance* percepita del prodotto. Il consumatore, qualora acquistasse un prodotto che si rivelerà soddisfacente, sarà sicuramente orgoglioso e attribuirà il successo dell'acquisto in capo a se stesso. Al contrario, se una scelta errata è stata compiuta a causa di un'attenzione o riflessione insufficiente, l'acquirente potrebbe sentirsi responsabile. Se invece è stata dettata da un'incapacità di discernere tra un prodotto di buona o cattiva qualità, allora il sentimento principale che ne potrebbe derivare sarebbe imbarazzo o nei casi peggiori umiliazione. Il sentirsi in colpa per un acquisto sbagliato ma anche la vergogna sono conseguenze non comportamentali che direttamente impattano sulle decisioni di acquisto future.

Il parametro che funge da discriminare anche per gli altri due è ancora il *locus* della causalità. Prendendo in considerazione ad esempio la controllabilità, l'insoddisfazione del consumatore potrebbe essere legata a cause esterne, controllabili oppure no. Nel caso di una tempesta di neve, il ritardo di un treno può essere ricondotto, da parte del passeggero, all'accettazione degli esiti di un accadimento esterno a sé, inevitabile, come lo è un qualsiasi evento atmosferico, oppure all'inazione o insufficiente esperienza degli addetti alla viabilità ferroviaria. Nella prima evenienza si parla di un antecedente incontrollabile, dovuto a fenomeni atmosferici esterni sia all'individuo che all'azienda che realizza un prodotto o eroga un servizio. Nella seconda il risultato sarebbe potuto essere differente se ci fosse stata una più efficace formazione del personale, o più in generale se l'organizzazione coinvolta non si fosse rivelata responsabile dell'accaduto e quindi dell'insoddisfazione dell'individuo.

La percezione del grado di controllabilità della causalità di un certo evento è quindi strettamente correlata a inferenze riguardanti la responsabilità dei soggetti coinvolti

⁴³ Weiner B. (2000). Attributional thoughts about consumer behavior. *Journal of Consumer Research* 27 (3), pp. 382-387.

nell'evento. Queste a loro volta innescano giudizi morali ed emozioni che si generano all'interno dell'individuo. I sentimenti possono essere soprattutto gratitudine e riconoscimento nei casi positivi, rabbia in quelli negativi.

La stabilità della causalità invece significa, nel caso di un acquisto, che certi prodotti possono essere sottoposti ad attribuzioni piuttosto costanti nel tempo e quindi che, secondo quanto osservato, sono oggetto di comportamenti prevalentemente coerenti durante la loro vita. Ripetute esperienze positive o negative in relazione ad un prodotto creano attribuzioni stabili, fissando le aspettative del consumatore che quindi sarà orientato ad assistere a certi comportamenti e che interpreterà esperienze divergenti come eccezioni. Queste considerazioni fanno sì che, anche quando sarà maggiore la divergenza tra l'aspettativa costruita sulle passate esperienze e il risultato ottenuto, la probabilità che il consumatore cambi le proprie idee, sarà minore, poiché attribuirà quel risultato a una causa temporanea, instabile.

Esiste un principio di natura attribuzionale che afferma che se un *outcome*, sia esso positivo o negativo, è riconducibile ad una causa ben precisa e duratura nel tempo, allora lo stesso risultato sarà anticipato nel futuro. Nel caso opposto i risultati saranno incerti e ci sarà consapevolezza che il futuro differirà dall'immediato passato.

Se l'origine della insoddisfazione che sorge dall'acquisto di un prodotto, è percepita come temporanea da parte del cliente stesso, il prodotto potrebbe comunque essere riacquistato in futuro. Il mancato gradimento di un pacco di biscotti appena comprato, che potrebbe generare scontentezza e magari anche frustrazione, può essere imputato ad una non corrispondenza con i nostri gusti. Si tratta in questo caso di un aspetto non facilmente modificabile e pertanto definitivo; quel pacco di biscotti non sarà riacquistato in futuro. Se invece si reputa che sia da associare ad una nostra reale impossibilità a farne uso, come potrebbe essere nel caso di un problema ai denti, è probabile che dopo una visita dal dentista potremmo riprendere ad apprezzarne il sapore. Questo vale chiaramente quando l'attribuzione è interna. Non sorgono perciò sentimenti di rabbia o rivalsa nei confronti della società.

Se il nostro disgusto invece è dovuto al ritrovamento nel pacco di un insetto, in questo caso la reazione emozionale del consumatore non sarà soltanto scontentezza. Le reazioni più plausibili sono senz'altro ira ed indignazione: l'azienda avrebbe sicuramente potuto monitorare meglio i propri prodotti. Se una causa esterna anche se temporanea, è controllabile, il minimo che ci si aspetta da parte del consumatore è che percepisca la negligenza dell'azienda e pertanto ne rimanga quantomeno sorpreso, se non risentito o

peggio desideroso di vendicarsi verso di essa. In questa circostanza, infatti, viene violato soprattutto un codice morale di condotta.

Questo è esattamente ciò che si verifica in presenza di una *product harm-crisis*, ove la causa dell'evento negativo è appunto caratterizzata dall'essere anzitutto esterna, instabile cioè temporanea e percepita come controllabile. Da queste considerazioni derivano poi tutte le inferenze specifiche, inerenti ad antecedenti e conseguenze, relativi al processo di attribuzione di colpa che compie il consumatore in presenza di una crisi di prodotto.

2.2.3 Attribuzione - Emozione - Azione

A conferma di quanto riportato precedentemente, Weiner è ricordato non solo per la distinzione tra *locus*, controllabilità e stabilità della causalità, ma anche per aver delineato il modello detto dell'Attribuzione - Emozione - Azione⁴⁴, in cui vengono collegati in maniera logica questi concetti consequenziali.

Quando si verifica un evento negativo, temporaneo o meno, per via di una causa controllabile, l'osservatore valuta l'accaduto e lo filtra sulla base dei suoi credi morali, attribuisce la responsabilità e successivamente si adegua a livello sentimentale e poi comportamentale, decidendo quale atteggiamento porre in essere. Il giudizio del soggetto si fonda non solo sul presupposto di razionalità dell'individuo, ma anche sull'impatto effettivo che i suoi valori sono capaci di produrre.

Non solo Weiner ma anche altri ricercatori hanno riconosciuto la relazione tra processo di attribuzione, emozioni e *outcome* in termini di comportamento.

Dopo un evento considerato critico gli acquirenti si trovano spesso coinvolti, come si è visto, in un processo "attribuzionale", cercano di assegnare la colpa dell'accaduto. Il consumatore, cioè, di fronte a prodotti difettosi o pericolosi avvia spontaneamente il processo di *blame*, che può sfociare in una serie di giudizi e comportamenti che provocano un'offesa reale per l'azienda. Si cercherà ora di darne conto descrivendo prima gli antecedenti e poi le conseguenze di questo percorso, tenendo conto della prospettiva onnicomprensiva assunta dallo stesso Weiner che tiene conto delle tre dimensioni della causalità e del collegamento con le emozioni e azioni derivanti.

⁴⁴ Vassilikopoulou A., Chatzipanagiotou K., Siomkos G. e Triantafillidou A. (2011). The role of consumer ethical beliefs in product-harm crises. *Journal of Consumer Behaviour*, J. Consumer Behavior, pp.279–289.

2.2.4 Antecedenti del processo di attribuzione

Nel contesto di una *product harm-crisis*, alla base dell'inferenza causale c'è un insieme di determinanti che si andranno ora ad analizzare.

Le caratteristiche personali di un individuo sono in grado di influenzare le valutazioni e i giudizi di tipo etico, vale a dire i cosiddetti *beliefs*, che possono essere considerati tra le prime determinanti di questo processo. Un soggetto, ad esempio, sarà portato a reputare una certa azione sbagliata o dannosa nei suoi confronti a seconda dei suoi principi e *standards* morali. Inoltre, dato un certo evento, si formuleranno proprie supposizioni circa le cause e, data una certa causa, si esprimeranno aspettative sui suoi effetti, partendo appunto dalle opinioni a priori dei soggetti chiamati a dare un giudizio.

Una seconda classe di antecedenti ha a che fare con la motivazione o coinvolgimento emotivo. Se l'evento avverso intacca il benessere del soggetto, c'è una elevata probabilità che il processo di inferenza inizi proprio da questo aspetto. Ciò succede perché l'impatto che la crisi avrà sul proprio *welfare* diventa la conseguenza principale nei confronti della quale assimilare anche le altre. Così la motivazione dell'individuo, che deriva dalle conseguenze che la situazione critica avrà nei suoi confronti, viene percepita come capace di influenzare il percorso successivo relativo alla considerazione delle informazioni sull'azione oggetto di studio. Contano, e molto, cioè gli interessi della persona, perché determinano sia quando che quanto questi sarà motivato a fare inferenza oppure no, se cercherà di approfondirne l'analisi, o se invece sarà più preoccupato per le conseguenze. La stima di sé, la stima degli altri, la percezione della propria competenza sono però influenzate dalle attribuzioni che uno compie. Pertanto l'interesse del soggetto riguardo queste tematiche renderà la ricerca di una spiegazione sicuramente meno oggettiva.

Come si è visto nella distinzione compiuta da Weiner delle tre dimensioni causali dell'attribuzione, la maggior parte degli studi condotti si è sempre concentrata principalmente sulle conseguenze del processo di attribuzione, più che sugli antecedenti. Nonostante ciò, oltre ai valori e al grado di motivazione e coinvolgimento del consumatore, sono le informazioni⁴⁵ che lo raggiungono a rivestire un ruolo fondamentale nell'influenzare le attribuzioni compiute. Si tratta di notizie ulteriori rispetto alle mere caratteristiche del prodotto che di solito sono alla base della decisione di acquisto. Possono

⁴⁵ Lei J., Dawar N. e Gürhan-Canli Z. (2012). Base-rate information in consumer attributions of product-harm crises. *Journal of Marketing Research* 49 (3), pp.336-348.

pertanto essere considerate anch'esse come determinanti del processo di attribuzione di colpa, in quanto condizionano lo sviluppo inferenziale.

Il *locus*, la stabilità, la controllabilità non possono essere considerati fattori oggettivi, bensì giudizi formulati dal consumatore stesso nell'ambito del processo di attribuzione e fondati sulle informazioni in suo possesso circa l'evento o il comportamento in questione. È il modo soggettivo con cui il cliente filtra le informazioni - che possono derivare da diverse fonti, dai media e dall'impresa stessa in prima battuta - a caratterizzare il futuro processo di *blame*.

Le attribuzioni sono perciò fortemente condizionabili, poiché sono il prodotto dell'interazione tra le informazioni relative all'evento e le opinioni e motivazioni a priori del cliente. In particolare, una ricerca svolta da Dawar e Pillutla⁴⁶ mostra come le aspettative del consumatore verso il *brand*, che si fondano sull'esperienza acquisita nell'interazione con l'impresa e sulle informazioni che egli possiede, abbiano un peso più che rilevante nell'interpretazione che il cliente dà della crisi di prodotto e delle reazioni ad essa.

Anche la studiosa Valerie Folkes, nel suo lavoro del 1984⁴⁷, dimostra che le reazioni dei consumatori ai fallimenti di prodotto sono funzione dei valori relativi alle tre variabili di Weiner e sono direttamente correlate al modo di fare inferenza sulle informazioni ricevute. La variazione anche di ciò che i clienti sperimentano, la richiesta di scuse ufficiali, il desiderio di rivalsa dipendono fortemente dalla modalità di formazione dell'attribuzione causale⁴⁸.

Di fronte a una crisi, poi, per capire il comportamento del consumatore, si possono apprezzare due differenti angoli visuali, a seconda se si ha riguardo al consumatore-*observer* o al consumatore-*actor*. Tra gli antecedenti può essere individuata, cioè, anche la distinzione nella natura dell'attribuzione realizzata. Le due prospettive differiscono nella percezione delle cause di una crisi, in quanto ciascuno dei due approcci porta con sé un *set*

⁴⁶ Dawar N., Pillutla M.M. (2010). Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations. *Journal of Marketing Research (JMR)*, Vol. 37 Issue 2, p215-226. 12p. 3 Charts.

⁴⁷ Folkes V. (1984). Consumer reactions to product failure: An attributional approach. *Journal of Consumer Research*, 10(4), pp. 398-409.

⁴⁸ Folkes V., Koletsky S. e Graham J. (1987). A field study of causal inferences and consumer reaction: The view from the airport. *Journal of Consumer Research*, 13 (4), pp.534- 539; Folkes, V. e Kotsos B. (1986). Buyers' and sellers' explanations for product failure: Who done it? *Journal of Marketing*, 50 (2), pp.74-80.

informativo differente in merito alla genesi dell'evento avverso, alla sua controllabilità, persistenza e stabilità nel tempo.

Semplificando, si può ritenere che, per l'*observer*, la causa più prossima ricada su carenze e disfunzioni del comportamento dell'azienda (assenza o lacune nel sistema dei controlli; insufficiente sensibilità nei riguardi del *welfare* del consumatore; spasmodica ricerca del profitto; tentativo di nascondere o diminuire le implicazioni della crisi, dopo la sua emersione).

Il consumatore-*actor* è portato, invece, ad attribuire un peso minore alle responsabilità dell'azienda, incolpando anche altre componenti della *supply chain*, quali potrebbero essere i produttori della materia prima o gli intermediari commerciali. Questa seconda prospettiva è utile specie nel *food crisis* perché è in grado di porre in risalto l'importanza della natura sistemica del tema "sicurezza" dei prodotti alimentari. Consente cioè di interrogarsi su dove risiedano responsabilità, inazione o incapacità tra i vari anelli dell'offerta di valore al cliente finale e quindi individuare dove le agenzie governative e le autorità di controllo falliscono nel prevenire eventi dannosi e nel preservare la sicurezza dell'intero processo di produzione, promozione e commercializzazione degli alimenti⁴⁹.

2.2.4.1 La *base-rate information*

Le informazioni sono oggetto anche di ulteriori approfondimenti realizzati dagli studiosi Lei, Dawar e Gürhan-Canli nel 2012⁵⁰. Essi prendono in esame il ruolo della *base-rate information*, le informazioni cioè sulla frequenza di un certo evento. Mediante analisi di tipo soprattutto statistico, gli autori cercano di registrare quanto comune si riveli essere l'evento in questione all'interno della popolazione di interesse, cioè quante volte si verifichi il coinvolgimento di una società in una *product-harm crisis*. Se si conosce la frequenza con cui l'azienda si trova coinvolta in una crisi di prodotto, sarà in generale minore il grado di responsabilità attribuito al *brand*. Emerge che la frequenza ha chiaramente un impatto sulla minore o maggiore attribuzione di colpa verso la società.

⁴⁹ Gao H., Knight J. G., Zhang H., Mather D. e L. Peng Tan (2012). Consumer scapegoating during a systemic product-harm crisis. *Journal of Marketing Management*, Vol. 28, 1270–1290.

⁵⁰ Lei J., Dawar N. e Gürhan-Canli Z. (2012). Base-rate information in consumer attributions of product-harm crises. *Journal of Marketing Research* 49 (3), pp.336-348.

Le valutazioni inerenti alla frequenza si erigono anche sulle credenze a priori del consumatore circa il *brand* e sulla somiglianza della crisi in esame con altre crisi nel settore di riferimento. Ad esempio, quando il consumatore ha un'opinione positiva dell'impresa, e questa viene a trovarsi in una situazione di crisi di prodotto, il consumatore si comporta in maniera incoerente rispetto alle informazioni in suo possesso, cioè tende a scusare maggiormente l'azienda; è in questo caso che le informazioni sulla frequenza assumono maggiore rilevanza nel dettare il grado di attribuzione di colpa nei confronti dell'azienda. Inoltre, si constata che, in presenza di crisi di prodotto, la cosiddetta *base-rate information* provoca buone conseguenze sull'attribuzione di colpa, cioè è in grado di attenuarne l'impatto, solo se il consumatore percepisce una certa somiglianza tra la crisi in corso ed eventuali precedenti che hanno riguardato il settore.

Gli autori Lei, Dawar e Gürhan-Canli delineano due effetti principali riguardanti le variabili tratteggiate finora. Prendendo il caso di un'opinione positiva pregressa da parte del consumatore, si hanno i cosiddetti:

- *discounting effect*: il consumatore “sconta” la colpa dell'impresa nella crisi, qualora si fosse registrato un elevato numero di casi simili all'interno del settore di riferimento; tende cioè a individuarne l'origine in cause di natura esterna che ne giustificerebbero l'ampiezza del coinvolgimento e la frequenza;
- *subtyping effect*: se la frequenza all'interno del settore di crisi analoghe è mediamente bassa, il consumatore è incline a considerare l'evento come un'eccezione, perché di norma l'attribuzione ad una causa non stabile di un evento in controtendenza rispetto alle proprie credenze pregresse non fa cambiare l'opinione iniziale.

2.2.5 Conseguenze del processo di attribuzione

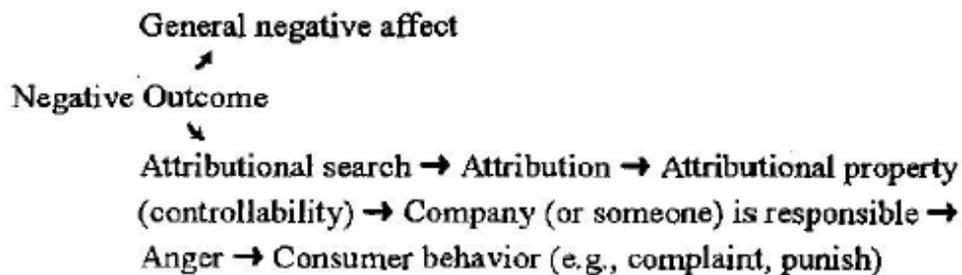
Dopo aver passato in rassegna i principali antecedenti del processo di attribuzione di colpa, si cercherà di dar conto degli effetti che si generano sia nei confronti di chi ha compiuto l'attribuzione, che in parte minore, nei confronti dell'azienda coinvolta nella crisi, una volta che sia stato individuato il responsabile. In presenza di una causa catalogata come esterna e soprattutto controllabile, questi sarà presumibilmente incarnato dalla società.

Nel processo di giudizio specifico, sono i sentimenti degli osservatori ad assumere *in primis* una rilevanza sostanziale, sia quelli precedenti, sia quelli successivi alla crisi.

Soprattutto ove si ritenga che chi ha causato il danno lo avrebbe potuto impedire in qualche modo, la violazione dei valori e del credo personale di un soggetto ha un impatto sugli stati d'animo degli individui, provocando anzitutto rabbia e disamore. Ciò è ancor più vero nel caso di *food harm crisis*, in cui la tematica della sicurezza alimentare fa da discriminante nell'acquisto e consumo ed incrementa la sensibilità dei consumatori, che pertanto sono maggiormente all'erta dinnanzi a possibili rischi eventuali o già verificatisi.

Figura 2.2 Il processo di attribuzione come legame tra colpa e comportamento del consumatore

THE ATTRIBUTIONAL PROCESS LINKING RESPONSIBILITY TO CONSUMER BEHAVIOR



Fonte: Weiner B. (2000). *Attributional thoughts about consumer behavior*. *Journal of Consumer Research* 27 (3), pp. 382-387.

Come mostra la figura 2.2, dai sentimenti, in questo caso dalla rabbia, scaturisce il comportamento del consumatore che non deve essere inteso soltanto come cliente in maniera esclusiva, bensì in un senso più ampio: acquirente effettivo *in primis*, potenziale in secondo luogo e infine in questa nozione vanno ricompresi anche tutti coloro che sono stati raggiunti dalla notizia dello scandalo. Al giorno d'oggi questa categoria, a seguito anche della forte attenzione mediatica rivolta a simili eventi, corrisponde ad un quantitativo di persone sicuramente più elevato rispetto al passato.

Tuttavia non ci sono solo esiti comportamentali. Si possono in generale distinguere due tipologie di conseguenze derivanti dai sentimenti: comportamentali e non comportamentali.

Per quanto riguarda i primi, possono essere ricondotti soprattutto alla figura del cliente che, una volta assegnata la responsabilità all'azienda, procede in prima persona alla riduzione della propria intenzione di acquisto, che causa il conseguente ridimensionamento della quota di mercato aziendale. In seconda battuta egli può porre in essere azioni di lamentela

nei confronti dell'impresa, richieste di scuse, *recall*, e rimborso, minacce di rimostranza, boicottaggio, o ancor peggio per la società dare il via alla manifestazione di forme di *word of mouth* negativo, passaparola volto a danneggiare l'immagine aziendale, utilizzando magari blog e forum *online* ad esempio.

I secondi tipi di esiti, invece, fanno riferimento non ad azioni vere e proprie, ma a modifiche sostanziali nel *mood* e nell'attitudine del consumatore verso il *brand* coinvolto. Questi stavolta viene considerato in modo più ampio, quindi anche come cliente potenziale e persona comune raggiunta dalla comunicazione della crisi. La *product-harm crisis* può innescare cioè un cambio nell'atteggiamento del consumatore e da chiunque ne sia raggiunto che funge da preconditione di quella che sarà l'intenzione di acquisto futura. Si altera senz'altro il livello di *expectancies*⁵¹, vale a dire le aspettative future verso la marca, sicuramente in senso sfavorevole.

L'elevato coinvolgimento psicologico in presenza di crisi genera appunto queste conseguenze. L'ira che, come si è detto, è la prima sensazione che coglie il cliente, conduce ad una vasta gamma di reazioni antisociali⁵². Questo sentimento potrebbe talvolta accompagnarsi anche ad un iniziale stupore e ad una successiva delusione nei propri confronti prima, per aver riposto fiducia in un *brand* che ha disatteso le proprie aspettative e poi verso la società.

In conclusione, traendo poi spunto dagli studi di marketing relativi alla più generale nozione di insoddisfazione del consumatore⁵³, questi potrebbe voler essere ripagato per l'acquisto, o rimborsato per eventuali danni. La forma di atteggiamento più tipico è però quella di vendetta, o meglio rivalsa, che può manifestarsi in vari modi: dall'abbandono, il cosiddetto *exit*, a reclami e azioni legali con i quali manifestare il proprio malcontento verso la società, la cosiddetta *voice*, fino allo stesso passaparola negativo già citato, magari comunicando insoddisfazione all'interno del proprio *network* sociale. Quest'ultimo assume particolare rilevanza in quanto, assieme ad un effetto di *warning sign*, incorpora un ruolo informativo espressamente negativo⁵⁴.

⁵¹ Kelley H.H. e Michela J.L. (1980). Attribution Theory and Research. Department of Psychology, University of California, Los Angeles, California.

⁵² Weiner B. (2000). Attributional thoughts about consumer behavior. Journal of Consumer Research 27 (3), pp. 382-387.

⁵³ Folkes V. (1984). Consumer reactions to product failure: An attributional approach. Journal of Consumer Research, 10(4), pp.398-409.

⁵⁴ Kotler P., Keller K.L. (2007). Marketing Management. Pearson, Prentice Hall.

2.2.5.1 La ricerca del capro espiatorio e relative conseguenze

Passando ad un altro tema che fa riferimento all'individuazione del colpevole, una tendenza che interessa il consumatore a livello psicologico in seguito ad un evento negativo è quella della frequente necessità di individuare subito un colpevole. Anche questa impazienza può essere considerata come una delle conseguenze che interessa la figura dell'attore che pone in essere il processo di attribuzione.

Un interessante studio a riguardo, è quello relativo alla crisi del 2008, già precedentemente citata, causata da contaminazione della melamina che colpì le principali aziende produttrici di latte in Cina⁵⁵. Il lavoro viene realizzato attingendo sia alla *Attribution Theory*, sia alla cosiddetta *Scapegoating Theory*, la teoria del capro espiatorio. In una *multi-brand crisis*, come quella cinese, si determinano effetti da “capro espiatorio” dovuti, in particolare, alla qualità delle informazioni inizialmente diffuse e alla percezione da parte dei consumatori del grado di coinvolgimento dell'azienda interessata.

La ricerca del capro espiatorio da parte dei consumatori si materializza attraverso un processo che passa attraverso la percezione del danno, l'individuazione di informazioni negative, la manifestazione di sentimenti di rabbia, di irritazione, la traslazione del biasimo e della colpa per il danneggiamento recato al *brand*, quando invece la responsabilità effettiva dovrebbe ricadere su una pluralità di attori, di anelli della catena del valore.

In altre parole, la tensione da contagio o la frustrazione, il forte senso di colpa per aver riposto nel passato la propria fiducia nei *brands* colpiti dalla crisi inducono i consumatori ad attribuire un peso esagerato alle informazioni negative riguardanti determinati marchi, piuttosto che altri. Il/i *brand* o la/le impresa/e che vengono assunti come capro espiatorio sono quelli posti sotto i riflettori dei media, quelli che subiscono maggiormente la critica giornalistica, politica, delle associazioni dei consumatori.

L'*Attribution Theory* vuole spiegare le reazioni psicologiche immediate, semplici delle persone che, stante la difficoltà di individuare la reale causa del danno ricevuto, si lasciano influenzare come consumatori da processi di inferenza causale, che li portano più che a ricercare i reali motivi, a “saltare” immediatamente alle conclusioni, quelle che possano offrire risposte soddisfacenti e non problematiche. E' cosa molto difficile, se non impossibile chiedere alla gente, ai consumatori di astenersi dal formulare il proprio

⁵⁵ Gao H., Knight J. G., Zhang H., Mather D. e L. Peng Tan (2012). Consumer scapegoating during a systemic product-harm crisis. *Journal of Marketing Management*, Vol. 28, 1270–1290.

giudizio, dall'esprimere il proprio biasimo, dall'imputare colpe e responsabilità fintantoché “*all the facts are in*”. I nostri processi cognitivi ci spingono ad andare direttamente alle conclusioni dei possibili ragionamenti relativi alle cause di un evento disastroso.

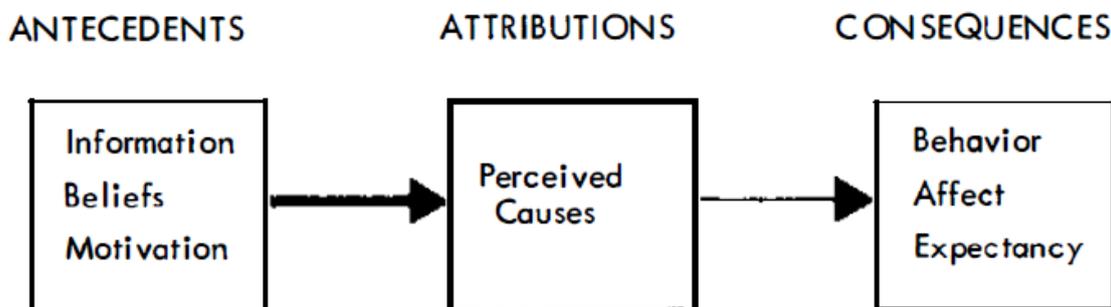
Nella ricerca del capro espiatorio da parte dei consumatori, gli effetti maggiormente significativi sono da attribuire a taluni fattori, quali ad esempio quelli di *early information*, i ruoli contrastanti tra le diverse parti coinvolte nella catena del valore - *manufacturers e non-manufacturer* - nell'attribuzione delle rispettive responsabilità.

Con riferimento al caso cinese della melamina, gli studi effettuati mostrano che sull'azienda che venne per prima accusata dello scandalo, la Sanlu, ricadde in effetti un biasimo eccessivo, sproporzionato. Tale azienda divenne il “capro espiatorio” per l'industria di riferimento, nel suo insieme. La crisi, infatti, investiva responsabilità e ruoli dell'intero settore, di vari soggetti della catena del valore e di attori incaricati delle funzioni di prevenzione e controllo. Sanlu pagò senz'altro in modo eccessivo le conseguenze dell'evento.

2.3 Review delle variabili che influenzano il processo di attribuzione di colpa

Il processo di attribuzione di colpa fin qui delineato con antecedenti e conseguenze potrebbe essere sintetizzato in modo schematico dalla seguente figura:

Figura 2.3 Rappresentazione grafica del processo di attribuzione di colpa con antecedenti e conseguenze.



Fonte: Kelley H.H. e Michela J.L. (1980). *Attribution Theory and Research*. Department of Psychology, University of California, Los Angeles, California.

Le azioni che però si originano dalla crisi, sia poste in essere dall'azienda che dai consumatori, non possono essere ricondotte esclusivamente alle mere conseguenze del processo di attribuzione⁵⁶. Ciò che si verifica nella realtà è molto più complesso di quanto non sintetizzabile in questo modello, che è comunque un buon punto di partenza per dare una spiegazione. Anche lo stesso *behavior*, uno degli effetti legati all'inferenza causale, derivante da *information*, *beliefs* e *motivation*, e in secondo luogo anche dai sentimenti, una volta compiuta l'attribuzione, non può bastare a dar conto della molteplicità dei comportamenti possibili che si possono registrare da parte dei consumatori. Molte delle reazioni osservabili, infatti, sono ascrivibili alla più forte soggettività esprimibile e pertanto sono al di là delle possibilità di investigazione.

Ciò che si proverà tuttavia a realizzare nel seguente paragrafo, sarà specificare alcune delle variabili che hanno un ruolo moderatore, cioè si collocano esattamente al centro dello schema, andando ad impattare sulle tre dimensioni descritte da Weiner dell'inferenza causale, modificandole. Le cause percepite da cui le *attributions*, cioè il *blame*, così influenzate nel *locus*, controllabilità e stabilità, si tramutano in conseguenze e azioni comportamentali o non, la cui spiegazione si avvicina, in questo modo, molto di più alla realtà.

Il moderatore su cui si concentrerà l'analisi sarà in particolar modo uno. Prima però si farà una breve parentesi per esporre sinteticamente alcune possibili variabili che entrano in gioco nel processo di attribuzione di colpa durante una *product-harm crisis*.

La prima categoria che è stato possibile individuare dalla lettura di vari *cases* e approfondimenti sul tema, è quella relativa alle connotazioni che assume la crisi di prodotto che intacca una certa azienda. A seconda di come si manifesta l'evento, cambia senz'altro il modo in cui i consumatori percepiscono e di conseguenza agiscono. Un esempio di variabile che appartiene a questo gruppo, è la severità con cui si abbatte la crisi⁵⁷. Lo studio al quale la nota fa riferimento, condotto in un'università del Messico su due scenari di crisi fittizie, in cui la responsabilità appare ambigua, fa registrare una relazione positiva tra la durezza percepita di un certo incidente e le attribuzioni di colpa compiute dagli osservatori nei confronti degli autori delle crisi stesse. Non appena le

⁵⁶ Kelley H.H. e Michela J.L. (1980). *Attribution Theory and Research*. Department of Psychology, University of California, Los Angeles, California.

⁵⁷ Laufer D., Gillespie K., McBride B., Gonzalez S. (2005). The role of severity in consumer attributions of blame: defensive attributions in product-harm crises in Mexico. *Journal of International Consumer Marketing* 17 (2/3), pp. 33-50.

conseguenze diventano più spiacevoli, i clienti sono meno propensi a reputarle accidentali e tendono a considerarle come qualcosa che potrebbe prima o poi coinvolgerli. Tanto più cioè un evento critico si traduce in un *outcome* particolarmente rilevante e grave, sia in termini oggettivi, ad esempio vite umane e serietà dei danni, sia di percezioni, tanto più i consumatori tenderanno ad attribuirne la colpa all'impresa. Lo studio mostra, inoltre, che questa correlazione positiva non risente della nazionalità delle vittime: ciò significa che le imprese (soprattutto le grandi multinazionali) devono essere pronte a reagire a livello globale anche quando una crisi riguarda solo una specifica area geografica.

Un secondo gruppo di moderatori invece si riferisce alle caratteristiche dell'azienda come ad esempio potrebbero essere il *Country of Origin* (COO) della società, le scelte di *Corporate Social Responsibility*, le politiche di *Customer Relationship Management*. Sui primi due in particolare, si svolgeranno di seguito alcune considerazioni.

2.3.1 Breve analisi del *Country of Origin* e della *Corporate Social Responsibility*

Il COO è stato oggetto di uno studio da parte di alcuni ricercatori che ne hanno considerato l'impatto quando le informazioni a disposizione del consumatore sono ancora ambigue, specie cioè durante le prime fasi della crisi in corso⁵⁸. Il paese di produzione rientra in quell'insieme di attributi di un prodotto sia intangibili, come il nome del *brand*, sia tangibili, come il punto vendita o il prezzo, che vengono impiegati da parte del consumatore come origine del processo conoscitivo sul prodotto acquistato. Ove non si abbiano ulteriori informazioni relative all'azienda, il COO assume grande importanza.

Lo studio mira a comprendere più che altro il ruolo esercitato dalle opinioni aprioristiche che il consumatore possiede sul paese di origine che spesso veicolano un giudizio sul prodotto stesso. I risultati mostrano come, quando il COO è l'unico parametro disponibile, il soggetto che deve compiere un'attribuzione tende ad affidarsi ad esso.

Anche la *Corporate Social Responsibility* assume rilievo in quanto è in grado di influenzare l'idea che il consumatore ha dell'azienda ed è capace di modificare le percezioni sulle informazioni derivanti dalla crisi. In anni recenti è emersa la sua rilevanza, sia come costrutto accademico, sia come *item* sempre più pressante dell'agenda

⁵⁸ Laufer D., Gillespie K., Silvera D.H. (2009). The role of country of manufacture in consumers' attributions of blame in an ambiguous product-harm crisis, *Journal of International Consumer Marketing* 21 (3), pp.189-201.

aziendale: essa riguarda l'insieme di attività e lo status di una organizzazione con riferimento speciale ai suoi doveri sociali percepiti.

Le aziende, come hanno messo in evidenza gli studiosi Klein e Dawar⁵⁹, si sono impegnate e si stanno impegnando sempre più nel porre in essere comportamenti responsabili, non solo per soddisfare obblighi esterni in conformità con le norme e con le richieste degli *stakeholders*, ma anche per motivazioni legate prevalentemente al proprio tornaconto, come l'aumento della competitività e l'incremento della *performance* nello *stock market*. Possedere un sistema di CSR, da una prospettiva tipicamente di marketing, significa infatti beneficiare di valutazioni e raccomandazioni senza dubbio positive da parte del consumatore circa il prodotto in prima battuta, e nei confronti del nome dell'azienda successivamente. Come si è visto in precedenza tutto ciò sta alla base del cosiddetto *brand equity*.

La CSR quindi, oltre a giocare un ruolo in contesti di comportamento routinario dei consumatori, possiede un effetto di *spillover* o effetto alone sui giudizi dei clienti formulati in eventi non routinari, come la valutazione di un nuovo prodotto, oppure proprio nel caso di una *product harm-crisis*. Si tratta a tutti gli effetti di un *bias* cognitivo dovuto ad una variabile che ha una forte ripercussione su di un'altra, che in questo caso mitiga eventi negativi, qualora supportato da opinioni positive, altrimenti ne accentua le conseguenze.

Le iniziative di *Corporate Social Responsibility* pre-crisi quindi impattano, come viene dimostrato nell'articolo dei due studiosi, sul processo di attribuzione di colpa in presenza di una crisi di prodotto. In questo contesto, la CSR opera per l'impresa come una vera e propria polizza di assicurazione nei confronti delle *brand evaluations* e delle intenzioni di acquisto. L'ipotesi che viene sostenuta è che la CSR vada ad inficiare sulle attribuzioni, che, a loro volta, influenzano le valutazioni.

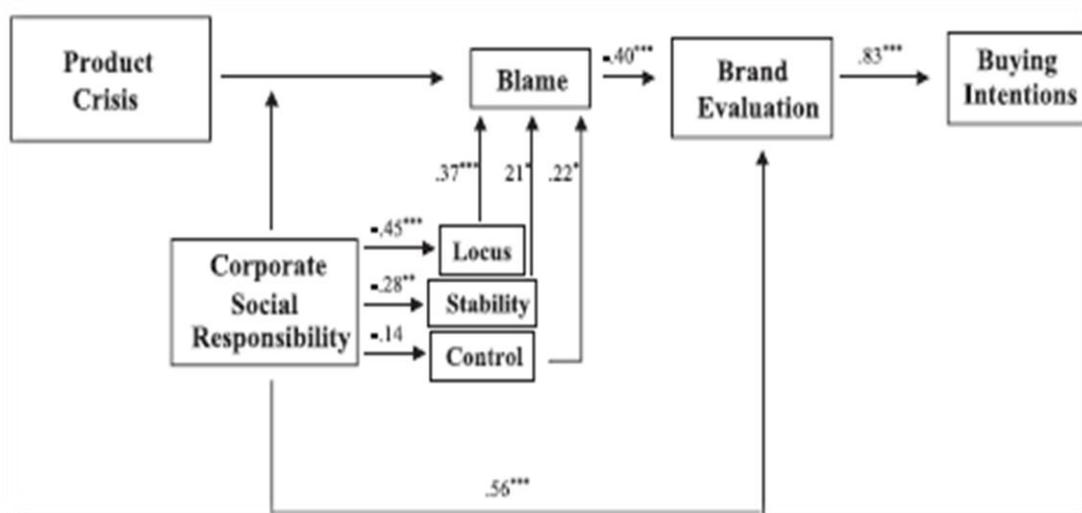
Le interpretazioni che il cliente effettua e di conseguenza il modo di leggere le informazioni, infatti, si erigono anche sul meccanismo della reputazione aziendale pre-crisi che contribuisce a formare il meccanismo della Responsabilità sociale. La ricerca, ma anche l'esperienza, suggerisce che per *brands* caratterizzati da opinioni pregresse positive, le informazioni generiche circa la crisi che arrivano al cliente, conducono ad una minore attribuzione di colpa nei confronti della impresa in questione.

⁵⁹ 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 (3), pp. 203-217.

A dimostrazione di ciò, lo studio condotto da Klein e Dawar evidenzia come la percezione a priori della CSR da parte del consumatore influenzi in particolar modo due delle tre dimensioni causali, descritte da Weiner: il *locus* e la stabilità. La controllabilità invece è influenzata in maniera minore. Ognuna delle tre variabili contribuisce comunque in maniera rilevante a formare le percezioni di colpa del cliente, sono cioè tutte positivamente correlate con il processo di *blame*, che a sua volta ha, come è ovvio, un effetto fortemente negativo sulle *brand evaluations* che danno una chiara idea delle intenzioni di acquisto future.

Alla luce di questa indagine appare chiaro che un giudizio positivo sulla CSR, anche se non accresce direttamente la profittabilità dell'impresa nel breve termine, è funzionale quantomeno a limitare i danni in una situazione di crisi ed a difenderne il nome. Ciò infatti che viene dimostrato è che, in presenza di una CSR positiva, il *locus* della crisi viene percepito più come esterno che interno, la crisi viene reputata come un evento instabile piuttosto che fisso, più incontrollabile che controllabile; infine, attribuire la colpa sarà inversamente correlato alle *brand evaluations*, che a loro volta saranno in grado di predire le future intenzioni di acquisto.

Figura 2.4 Rappresentazione degli effetti di mediazione delle attribuzioni generati dalla CSR.



Fonte: 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 (3), pp. 203-217.

* * *

La terza tipologia di variabili moderatrici è quella infine riguardante direttamente i consumatori o il loro rapporto con l'azienda. Differenze in termini di percezioni rispetto alle crisi di prodotto, si riscontrano a seconda della professione, del sesso⁶⁰ o dell'età⁶¹.

Uomini e donne ad esempio differiscono tra loro nel processo di attribuzione di colpa. Si riscontra infatti una predisposizione delle donne, rispetto agli uomini, ad incolpare maggiormente l'impresa, anche per via della teoria dello *Scapegoating* precedentemente citata. Ciò viene giustificato sulla base dell'esistenza di un meccanismo detto della *personal vulnerability*, vale a dire la paura che un certo evento possa coinvolgere direttamente se stessi. Questo fenomeno sembrerebbe interessare maggiormente le donne che individuando un colpevole, si sentono più sicure e perciò meno vulnerabili, rispetto a situazioni con cause incontrollabili e non riconducibili. Attribuire la responsabilità alle aziende coinvolte, cioè, è più frequente per le donne che per gli uomini. Questa diversità sussisterebbe a prescindere da altri aspetti come ad esempio, il paese di provenienza degli interessati.

C'è una differenza anche tra consumatori più o meno giovani nelle loro reazioni alla crisi di prodotto, perché le informazioni vengono utilizzate in maniera diversa. I clienti più anziani percepiscono se stessi come meno suscettibili alle minacce associate alla crisi e questo ha implicazioni sul *blame* che sarà minore, sulle intenzioni di acquisto che saranno ridotte in maniera meno consistente, sull'eventuale *word of mouth* negativo espresso.

Anche il livello di *brand familiarity*, la personale vicinanza e rilevanza che assume l'acquisto per il consumatore, è un'altra variabile interessante che viene spesso richiamata insieme ad altre per dare risposte più sensate all'atteggiamento del cliente⁶². La familiarità viene definita come l'insieme di esperienze dirette e indirette del consumatore con il *brand*. Diversi studi hanno evidenziato come i consumatori tendano a considerare prodotti molto noti e largamente pubblicizzati di qualità superiore rispetto ad altri, poco o per nulla popolari. Da ciò si genera una tendenza a concedere più *chances* al prodotto, seppur difettoso, di un *brand* maggiormente conosciuto. Se si hanno poi aspettative decisamente

⁶⁰ Laufer D., Gillespie K. (2004). Differences in consumer attributions of blame between men and women: the role of perceived vulnerability and empathic concern. *Psychology and Marketing* 21 (2), pp. 141-157.

⁶¹ Silvera D.H., Meyer T. e Laufer D. (2012). Age-related reactions to a product harm crisis. *Journal of Consumer Marketing* 29/4 pp. 302-309.

⁶² Laufer D., Gillespie K., Silvera D.H. (2009). The role of country of manufacture in consumers' attributions of blame in an ambiguous product-harm crisis, *Journal of International Consumer Marketing* 21 (3), pp.189-201.

positive su una marca si selezioneranno le informazioni, escludendo quelle che non rispecchiano le attese e si prediligeranno quelle che le supportano⁶³. Bisogna ricordare poi anche un altro aspetto riguardante quest'ultima variabile e che ci sarà utile nel lavoro più avanti: il legame tra *brand familiarity* e *country of origin*. Un'impresa con un *brand* molto noto può diminuire sostanzialmente, e addirittura annullare, l'effetto di un giudizio negativo sul COO, in termini di attribuzione di colpa verso l'impresa in caso di crisi di prodotto. D'altro canto un giudizio buono sul COO, perché magari associato ad un'immagine positiva di un paese per quanto concerne la riconosciuta qualità dei suoi prodotti di quel settore, può allo stesso tempo compensare gli svantaggi derivanti dall'essere una marca meno conosciuta ad essere investita da un evento critico.

2.4 Analisi dell'etnocentrismo

La variabile su cui ci si vuole concentrare appartiene a quest'ultimo gruppo di moderatori relativi alle caratteristiche proprie del soggetto. Si colloca infatti tra quegli elementi che molto spesso denotano il comportamento dell'individuo in sede di acquisto e, più in generale, il suo atteggiamento, che prescinde dal prodotto che ci si appresta a comprare o a cui si già provveduto.

Questo moderatore possiede un peso rilevante non solo nel suo diretto collegamento con quelle conseguenze prevalentemente comportamentali derivanti dall'attribuzione, ma anche come fondamentale determinante psicologica nel modificare le percezioni pre e post acquisto, delineando il livello di apertura e sperimentazione del consumatore.

L'etnocentrismo può essere definito come la tendenza a giudicare le altrui culture sulla base dei criteri relativi alla propria⁶⁴. Consiste nel considerare il proprio gruppo di appartenenza come il "centro dell'universo". Induce a collocarsi in cima ad una gerarchia immaginaria e conseguentemente assegnare pesi e valori equivalenti o inferiori alle altre culture. Si esprime talvolta mediante un'attitudine ad auto-preferirsi.

La propria nazionalità, con tutto il bagaglio culturale, politico, economico e sociale che ne consegue, è sicuramente qualcosa da cui non si può prescindere. Si tratta di una caratteristica tipica e decisamente naturale dei tratti personali, come l'età, il sesso, il

⁶³ Huitzilin Jimenez N., San Martin S. (2009). The role of country-of-origin, ethnocentrism and animosity in promoting consumer trust. The moderating role of familiarity. *International Business Review*.

⁶⁴ Sito: Enciclopedia Treccani.

carattere. Valutare le culture differenti e di conseguenza i prodotti derivanti da altri paesi, ispirandosi ai propri valori e al proprio *background* sociale e proiettando su di essi i nostri concetti di evoluzione, progresso, sviluppo e benessere, è qualcosa quindi di normale.

Va infatti ricordato che si tratta di un fenomeno intrinseco di ogni comunità umana e perciò, fintanto che risulta essere socialmente monitorato, non può che contribuire a creare un collante positivo di un insieme di persone, perché ne alimenta l'identità sociale. Inoltre, sarebbe del tutto inusuale per le persone non reputare ciò in cui si crede come il sistema più appropriato di pensiero o che il modo in cui ci si atteggia, non sia il comportamento più naturale e giusto. Se così non fosse, si mentirebbe a se stessi.

Tuttavia l'etnocentrismo, più di altre variabili, può comportare visioni talvolta negative su ciò che è differente rispetto a ciò a cui si è abituati o ciò che si è già sperimentato⁶⁵. Nei casi peggiori si accompagna ad atteggiamenti velatamente razzisti, che sono volti a diffidare del diverso. In generale, implica frequentemente l'esistenza, implicita, di una propensione del soggetto a reputare la società e la cultura a cui si appartiene superiori o migliori rispetto alle altre. A volte può essere inconsapevole, specie nelle persone più anziane, ormai mature e abituate a non avere altri termini di paragone; talvolta consapevole e documentata, giustificata cioè sulla base di fatti ed esperienze; talvolta ancora inconsapevole ma in maniera aprioristica e quindi in questo caso decisamente prevenuta e spesso xenofoba. Potrebbe accompagnarsi cioè a disprezzo o avversione, o ad una diffusa ostilità verso persone e beni stranieri che diventano oggetto di pregiudizi e stereotipi, o addirittura un potenziale pericolo o, peggio ancora, considerati inferiori⁶⁶.

Di solito l'etnocentrismo però si erige a meccanismo auto-difensivo inconsapevole, che non richiede per forza chiusura relazionale o comportamentale, ma che è volto ad esaltare il proprio insieme di caratteristiche nazionali, in quanto frutto della propria storia, di cui si è il più delle volte fieri. Se il razzismo fosse reputato come un'immagine positiva che un determinato insieme di persone dà di se stesso e come una negativa che rivolge nei confronti degli altri, allora questo concetto potrebbe essere confuso con l'etnocentrismo, al punto da apparire normale perché insito nella natura umana e, per questo motivo, giustificabile.

Non va confuso perciò con il razzismo, né tantomeno con il tradizionalismo. Nonostante si valuti sulla base del proprio retaggio culturale, viene comunque attribuita al progresso e

⁶⁵ Sito: Wikipedia the Free Encyclopedia

⁶⁶ Kurzban R., Tooby J., Cosmides L. (2001). Can Race be Erased? Coalitional Computation and Social Categorization. *Proceedings of the National Academy of Science*, 98:15387-92.

allo sviluppo un'importanza irrinunciabile, a cui non ci si può sottrarre. Il mutamento, cioè, sotto tutti i punti di vista, è qualcosa di inevitabile, ma è apprezzato ed esaltato solo se conforme con il proprio modello evolutivo.

Non va confuso nemmeno con il patriottismo. Come riporta lo studioso William Graham Sumner, considerato il padre fondatore della corrente culturale oggetto di studio, reputare il proprio insieme di appartenenza come il centro di ogni riferimento e di conseguenza giudicare e classificare gli altri solo in rapporto ad esso, è un conto; esprimere un'attitudine favorevole al senso di patria esaltando la propria nazione piuttosto che il gruppo, mostrandosi fieri di farne parte, è un altro. Semmai l'etnocentrismo potrebbe essere considerato come una branca del patriottismo, anche perché quest'ultimo comprende sentimenti quali orgoglio per i successi conseguiti o per la cultura sviluppata in patria, desiderio di conservarne il carattere ed i costumi, identificazione con altri membri della nazione⁶⁷.

L'etnocentrismo è un concetto che nasce con gli studi di psicologia. Come si è già affermato, il primo autore a parlarne è stato nel 1906 Sumner che oltre a darne la prima definizione, specifica che *“Each group nourishes its own pride and vanity, boasts itself superior, exalts in its own divinities and looks with contempt on outsiders”*⁶⁸. Nonostante le premesse fatte, da queste prime affermazioni sembrerebbe implicito quindi un giudizio negativo nei confronti delle altre culture. Le idee “discriminanti” verso l'altro sono decisamente antiche, forse molto remote, almeno quanto le prime forme di organizzazione sociale dell'uomo. Oggi molti sociologi identificano l'etnocentrismo come una caratteristica di tutti i popoli che rischia di condurre ad un vero e proprio *bias* nel tentativo di comprendere le altre nazionalità, tant'è che il più delle volte questo fenomeno è stato all'origine di molteplici conflitti. Un esempio tipico potrebbe essere quello che ha riguardato la comunità indiana negli Stati Uniti di America e i trattamenti ad essa riservati da parte delle istituzioni governative. Le restrizioni previste di certe pratiche culturali e la loro segregazione in riserve ne sono manifestazioni evidenti.

⁶⁷ Sito: Wikipedia the Free Encyclopedia.

⁶⁸ Sumner W.G. (1906). *Folkways: The Sociological Importance of Usage, Manners, Custom, Mores and Moral*. New York: Ginn and Company.

Può comportare la scelta di avere rapporti di tipo cooperativo con i componenti del proprio gruppo soltanto e in questo caso si parla di *in-group*, oppure sottrarsi ad ogni possibile interazione con chi è esterno, indicato anche come *out-group*⁶⁹.

Possiede anche accezioni positive, perché è in grado di determinare atteggiamenti di protezione volti alla tutela della sopravvivenza della propria cultura, di solidarietà, cooperazione e lealtà.

Specie nelle versioni più estreme, alla base dell'etnocentrismo risultano evidenti cause sia esogene che endogene⁷⁰, che si manifestano mediante effetti che il più delle volte si concretizzano in modo rapido e preconciso. Tra gli antecedenti endogeni possono esserci: livello di apertura culturale, patriottismo, *animosity*, conservatorismo; tra quelli esogeni si annoverano input di natura sociale e culturale legati soprattutto al contesto in cui si è inseriti.

Bisogna ricordare che gli atteggiamenti cambiano da soggetto a soggetto sulla base del livello di etnocentrismo posseduto da ogni individuo, ma anche a seconda della percezione di certe determinanti più o meno importanti per il singolo, come la lingua, gli attributi fisici, la religione, i valori, i simboli, l'appartenenza ad uno specifico luogo. In buona sostanza il fenomeno può essere sintetizzato come inclinazione all'accettazione di ciò che si ritiene simile e rifiuto del dissimile.

Può essere interessante applicare la categoria dell'etnocentrismo anche all'interno di uno stesso paese in cui però sono presenti etnie differenti ed esaminarlo insieme ad altre variabili socio-demografiche⁷¹.

Nel corso degli anni il fenomeno si è arricchito di toni non più solamente psicologici, ma soprattutto economici, fino a diventare una tematica di grande interesse per sociologi, antropologi, storici, studiosi di politica e *managers*. I risvolti economici e di marketing saranno naturalmente quelli su cui verrà rivolta principalmente l'attenzione.

Sebbene, come si è visto, sia un concetto che si può far risalire fin dalle origini dell'uomo e dei gruppi sociali, oggi acquista ancor più rilevanza, specialmente con l'incrementata possibilità di venire a contatto con persone e oggetti provenienti da tutto il mondo. Saper mettere a sistema risorse umane e prodotti globali, facendo funzionare il meccanismo dell'integrazione, è una competenza divenuta indispensabile nella società odierna.

⁶⁹ Sharma S., Shimp T.A., Shin J. (1995). Consumer Ethnocentrism: a Test Antecedents and Moderators. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 1: 26-37.

⁷⁰ LeVine R., Campbell D.T. (1972). *Ethnocentrism*. New York: John Wiley.

⁷¹ Bawa A. (2004). Consumer Ethnocentrism: CETSCALE Validation and Measurement of Extent. *Vikalpa*.

A causa del fenomeno della globalizzazione, le aziende sono state indotte ad allargare la propria visione anche ai mercati internazionali. Ciò ha comportato l'aumento della presenza di prodotti di fabbricazione estera nei diversi mercati domestici; prodotti che, nella maggior parte dei casi, sono andati ad arricchire l'offerta già esistente fino, seppur in maniera minore ma pur sempre consistente, a sostituirla o a creare dei nuovi segmenti di mercato.

I consumatori hanno reagito a questi cambiamenti talvolta rivoluzionando comportamenti ed attitudini. In questo quadro si assiste a situazioni spesso in forte contrasto tra di loro, nelle quali la variabile oggetto di studio assume il ruolo di discriminante di un certo esito piuttosto che un altro; di questa sua funzione non si è sempre consci.

Se vissuto come un veto aprioristico verso ciò che è differente, imposto dall'appartenenza ad una certa compagine sociale, o peggio autoimposto, l'etnocentrismo funge da vero e proprio freno verso una necessaria apertura sociale ed economica. Si pone cioè in netta controtendenza rispetto al generale andamento globale; genera resistenza al cambiamento. Se invece è vissuto consapevolmente, può manifestarsi come una predisposizione piuttosto normale, volta a difendere il proprio effetto *made in*, senza disdegnare ciò che può apparire non conforme con i propri costumi. In questo contesto possono sorgere comportamenti di consumo caratterizzati dal contemperamento tra le influenze internazionali e le influenze locali. Nei casi più estremi si registrano condotte di consumo praticamente omologate agli stili globali. In tutti e tre i casi si tratta di un aspetto meritevole d'attenzione che, specie in sede di acquisto, va approfondito e gestito.

In presenza dell'attuale crisi economica, a seguito dell'aumento della disoccupazione e della diminuzione generale del reddito e del potere di acquisto degli individui, si evidenzia un generale ripensamento delle abitudini di consumo, modificate alla luce di un mercato globale e interconnesso, che vede offrire prodotti quasi mai provenienti dal proprio paese, per i quali assume un'importanza cruciale la variabile del prezzo.

In generale l'etnocentrismo in ambito economico, e specificamente nei consumi⁷², può assumere frequentemente atteggiamenti o comportamenti di chiusura che si mescolano a inferenze *riguardo l'appropriatezza e la moralità nell'acquistare prodotti fabbricati da gruppi esterni al proprio*. Il concetto diventa ancor più rilevante allorché il cliente di una certa nazione ha un ampio accesso ai beni stranieri e il produttore dello stesso paese si

⁷² Shimp T.A., Sharma S. (1987). Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 24, 8: 280-289.

ritrova ad affrontare un'incisiva competizione proveniente da prodotti fabbricati all'estero⁷³. Qualora queste chiusure fossero diffuse e consolidate a livello macroeconomico, potrebbero configurarsi come una forma di barriera non tariffaria in grado di difendere e favorire il mercato interno⁷⁴. Comprendere pertanto come funziona questa variabile è assai interessante. È necessario approfondirne lo studio sia a livello di singolo consumatore, sia a livello aziendale, che a livello nazionale, soprattutto per l'importanza delle implicazioni manageriali che se possono trarre. Capire come si comparano prodotti domestici e prodotti esteri non può che venire incontro alle esigenze dei *managers* nella definizione di strategie e operazioni concrete. Si cercherà ora di focalizzare l'attenzione sulla prima prospettiva, quella cioè relativa al consumatore, prendendola in esame approfonditamente e tentando di ricavarne anche utili conseguenze pratiche.

2.4.1 Il *Consumer ethnocentrism*

A tal proposito il termine *consumer ethnocentrism* è stata coniato nel 1987 dagli studiosi Terence A. Shimp e Subhash Sharma, che non si accontentano di darne una definizione soltanto, ma da una prospettiva tipicamente di marketing, consegnano alla letteratura uno strumento di misurazione che diventa indispensabile per lo studio del fenomeno, la CETSCALE. La scala citata, di cui si parlerà approfonditamente più avanti, viene costruita e convalidata nel lavoro dei due ricercatori *Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE*. Nel testo, volendo citare Shimp e Sharma si afferma che:

We use the term 'consumer ethnocentrism' to represent the beliefs held by American consumers about the appropriateness, indeed morality, of purchasing foreign-made products. From the perspective of ethnocentric consumers, purchasing imported products is wrong because, in their minds, it hurts the domestic economy, causes loss of jobs, and is plainly unpatriotic; products from other countries (i.e., out groups) are objects of contempt to highly ethnocentric consumers. To non-ethnocentric consumers, however, foreign products are objects to be evaluated on their own merits without consideration for where they are made (or perhaps to be evaluated more favourably because they are manufactured outside the United States).

⁷³ Bawa A. (2004). Consumer Ethnocentrism: CETSCALE Validation and Measurement of Extent. Vikalpa.

⁷⁴ Hamelin N., Ellouzi M., Canterbury A. (2011). Consumer Ethnocentrism and Country-of-Origin Effects in the Moroccan Market. Journal of Global Marketing.

Shimp specifica ancora il concetto, dandone un'enunciazione ulteriore, affermando che può essere inteso anche come l'insieme di credenze detenute dai consumatori circa la superiorità dei prodotti realizzati nel proprio paese di appartenenza. La definizione contiene inoltre l'intenzione o la volontà di non acquistare prodotti esteri⁷⁵.

Perciò in un'ottica economica il tema del CE porta con sé quell'atteggiamento generale presente nei consumatori, già citato precedentemente in termini generali, volto a distinguere tra i prodotti del proprio *in-group*, cioè di fabbricazione domestica o addirittura locale, e i prodotti degli *out-groups* di fabbricazione estera.

L'etnocentrismo relativo ai consumatori è chiaramente un fenomeno tipico del mondo sviluppato. La ricerca che vuole dimostrare che gli acquirenti dei paesi sviluppati non hanno pregiudizi sia positivi che negativi, nei confronti dei prodotti stranieri, è minoritaria. I clienti dei paesi meno ricchi invece, hanno ripetutamente espresso una preferenza per i beni di importazione⁷⁶. Ciò viene giustificato in alcuni studi prevalentemente psicologici, da un desiderio di *status symbol* a cui ispirarsi che non si riesce a reperire nel proprio paese, da un latente complesso di inferiorità della propria società, regole internazionali, un aumento dei contatti con il mondo occidentale, entrate maggiori e un incremento della ricettività al simbolismo espresso dai *brand*, di cui la generalità dei consumatori è vittima. Questo naturalmente varia da paese a paese e tra diversi soggetti.

Sul *consumer ethnocentrism* agiscono diverse variabili socio-demografiche che vanno naturalmente a modificarne il livello. L'esempio classico di un moderatore che si insinua nell'influenzare il meccanismo dell'etnocentrismo negli acquisti è l'età. Come hanno dimostrato alcuni studiosi, ma anche come vuole l'esperienza, le persone più anziane sono molto più restie ad accettare e tollerare interferenze provenienti dal mondo esterno e da altre culture rispetto ai giovani. Questi ultimi, a motivo di un incrementato cosmopolitismo, sono tendenzialmente più policentrici e si sentono più cittadini del mondo rispetto agli adulti.

O ancora il grado di educazione, che concordemente è ritenuto un fattore rilevante capace di incrementare la propensione all'acquisto di prodotti esteri, riducendo l'etnocentrismo,

⁷⁵ Sharma S., Shimp T.A., Shin J. (1995). Consumer Ethnocentrism: a Test Antecedents and Moderators. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 1: 26-37.

⁷⁶ Hamelin N., Ellouzi M., Canterbury A. (2011). Consumer Ethnocentrism and Country-of-Origin Effects in the Moroccan Market. *Journal of Global Marketing*.

ove elevato⁷⁷. Questo viene imputato il più delle volte ad una mancanza di conoscenza, ma anche ad un diffuso timore di perdere il proprio posto di lavoro in favore dei *competitors* stranieri.

Per quanto riguarda poi il sesso, le donne sono considerate più etnocentriche perché forse maggiormente coinvolte nel processo di acquisto rispetto agli uomini.

Anche le variabili socio-economiche hanno il loro peso sull'etnocentrismo di chi è responsabile degli acquisti in una famiglia⁷⁸. Nel caso in cui il reddito sia basso, si tendono a prediligere i prodotti più economici che nella maggior parte dei casi, soprattutto nei paesi occidentali, risultano essere di provenienza estera. Inoltre, se si è più benestanti, si possono avere maggiori occasioni di viaggiare e acquistare prodotti stranieri.

Nel corso degli anni Ottanta molti studiosi, tra cui soprattutto i già citati Shimp e Sharma, approfondiscono appunto la comprensione e misurazione della generale predisposizione dei consumatori verso l'acquisto dei prodotti di fabbricazione estera. Oltre all'influsso delle variabili sopra espresse, questi atteggiamenti, come gli studi riportano, sono ascrivibili anche a risposte dei consumatori prevalentemente di tipo affettivo o sentimentale, fondate sulle esperienze pregresse di consumo di materie estere, magari non del tutto soddisfacenti.

In altri casi i comportamenti etnocentrici sono legati a idee politiche più o meno liberiste che si mescolano a sentimenti stavolta però legati alla percezione di provocare un'offesa alla propria economia, decidendo di acquistare un prodotto straniero, o al timore di apparire indifferenti perché forse indenni, o peggio responsabili della possibile perdita di lavoro dei propri connazionali. I soggetti cioè possono trovarsi in difficoltà nel preferire beni non nazionali o non locali, soprattutto se il paese sta attraversando un momento difficile, come quello attuale per l'Italia. Si rischia di sentirsi moralmente poco corretti e si avverte il bisogno di correggersi, cercando di perseguire una *social desirability*⁷⁹, magari sponsorizzando o provando a supportare nel proprio gruppo, proprio per ribadire l'appartenenza, l'impiego di prodotti domestici. Ciò è ancor più vero nei casi in cui gli acquisti non sono necessari.

Il consumatore cosiddetto etnocentrico valuta i beni non tanto sulla base dell'effettiva corrispondenza alle esigenze da soddisfare, quanto sul loro paese di origine e comunque, se

⁷⁷ Nijssen E. J., Douglas S. P. e Bressers P. (2002). Attitudes Towards the Purchase of Foreign Products: Extending the Model Working paper, Stern School of Business.

⁷⁸ Bawa A. (2004). Consumer Ethnocentrism: CETSCALE Validation and Measurement of Extent. Vikalpa.

⁷⁹ Jones G.R. (2007). Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento, Egea.

ne ha facoltà, sceglie quello della propria nazione, perché convinto di non volere causare una perdita alla propria economia. Comprare un prodotto straniero non è solo quindi una questione economica, ma anche morale. Dall'altro lato, il consumatore non etnocentrico sceglie i prodotti avendo come parametri il prezzo, la qualità e altre caratteristiche più oggettivamente valutabili, senza tenere conto della provenienza. Si tratta quasi sempre di individui motivati e desiderosi di conoscere *brand* differenti rispetto ai propri.

All'etnocentrismo si aggiunge anche l'effetto *made in* nel condizionare fortemente le sensazioni dei clienti. Si lega sostanzialmente alle percezioni di qualità circa i beni⁸⁰. Quando non vi è una significativa differenza in termini qualitativi tra prodotti nazionali o non, ci si interessa di solito a informazioni relative al *country of origin*. Nei paesi sviluppati chiaramente ciò viene vissuto con un certo complesso di superiorità⁸¹. Lo studio del COO (*country of origin*) va dunque di pari passo con l'etnocentrismo ed è interessante identificare e mettere a confronto anche le relazioni tra le distorsioni generate da questi due fenomeni. Il COO è considerato come un importante mediatore tra il patriottismo riguardante un certo prodotto e l'intenzione di acquisto; pertanto entrambi i concetti appaiono notevolmente correlati, perché fondati sul fatto che i consumatori hanno percezioni differenti circa l'origine di un prodotto. Alla base di ciò ci sono senza dubbio immagini ormai stereotipate e cariche di pregiudizi in positivo e in negativo della nazione dove sono stati fabbricati i beni.

I ricercatori hanno dimostrato, infatti, che sentimenti fortemente nazionalistici, patriottici ed etnocentrici sono in grado di influenzare pesantemente la stima riguardo ai prodotti di importazione⁸². In molti casi, nonostante alcuni di questi beni presentino apparentemente, ma anche secondo quanto sperimentato dagli stessi consumatori, una buona qualità o *performance*, i clienti etnocentrici tendono a favorire comunque prodotti locali.

Il tentativo di misurare il livello di CE è finalizzato quindi a individuarne e gestirne l'impatto che può generare in termini soprattutto di percezioni, *decision making*, valutazioni, intenzioni, comportamento di consumo, *brand loyalty* e *word of mouth*. Lo studio del fenomeno, in generale, migliora la comprensione di come i clienti possano

⁸⁰ Schnettler B., Miranda H., Lobos G., Sepulveda J., Denegri M. (2010). A study of the relationship between degree of ethnocentrism and typologies of food purchase in supermarkets in central-southern Chile. Elsevier Ltd.

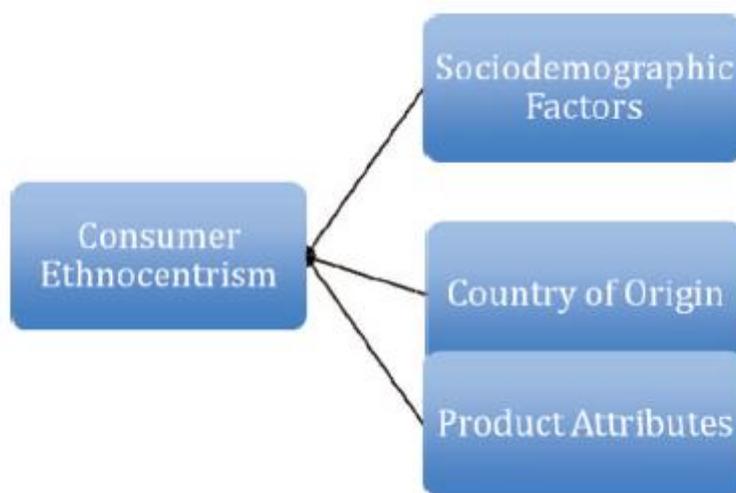
⁸¹ Bawa A. (2004). Consumer Ethnocentrism: CETSCALE Validation and Measurement of Extent. Vikalpa.

⁸² Hamelin N., Ellouzi M., Canterbury A. (2011). Consumer Ethnocentrism and Country-of-Origin Effects in the Moroccan Market. Journal of Global Marketing.

essere soggetti a varie forme di *bias*⁸³, che in ultima istanza sono relativi alla sovrastima della qualità e del valore dei beni locali e alla conseguente sottostima di quelli esteri.

Volendo riassumere ciò che si è fin qui espresso, si può impiegare l'immagine 2.5, in cui il livello di CE deriva da un insieme di aspetti ascrivibili ai consumatori (le variabili socio-demografiche), al prodotto in sé con i suoi attributi e infine al fenomeno del COO, che agisce sulle percezioni di qualità del consumatore relative al prodotto e sul grado di etnocentrismo. Ove infatti la distanza tra i due paesi in causa sia particolarmente grande e quindi la *consumer affinity*⁸⁴ con quello stato e cultura sia scarsa, anche in presenza di un buon prodotto, non lo si valuta oggettivamente e crescono le espressioni etnocentriche negative di rifiuto del diverso.

Figura 2.5 Rappresentazione grafica dei diversi fattori di influenza sul Consumer Ethnocentrism.



Fonte: Hamelin N., Ellouzi M., Canterbury A. (2011). Consumer Ethnocentrism and Country-of-Origin Effects in the Moroccan Market. Journal of Global Marketing.

Si è visto che le tendenze etnocentriche non si sviluppano in isolamento, ma piuttosto sono parte di una costellazione di influenze psicologiche, demografiche e sociali. Queste ultime sono particolarmente interessanti perché comprendono: apertura verso le culture straniere, patriottismo, individualismo e conservatorismo. Il CE, come le altre, si inserisce in questo

⁸³ Shimp T.A., Sharma S. (1987). Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 24, 8: 280-289.

⁸⁴ Oberecker E. M., Riefler P. e Diamantopoulos A. (2008). The Consumer Affinity Construct: Conceptualization, Qualitative Investigation and Research Agenda. *Journal of International Marketing*, American Marketing Association Vol. 16, No. 3, 2008, pp. 23-56.

quadro come variabile e determinante delle attitudini dei consumatori, ma non sempre agisce in maniera uniforme. Come viene descritto sempre da Shimp e Sharma⁸⁵ ci sono dei fattori moderatori che intervengono sulla sua natura. Ci si aspetta che il *Consumer Ethnocentrism* abbia un effetto particolarmente rilevante soprattutto nei confronti di quei prodotti che non sono reputati necessari e che il suo livello vari in funzione della minaccia economica percepita in termini di benessere proprio e della nazione di appartenenza.

2.4.2 La CETSCALE

Nel testo, che è diventato un vero e proprio manifesto del CE, intitolato *Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE*, viene elaborato questo strumento di misurazione denominato *Consumer Ethnocentric Tendencies Scale*, di cui la maggior parte degli studi, aventi ad oggetto l'etnocentrismo nell'acquisto, si sono avvalsi per determinarne il livello nel comportamento dei consumatori⁸⁶.

La scala viene testata e convalidata nel 1987 e poi impiegata in svariati lavori, non solo nel paese di appartenenza dei due ricercatori, gli Stati Uniti, ma anche in altri contesti per appurarne l'applicabilità e cercare di spiegare e predire le tendenze comportamentali dei clienti. Ne sono state valutate la validità e l'affidabilità per differenti culture, in studi cosiddetti *cross-national*, riguardanti cioè più nazioni, oppure con campioni appartenenti a gruppi distinti tra loro a livello socio-demografico, in centri più o meno densamente popolati⁸⁷.

Il fenomeno generale dell'etnocentrismo era già stato assemblato in altre scale sviluppate in precedenza da diversi studiosi, tra cui Theodor Adorno (*California ethnocentrism scale*)⁸⁸, in differenti ambiti disciplinari; gli esiti, peraltro, risultavano non del tutto adeguati all'analisi specifica del comportamento di consumo. Ciò che hanno fatto Shimp e

⁸⁵ Sharma S., Shimp T.A., Shin J. (1995). Consumer Ethnocentrism: a Test Antecedents and Moderators. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 1: 26-37.

⁸⁶ Hamelin N., Ellouzi M., Canterbury A. (2011). Consumer Ethnocentrism and Country-of-Origin Effects in the Moroccan Market. *Journal of Global Marketing*.

⁸⁷ Schnettler B., Miranda H., Lobos G., Sepulveda J., Denegri M. (2010). A study of the relationship between degree of ethnocentrism and typologies of food purchase in supermarkets in central-southern Chile. Elsevier Ltd.

⁸⁸ Adorno T., Frenkel-Brunswick E., Levinson D.J., Sanford R.N. (1950). *The Authoritarian Personality*. New York: Harper and Row Publisher Inc.

Sharma è stato fondamentale concentrarsi sull'approfondimento delle attitudini, che risultano essere un concetto maggiormente adattabile alla propensione e ai sentimenti verso un oggetto specifico, come potrebbe essere un prodotto alimentare, piuttosto che sullo studio di una tendenza che invece cattura una nozione più generale di una predisposizione ad agire in un certo modo verso ciò che è considerato "straniero".

Nella sua formulazione originaria, la CETSCALE si configura come una scala psicometrica composta da 17 *items*. Di norma viene adoperato questo formato, ma la scala è utilizzata anche con altre dimensioni, tra cui spicca per frequenza di utilizzo, praticità e maggiore essenzialità quella formata da 10 quesiti.

I due studiosi per arrivare a definire i temi su cui concentrarsi in maniera specifica negli *items* da sottoporre agli intervistati, compiono una rassegna della letteratura esistente e realizzano degli *steps* di purificazione. Questi potrebbero essere sintetizzati in uno preliminare di *item generation*⁸⁹ costituito da 225 possibili domande e altri due di scrematura, con analisi fattoriali e di validità, che hanno permesso di arrivare alla formulazione finale dei 17 quesiti. Le domande prevedono l'assegnazione di un punteggio compreso tra 1 e 7 secondo la modalità LIKERT⁹⁰ che vanno da "fortemente in disaccordo" (1), a "fortemente d'accordo" (7). Il risultato finale di un soggetto oscilla quindi tra 17 e 119.

La scala così costruita viene utilizzata in quattro studi successivi per esaminarne il livello di psicometria. Gli stessi autori dopo averne accertato l'applicabilità, su indicazione di un istituto di ricerche incaricato della somministrazione dei questionari, impiegheranno in futuro soprattutto la versione ridotta costituita da 10 *items*, che viene definita grazie anche al contributo degli studi successivi di Jan Benedict Steenkamp e Hans Baumgartner⁹¹. A partire dal 1987, in tutte e due le formulazioni, la CETSCALE diventerà comunque lo strumento di misurazione per l'antonomasia del *Consumer Ethnocentrism*. L'intero corpus delle ricerche successive si è basato su questa scala, arricchendola magari con l'inserimento di altre variabili, ma facendo sempre fede allo schema di partenza. Il primo vero e proprio test fuori dagli Stati Uniti viene condotto nel 1991 al fine di comparare i differenti livelli di CE registrati in Francia, Giappone e Germania dell'Ovest.

⁸⁹ Bawa A. (2004). Consumer Ethnocentrism: CETSCALE Validation and Measurement of Extent. Vikalpa.

⁹⁰ Shimp T.A., Sharma S. (1987). Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 24, 8: 280-289.

⁹¹ Steenkamp J.E.M., Baumgartner H. (1998). Assessing Measurement Invariance in Cross-National Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 25, 1: 78-90.

Ciò che Shimp e Sharma suggeriscono è che maggiore è lo *score* dei consumatori, più probabile risulterà che essi scelgano prodotti domestici rispetto a quelli stranieri e che valutino quest'ultimi negativamente perché di qualità inferiore o perché non patriottici. Grazie ad una serie di *tests* di validità nomologica, il *Consumer Ethnocentrism* viene riconosciuto come una variabile capace di predire, pur se moderatamente, le opinioni, le attitudini e le intenzioni di acquisto di prodotti esteri e non. Naturalmente il risultato sarà diverso da paese a paese in cui la scala viene utilizzata ed è pertanto interessante poter confrontare i differenti punteggi e cercare di interpretare origine, correlazioni, dipendenze⁹².

⁹² Pereira A., Hsu C.C., Kundu S. (2002). A Cross-Cultural Analysis of Ethnocentrism in China, India, and Taiwan. *Journal of Consumer International Marketing*.

17-ITEM CETSCALE^a

<i>Item</i>	<i>Reliability^b</i>
1. American people should always buy American-made products instead of imports.	.65
2. Only those products that are unavailable in the U.S. should be imported.	.63
3. Buy American-made products. Keep America working.	.51
4. American products, first, last, and foremost.	.65
5. Purchasing foreign-made products is un-American.	.64
6. It is not right to purchase foreign products, because it puts Americans out of jobs.	.72
7. A real American should always buy American-made products.	.70
8. We should purchase products manufactured in America instead of letting other countries get rich off us.	.67
9. It is always best to purchase American products.	.59
10. There should be very little trading or purchasing of goods from other countries unless out of necessity.	.53
11. Americans should not buy foreign products, because this hurts American business and causes unemployment.	.67
12. Curbs should be put on all imports.	.52
13. It may cost me in the long-run but I prefer to support American products.	.55
14. Foreigners should not be allowed to put their products on our markets.	.52
15. Foreign products should be taxed heavily to reduce their entry into the U.S.	.58
16. We should buy from foreign countries only those products that we cannot obtain within our own country.	.60
17. American consumers who purchase products made in other countries are responsible for putting their fellow Americans out of work.	.65

^aResponse format is 7-point Likert-type scale (strongly agree = 7, strongly disagree = 1). Range of scores is from 17 to 119.

^bCalculated from confirmatory factor analysis of data from four-areas study.

Fonte: Shimp T.A., Sharma S. (1987). *Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE*. *Journal of Marketing Research*, 24, 8: 280-289.

Come si intuisce dalla figura 2.6, la CETSCALE si propone di giudicare l'entità di certi *bias* tipicamente etnocentrici. Questi includono l'importanza di acquistare *brands* domestici, la propensione per prodotti stranieri allorché si è nel proprio paese, per prodotti provenienti da altri paesi quando ci si trova all'estero, le opinioni circa la qualità dei prodotti provenienti da altre nazioni⁹³. Secondo alcune interpretazioni, si cercherebbe di capire anche se l'intervistato creda che l'acquisto provochi un danno all'economia domestica, causi una perdita di posti di lavoro, non sia patriottico e sia legato alla disponibilità sul mercato del prodotto in questione.

Non ci si chiede cioè se si è etnocentrici negli acquisti ma semplicemente quanto lo si è, considerando che come già dimostrato, si tratta di una tendenza innata e piuttosto inconsapevole dei consumatori.

Altra questione è quella della paventata necessità di barriere doganali o fiscali alle importazioni. Per evitare che altre nazioni si arricchiscano alle spalle dei cittadini di un certo paese, viene testata l'inclinazione a comprare prodotti esteri solo per necessità, magari perché non si riescono a reperire nel proprio paese di appartenenza. Si approfondiscono, dunque, anche tendenze tipicamente autarchiche dei clienti, fino a quella più estrema, la numero 14 in cui si censisce se si ritenga o meno opportuno che i produttori stranieri introducano i loro beni dentro i propri confini.

Viene approfondito anche il sentirsi minacciati possa accentuare le tendenze etnocentriche. Succede infatti, anche da quanto riportato dai due studiosi, che alcuni atteggiamenti di chiusura riscontrati operino tra i clienti abbastanza uniformemente. Ciò si riscontra qualora la propria qualità di vita e la propria vivibilità economica siano percepite a rischio a causa della competizione straniera. Ci si aspetta - e ciò viene verificato grazie all'utilizzo sincrono di CETSCALE e variabili socio-demografiche - che gli individui che maggiormente si sentono minacciati da una simile situazione siano quelli collocati negli strati sociali più bassi o residenti nelle aree geografiche dove la competizione straniera è particolarmente acuta. O ancora coloro che si dimostrano più restii ad aprirsi al consumo di prodotti esteri sono i consumatori non più giovani, per il timore che, scegliendo *brands* esteri le imprese nazionali possano trovarsi in difficoltà e, per questo, non assicurare più il mantenimento del loro posto di lavoro.

⁹³ Hamelin N., Ellouzi M., Canterbury A. (2011). Consumer Ethnocentrism and Country-of-Origin Effects in the Moroccan Market. *Journal of Global Marketing*.

La scala pertanto, analizzando fenomeni sociologici che, come si è visto, hanno una forte correlazione positiva con le decisioni di acquisto, supplisce a mancanze importanti che il marketing aveva fatto precedentemente registrare. Il concetto del CE e la CETSCALE contribuiscono a ridurre questo *gap* e a supportare il crescente *corpus* di ricerche afferenti il *country of origin effect*, specie se impiegati come utili variabili predittive correlate con misure demografiche e psicografiche capaci di intuire attitudini, intenzioni e comportamento di acquisto. Possono migliorare la comprensione di come i consumatori e le funzioni acquisto delle imprese comparino prodotti stranieri e nazionali e come e perché i loro giudizi possano essere oggetto di *bias* e errori, inducendo gli etnocentrici ad accentuare gli aspetti positivi dei prodotti domestici e a fare ingiusti sconti a quelli esteri.

La CETSCALE ha svariati utilizzi potenziali e implicazioni manageriali. Può essere uno strumento importante delle ricerche di mercato per capire e segmentare i clienti, per scegliere il segmento su cui concentrare i propri sforzi (*targeting*) e, infine, per distinguersi rispetto alla concorrenza (posizionamento). Consente di capire anche quanto bisogna fare leva sull'immagine del proprio paese e sull'impiego dell'effetto *made in* nel momento in cui ci si trova ad affrontare una campagna promozionale all'estero. Per questo è diventato un mezzo rilevante per ogni operazione di marketing.

* * *

Ai fini del nostro lavoro interessa soprattutto focalizzare l'attenzione sull'etnocentrismo dei consumi nel settore alimentare; la sua rilevanza è qui accentuata rispetto ad altri settori perché con il *food* si assiste ad un incremento di sensibilità da parte dei consumatori, trattandosi di prodotti che per loro stessa natura sono spesso patrimonio di una data cultura e che si fanno portavoce di intere nazioni. Molte volte incarnano valori di cui si è nella maggior parte dei casi fieri, frutto di più o meno antiche tradizioni e che consentono di distinguersi dalla concorrenza estera. Inoltre, la qualità delle materie prime, l'attenzione e la cura a livello igienico nel processo di trasformazione, produzione, conservazione, stoccaggio e imballaggio, la sicurezza dei controlli sono spesso parti irrinunciabili dei prodotti nazionali, fiori all'occhiello di tradizioni non solo alimentari di interi popoli. Ciò è senz'altro ancor più vero ove sussista una determinata fama a livello alimentare riconosciuta anche all'estero e motivo di vanto, come è il caso dell'Italia, dove l'etnocentrismo nel consumo alimentare è sicuramente particolarmente forte e si

accompagna non infrequentemente ad una presunzione di superiorità rispetto alle cucine straniere.

Bisogna ricordare tuttavia che ogni popolo possiede i propri alimenti e le proprie ricette culinarie tramandate. Il consumatore si sentirebbe violato nella sua intimità qualora non vedesse rispettata l'idea che possiede circa i prodotti tipici del suo popolo come in presenza di una *product harm crisis*, o se ci dovessero essere ingerenze esterne come nel caso di imitazioni e falsi. Ecco perché esistono specifiche tutele del patrimonio alimentare di interesse culturale a livello internazionale, come le denominazioni di origine controllata o protetta a livello europeo, ad esempio.

Con la globalizzazione sicuramente si riscontra una maggiore apertura verso le cucine straniere e sempre più una spiccata omologazione negli alimenti. In parallelo, però, proprio di fronte a queste tendenze crescono anche quelle etnocentriche e conservatrici che si erigono in difesa del patrimonio alimentare, guidate da un discreto orgoglio per i propri prodotti tipici.

Per prodotti specifici come l'olio extra-vergine di oliva⁹⁴, il ruolo del luogo di origine come attributo del prodotto influenza certamente le preferenze dell'acquirente piuttosto che essere soltanto un indizio di qualità⁹⁵. Il COO e l'etnocentrismo pertanto sono elementi imprescindibili, assieme a molti altri, della scelta di acquisto, ma anche in valutazioni compiute successivamente nel corso della vita utile del bene. Non tutti i clienti poi sono sempre molto coinvolti nell'acquisto e perciò così interessati a ricercare e analizzare certe informazioni. Soprattutto quelle che riguardano gli attributi dei prodotti sono di norma limitate all'acquisto, momento in cui le decisioni concernenti i beni sono spesso assunte. Così è ragionevole aspettarsi che i clienti si affidino prevalentemente ad un gran quantitativo di segnali leggibili o osservabili come il prezzo, il packaging e il COO.

Gli studi inerenti l'etnocentrismo nei prodotti alimentari e agricoli sono rari, ma particolarmente interessanti. Proprio per questo si è scelto di approfondirne lo studio nel ruolo che questo elemento assume come variabile moderatrice all'interno del processo di attribuzione di colpa compiuto dai consumatori in presenza di una crisi di prodotto, per poterne registrare anche le variazioni, in termini di impatto, nell'eventualità in cui si

⁹⁴ De Cicco A., Loseby M. e Van der Lans L.A. (2001). The role of eu-certification of region of origin in consumer evaluation of food products. Proceedings of the 71st EAAE seminar, the food consumer in the 21st century, Zaragoza, Spain.

⁹⁵ Orth U.R., Firbasová Z. (2003). The role of consumer ethnocentrism in food product evaluation. *Agribusiness*, v. 19, n. 2, p. 137-153.

verifichino simili eventi. La letteratura su questo argomento infatti è scarsa, se non del tutto assente.

L'unica conclusione che è stata raggiunta, e che pertanto merita di essere ampliata in uno studio specifico, è che gli effetti negativi di una *product-harm crisis* sulla *purchase intention* differiscono a causa delle distinte caratteristiche dei consumatori, tra le quali rientra anche il *consumer ethnocentrism*⁹⁶. Il cliente nel corso della sua esperienza forma sempre delle relazioni con i *brands* con cui può essere più o meno familiare. Dove queste sono forti e consolidate da tempo, risulta indebolito l'impatto delle informazioni rilevanti circa la crisi, perché già esiste un'attitudine precisa verso le imprese estere che nei soggetti fortemente etnocentrici diventa pregiudizio. In questi consumatori prima si instaura un atteggiamento generale verso i prodotti stranieri, poi, solo in seconda battuta, si pone attenzione ai dettagli dei prodotti stessi. Le informazioni inerenti gli attributi dei beni hanno cioè un impatto ridotto sui *high ethnocentric consumers* a motivo delle attitudini *pre-bias*. Le loro intenzioni di acquisto cambiano ben poco. Al contrario i clienti poco etnocentrici invece si interessano prima agli attributi dei prodotti. In questo modo le loro intenzioni di acquisto cambiano in maniera più consistente rispetto a quelli più etnocentrici perché durante una crisi di prodotto, le informazioni fanno maggiormente riferimento alle caratteristiche dei beni investiti dallo scandalo.

Come si è visto l'unico aspetto che si è potuto riscontrare e che pertanto occorre approfondire, fa riferimento all'effetto moderatore del CE su una crisi di prodotto riguardante una marca estera. Tra i consumatori si generano risposte differenti in seguito ad una *product-harm crisis*. L'implicazione manageriale che se ne trae è che prima e dopo la crisi, al fine di ridurre i costi per la società, gli unici consumatori che andrebbero raggiunti con messaggi promozionali e resi target delle proprie attività di marketing, sono quelli scarsamente etnocentrici.

⁹⁶ Wu J., Dai Q. (2012). The Impact of Product-Harm Crisis on Purchase Intention: Moderating Effects of Consumer Ethnocentrism - An Example of Toyota Recall. 3rd International Conference on E-Business and E-Government.

Capitolo 3

3.1 Scopo dello studio condotto

Data la scarsità di studi sul tema del processo di attribuzione di colpa in presenza di una crisi di prodotto riguardante l'industria alimentare e avuta presente la modesta rilevanza attribuita all'influsso di alcuni fattori che moderano le conseguenze negative susseguenti a questo tipo di occorrenze, si è deciso di approfondirne l'analisi.

Il lavoro, sotto la supervisione del corpo docente, è stato diviso tra quattro studenti dell'università LUISS Guido Carli, tra cui il sottoscritto, all'interno di un progetto più ampio coordinato dalla cattedra di Politiche di Marketing. La ricerca ha comportato l'esame, da parte di ognuno, di corrispettive variabili moderatrici, derivanti dalle 3 categorie precedentemente citate.

In modo particolare questa tesi si propone di concentrare l'analisi sul fenomeno dell'etnocentrismo, il cui studio è affrontato nel capitolo 2, e la sua influenza come moderatore. In tale veste se ne vuole indagare la capacità, secondo le ipotesi formulate, di limitare gli effetti derivanti da un certo evento in alcuni casi, di acuirli in altri.

Ciò è stato realizzato mediante un'analisi empirica finalizzata a mettere in risalto l'incidenza del *consumer ethnocentrism* su *locus*, stabilità e controllabilità dell'attribuzione di colpa e, quindi, sulle reazioni dei consumatori. Il contesto specifico è quello di una crisi di prodotto verificatasi nel 2013, molto significativa per entità di impatto e passata per nulla inosservata all'attenzione mediatica: lo scandalo della carne equina. Se ne parlerà nel dettaglio più avanti nel corso del lavoro.

La *product harm crisis* in questione riguarda, dunque, il settore del *food* che risulta essere di particolare interesse per i motivi citati in precedenza nel capitolo 1. Innanzitutto, l'industria coinvolta nella crisi assume particolare rilevanza nel nostro paese, in cui si spende un'ampia quota del reddito per l'acquisto di prodotti alimentari. Oltre però al peso che il *food* rappresenta per l'economia italiana, l'elemento fondamentale è senz'altro l'immagine che veicola il settore per l'Italia nel mondo e che la rende tra i paesi al vertice della qualità del cibo riconosciuti a livello globale.

Inoltre, esiste una forte predisposizione da parte degli scandali alimentari a rimanere nell'occhio del ciclone una volta che sono accaduti. Questo perché destano particolare

preoccupazione e suscitano la sensibilità dei consumatori che possono essere stati più o meno coinvolti nell'acquisto dei beni oggetto della crisi. A testimonianza di ciò vi è anche la particolare attenzione che la legge rivolge alle suddette questioni, al fine di preservare la salute e la sicurezza degli individui, sia a livello nazionale che internazionale.

Riassunta dunque la rilevanza dell'argomento, si passa ora a descrivere nel dettaglio l'analisi empirica realizzata.

3.2 Metodologia

La metodologia utilizzata è stata quella dell'elaborazione di 4 questionari sottoposti agli intervistati, riguardanti ognuno un *brand* differente coinvolto nella stessa crisi, quella cioè della carne di cavallo. Numerose infatti sono state le aziende coinvolte nello scandalo, tra cui Buitoni, Star, Findus e IKEA⁹⁷.

I questionari, simili nella struttura, sono stati realizzati partendo dallo studio di differenti *papers* che stimano la validità empirica delle scale impiegate per misurare le diverse variabili oggetto di studio. Questo lavoro di ricerca è stato compiuto da ciascuno degli studenti in maniera autonoma e indipendente per la corrispettiva variabile di riferimento e replicato, adattandolo, per ogni questionario, per poi mettere a sistema i risultati e le formulazioni possibili delle domande, generando così un'impostazione finale comune.

Dato il focus di questa tesi sull'etnocentrismo dei consumi, si descriveranno prevalentemente le sezioni ad esso relative. Proprio a causa degli specifici aspetti del fenomeno che, lo si ripete ancora una volta, ha a che fare con la tendenza a prediligere i prodotti nazionali e difendere le aziende del proprio paese a discapito di quelli stranieri, si è deciso di concentrare lo studio su alcuni *brands* tra i numerosi coinvolti nella crisi, che ha avuto un'estensione europea. Ciò proprio perché possiedono caratteristiche tali da non

⁹⁷ <http://www.ansa.it/>;

<http://www.ansa.it/web/notizie/rubriche/associata/2013/03/06/Carne-cavallo-ministero-ragu-Star-positivi-esame-8354295.html>

http://www.corriere.it/salute/nutrizione/13_febbraio_25/polpette-ikea-carne-cavallo_f0c7c114-7f36-11e2-b0f8-b0cda815bb62.shtml

<http://www.ilfattoalimentare.it/tortellini-buitoni-carne-cavallo-nestle-italia.html>

http://www.repubblica.it/economia/finanza/2013/02/08/news/findus_nuovo_scandalo_alimentare_lasagne_e_spaghetti_col_sugo_di_cavallo-52199694/

generare problemi nella strutturazione del lavoro e nell'utilizzo della CETSCALE impiegata.

Assume pertanto grande rilevanza, in particolare, che le aziende abbiano origini geografiche differenti per il campione a cui si sottopongono le domande, costituito nel nostro caso da consumatori italiani, e che siano più o meno associabili, nella mente degli intervistati, ad un certo paese d'origine.

Per arrivare quindi alla scelta definitiva delle marche di aziende da impiegare, sono stati condotti in precedenza dei *pre-test*, in modo tale da evitare tutti quei *brands* che avevano fatto registrare risposte esageratamente estremizzate, soprattutto in termini di opinioni e pregiudizi sulla loro reputazione e fama. Inoltre, nel rispetto di quanto detto sopra, si è optato per 4 *brands* in tutto, che in base alle indagini conoscitive svolte, fossero reputati 2 interni e 2 esterni al campione, cioè 2 italiani e 2 no, dei quali 2 facilmente associabili e 2 non per tutti facilmente associabili ad un certo paese di riferimento.

Quindi:

- “a”: *brand* italiano facilmente associabile.
- “b”: *brand* italiano non facilmente associabile.
- “c”: *brand* straniero facilmente associabile.
- “d”: *brand* straniero non facilmente associabile.

Il questionario è stato suddiviso in alcune sezioni la cui predisposizione è stata realizzata con la collaborazione della Dott. Barbarossa:

- Etnocentrismo
- *Country of origin*
- Scenario
- Attribuzione di colpa
- *Outcomes* comportamentali
- Domande socio-demografiche.

Le seguenti sezioni sono anticipate da una pagina generale di Presentazione e concluse da una di Ringraziamenti.

La modalità di valutazione scelta per i quesiti e per il riadattamento di ogni scala utilizzata nel lavoro, tranne che per lo Scenario e per le Domande socio-demografiche, è quella Likert che per ogni *item* associa un punteggio che varia da 1 a 7 e che corrisponde, nella

maggior parte dei casi, ad una definizione che oscilla da “fortemente in disaccordo” a “fortemente d’accordo”.

In questo modo si è cercato di misurare soprattutto l’attitudine dell’intervistato circa determinate questioni di interesse. La Likert è una tecnica che consiste nel presentare affermazioni ripetute, e spesso in contraddizione tra di loro, in modo tale da evitare errori di distrazione e risposte stereotipate, individuare i rispondenti poco affidabili e forzare a riflettere sul significato di ciascun *item* prima di esternare il giudizio. Viene costruita al fine di verificare l’atteggiamento verso uno specifico tema. La scala può essere adoperata per studi sia unidimensionali sia multidimensionali.

Al fine di costruire le domande, si è raccolto un numero elevato di affermazioni suddivisibili in positive e negative rispetto all’argomento⁹⁸. Quello che si intende fare è palesare proprio il grado di consenso o dissenso del soggetto; pertanto sono state scelte, in coerenza con la modalità, affermazioni o favorevoli o sfavorevoli, non neutre. Lo stesso Likert⁹⁹ suggerisce che ogni *item* debba essere formulato con l’intento di far sì che persone con opinioni differenti forniscano risposte diverse. Inoltre, le affermazioni devono esprimere per metà un atteggiamento positivo e per l’altra negativo e i due tipi vanno distribuiti nel questionario in maniera casuale.

Una volta completato, il questionario è stato inserito in una piattaforma *online* denominata *Survey Monkey*¹⁰⁰ per poter essere distribuito in maniera omogenea. Il sito viene spesso impiegato nelle ricerche di mercato, di marketing soprattutto, come supporto informatico e soluzione di indagine. L’erogazione del questionario è avvenuta prevalentemente mediante il ricorso a *mail* e *social network*, chiedendo a coloro che sono stati raggiunti di condividerlo a loro volta. Questo tipo di operazione si definisce campionamento a valanga (*snowball sampling*)¹⁰¹, un metodo consistente nel selezionare casualmente “n” unità, a ciascuna delle quali viene chiesto di indicare altre “k” unità che appartengono alla stessa popolazione, per “s” stadi successivi.

Il campione, di cui si parlerà più avanti, è prevalentemente costituito da giovani adulti, la categoria più prossima a cui è stato possibile somministrare il lavoro da parte nostra. Questo aspetto non ha connotazioni meramente statistiche; per gli studi di marketing risulta essere particolarmente interessante prendere in considerazione il citato gruppo di età. I

⁹⁸ Sito: Wikipedia the Free Encyclopedia.

⁹⁹ Likert R. (1932) Technique for the measure of attitudes Arch. Psycho. Vol. 22 N. 140.

¹⁰⁰ https://it.surveymonkey.com/MySurveys.aspx?ut_source=header

¹⁰¹ <http://w3.uniroma1.it/chemo/heritage/campionamento/cslide37.html>

giovani adulti sono infatti uno spaccato in costante evoluzione del mercato, protesi spesso all'innovazione e di norma non ancorati troppo al passato. I suddetti soggetti possono essere utili per analisi prospettiche dell'andamento dei consumi, del cambiamento delle tendenze e dell'atteggiamento nei confronti di un certo oggetto, in quanto essi saranno i consumatori di domani.

3.3 Sezione del questionario riguardante l'etnocentrismo

Come spiegato nel capitolo 2, per misurare la variabile moderatrice dell'etnocentrismo è stata impiegata la scala CETSCALE a 17 *items* di Shimp e Sharma¹⁰², la cui versione originale per il consumatore americano era stata presentata nella figura 2.6. Ciò che si è cercato di fare, per poter somministrare il questionario ad una popolazione di italiani, è stato tradurre come primo passo le domande in lingua italiana. Anche in questo caso è stata utilizzata la modalità di misurazione Likert a 7 punti, in cui l'intervistato è chiamato ad esprimere il proprio grado di consenso/dissenso con una affermazione, dando un voto che va da 1 a 7, dove 1 corrisponde a "fortemente in disaccordo", 4 a "né d'accordo né in disaccordo" e 7 a "fortemente d'accordo".

Il *consumer ethnocentrism* appartiene a quel terzo gruppo di moderatori che concernono aspetti riguardanti direttamente i consumatori o il loro rapporto con l'azienda. Pertanto, risulta importante misurarlo a prescindere dal fenomeno che si intende studiare in ambito di marketing. A tal fine si è scelto di presentare la sezione dell'etnocentrismo all'interno del questionario subito dopo la pagina di presentazione, ancor prima cioè di esporre all'intervistato il *case study* preso in analisi. Inoltre, essendo l'etnocentrismo una caratteristica tendenzialmente innata come si è avuto modo di attestare in precedenza, è ancor più corretto testarlo e valutarlo in quanto tale, in maniera aprioristica.

La scelta dei *brands* da considerare è stata dettata proprio dalle caratteristiche di questa variabile, oltre che dalle considerazioni inerenti il *country of origin*. Anche quest'aspetto ha contribuito a presentare la finalità del lavoro e il contesto in cui è inserito soltanto in seconda battuta. Ciò per evitare ingiustificati nazionalismi o innate simpatie o antipatie,

¹⁰² Shimp T.A., Sharma S. (1987). Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 24, 8: 280-289.

predilezioni o avversioni verso l'uno o l'altro *brand*, verso l'uno o l'altro paese di appartenenza. Si sono aggirati così *bias* di natura tipicamente soggettiva e personale.

Ai fini di questa ricerca è utile conoscere il grado di etnocentrismo dei consumatori per comprendere anzitutto la propensione verso i prodotti nazionali e verso quelli di importazione, come cambi l'interpretazione degli eventi e soprattutto come l'etnocentrismo sia in grado di influenzare l'individuazione del responsabile e, quindi, il processo di attribuzione di colpa in presenza di una crisi di prodotto.

La tesi cioè che si vuole dimostrare è che, in presenza di una crisi che colpisce un *brand* del proprio paese, il consumatore etnocentrico avrà un atteggiamento meno severo nei confronti dell'azienda, rispetto ad un *brand* straniero; tenderà cioè a scusarla maggiormente, attribuendo magari la responsabilità a eventi o soggetti esterni ad essa.

Al contrario, il consumatore non etnocentrico sarà neutrale rispetto alle due differenti marche o addirittura meno benevolo, in certi casi estremi, verso le aziende di casa propria.

Inoltre, in aggiunta alle valutazioni sul processo di attribuzione di colpa, in base al grado di CE dovrebbero variare anche le reazioni alla crisi stessa da parte dei consumatori, vale a dire le conseguenze per l'azienda.

L'impatto è valutato tenendo conto, per di più, di una definizione di consumatore che non è soltanto sinonimo di cliente, ma è da intendersi come l'insieme di acquirenti effettivi e potenziali e tutti coloro che sono stati raggiunti dalla notizia dello scandalo.

Riguardo ai consumatori potenziali, i giovani, la categoria di intervistati più numerosa, danno poi ottimi spunti per analisi sui consumi futuri in seguito alla crisi.

Gli *items* che sono stati inseriti nella sezione del questionario sono presentati nella tabella 3.1.

Tabella 3.1: Questionario. Sezione "Etnocentrismo".

1. Gli italiani dovrebbero sempre comprare prodotti italiani invece che prodotti importati.
2. Soltanto i prodotti che non si producono in Italia dovrebbero essere importati.
3. Comprare prodotti italiani contribuisce al funzionamento del paese: finanzia imprese italiane e contribuisce al benessere del nostro paese.
4. E' bene comprare sempre e solo prodotti italiani.
5. Comprare prodotti stranieri non è un comportamento che si addice ad un cittadino Italiano.
6. Non è giusto comprare prodotti stranieri perché contribuisce alla disoccupazione nel nostro Paese.
7. Un vero italiano dovrebbe sempre comprare prodotti italiani.

8. Gli italiani dovrebbero comprare prodotti creati in Italia invece che lasciare agli altri paesi la possibilità di arricchirsi a nostro discapito.
9. E' sempre meglio comprare prodotti italiani.
10. A meno che non sia strettamente necessario, nei supermercati non si dovrebbero trovare prodotti provenienti da altri paesi.
11. Gli italiani non dovrebbero comprare prodotti stranieri perché ciò danneggia l'economia interna e perché comporta disoccupazione nel nostro paese.
12. Le importazioni devono essere limitate.
13. Anche se più costoso, preferisco comprare sempre prodotti italiani piuttosto che prodotti stranieri.
14. Agli stranieri non dovrebbe esser data la possibilità di inserire i loro prodotti nel mercato italiano.
15. I prodotti stranieri dovrebbero essere tassati pesantemente per ridurre la loro presenza sul mercato italiano.
16. Dovremmo importare dai paesi stranieri soltanto quei prodotti che non possiamo produrre all'interno del nostro paese.
17. Gli italiani che comprano prodotti creati in altri paesi sono responsabili della disoccupazione dei propri compatrioti.

Direttamente collegata all'etnocentrismo risulta essere la sezione riguardante il *Country of origin* che non si tratterà nello specifico, ma che aiuta ad una migliore comprensione del lavoro.

Dopo aver determinato il livello di *consumer ethnocentrism*, infatti, si vuole verificare quale sia l'atteggiamento del consumatore verso il *brand* di un certo paese, ancor prima che venga presentata la situazione di contesto, cioè la crisi di prodotto.

La relazione con il grado di etnocentrismo espresso dovrebbe essere coerente con lo studio del COO, tranne per *bias* associati alla distanza manifestata da parte dell'intervistato verso uno specifico paese, *brand* o prodotto. Per aggirare questi problemi, erano stati elaborati in precedenza dei *pre-test*, ma risulta scontato che le valutazioni siano soggettive e che quindi cambino da soggetto a soggetto.

Per fare un esempio, nonostante tutte le indagini condotte per sondare la *general attitude* degli intervistati, possono esserci casi di avversione da parte di un individuo verso una marca "x", o un paese "y", o un prodotto "z".

Sono stati scelti 2 *brands* facilmente associabili e 2 non per tutti facilmente associabili ad un paese di origine. Per evitare dubbi sulle associazioni compiute dai consumatori e per far sì che potesse registrarsi la coerenza con le affermazioni espresse in precedenza relative all'etnocentrismo, si è chiesto se e a quale paese si associ la marca. Ciò è stato fatto prima

ancora di verificare la propensione verso l'immagine generale della nazione di riferimento e prima ancora di richiedere che idea avesse il consumatore riguardo alle caratteristiche generiche del prodotto, a prescindere dalla marca che lo produce e/o distribuisce, e riguardo agli attributi specifici di un determinato prodotto realizzato e distribuito da una specifica marca. Queste ulteriori domande costituiscono, infatti, altre tre macro categorie di indagine appartenenti alla sezione del COO. Nel caso in cui non si risulti in grado di specificare un paese di origine puntuale, il questionario, strutturato con una logica di salto, consente di non rispondere a queste tre parti e di passare direttamente alla sezione successiva dello Scenario.

3.4 Scenario

Più avanti nel questionario viene presentato lo scenario di riferimento che consiste in una breve descrizione e spiegazione dell'episodio di *product-harm crisis* in cui risultano essere stati coinvolti i *brands* "a", "b", "c", "d".

La costruzione dello scenario è fondamentale per chiarire le nostre finalità di ricerca e per rendere nota la vicenda all'intervistato. In questo modo egli può compiere i passi successivi che più ci interessano, l'attribuzione di responsabilità e l'individuazione del colpevole. Solo con l'esplicitazione dello scandalo è possibile capire l'influenza su questi processi delle variabili moderatrici prese in esame nelle sezioni precedenti.

Nella tabella 3.2 è rappresentato lo scenario di un *brand* "x", preso a mo' di esempio. Tutte le informazioni inerenti lo scandalo sono state direttamente attinte da fonti ufficiali¹⁰³.

¹⁰³ <http://www.ansa.it/>

http://www.repubblica.it/economia/2013/02/14/news/rapporto_shock_sulla_carne_di_cavallo_potrebbe_esser_e_contaminata-52615847/?ref=HRER2-1 ; <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-02-12/carne-equina-scandalo-diventa-064115.shtml?uuid=Abr0VYTH>

Tabella 3.2: *Questionario. Sezione “Scenario”.*

LEGGI MOLTO ATTENTAMENTE QUANTO SEGUE:

Secondo il Regolamento (UE) N. 1169/2011 il consumatore ha diritto ad essere informato sul contenuto dei cibi che acquista tramite un preciso sistema di etichettatura sui prodotti.

Tuttavia, la marca x è stata recentemente accusata di frode alimentare a causa del ritrovamento di “ingredienti” non dichiarati nell’etichetta di alcuni suoi prodotti.

Nelle lasagne surgelate commercializzate dalla marca x, che avrebbero dovuto contenere esclusivamente carne bovina, è stata trovata traccia di carne equina di dubbia provenienza e qualità, dannosa per la salute umana. Le tracce di carne equina ritrovate, infatti, provengono da animali classificati come non destinati alla produzione di alimenti poiché sottoposti a trattamenti di fenilbutazone, un farmaco antidolorifico e antinfiammatorio molto utilizzato per i cavalli sportivi e da corsa, la cui carne non deve assolutamente finire nel circuito alimentare.

A seguito di questo scandalo, x ha provveduto al ritiro della merce potenzialmente rischiosa dagli scaffali dei punti vendita.

In concreto, dunque, la crisi verificatasi nella prima metà del 2013, è consistita inizialmente nel ritrovamento di carne equina impiegata, in diverse percentuali, al posto di carne bovina specialmente in prodotti surgelati come lasagne, sughi pronti (alla bolognese), hamburger e polpette.

Venuta a galla in Inghilterra, ha riguardato in prima battuta un leader del segmento come Findus e i relativi distributori, tra cui su tutti la nota catena di supermercati Tesco.

Si è poi espansa raggiungendo dimensioni europee e destando molta preoccupazione anche tra i consumatori italiani. Ha coinvolto infatti numerose aziende in tutta Europa, approvvigionate spesso dagli stessi fornitori.

Si è poi aggravata perché in alcune analisi sono stati rinvenuti additivi chimici e medicinali per cavalli, come illustrato sopra, dannosi per la salute dell’uomo, assumendo perciò le connotazioni di una vera e propria *product-harm crisis*.

In alcuni casi, le imprese si sono assunte la responsabilità degli eventi per i mancati controlli, in altri l’hanno riversata sui propri fornitori. Il caso ha comunque provocato il ritiro dal mercato di milioni di prodotti surgelati, all’inizio solamente in Gran Bretagna. In

seguito, misure analoghe sono state adottate anche nel resto d'Europa, con controlli più severi ordinati dalle autorità della Ue.

La contaminazione della carne è stata opera di una cospirazione criminale, ovvero di una rete che attraverso vari paesi operava per offrire a prezzi più bassi la carne ai fornitori dell'industria alimentare. Naturalmente lo scandalo della carne di cavallo, venduta come manzo, ha avuto grande eco mediatica e ha pertanto fatto calare rapidamente le vendite e i consumi di tutti i prodotti surgelati a base di carne.

3.5 Attribuzione di colpa

È la sezione più importante di tutto lo studio effettuato. Serve a conoscere il grado di responsabilità che viene attribuito dall'intervistato all'azienda coinvolta, se e quanto possa essere ritenuta colpevole e se la crisi si fosse potuta evitare secondo il consumatore.

Per rispondere a questi tre quesiti, che possono essere considerati gli obiettivi del questionario, le domande sono state organizzate in 6 macro aree.

Nella prima si chiede se la crisi venga giudicata come un fenomeno negativo oppure no. Si testa se sia interpretata come un evento sfavorevole e potenzialmente dannoso, cioè il grado di comprensione e la sensibilità al tema del consumatore.

Nella seconda e nella terza, invece, si prende in considerazione la prima dimensione della causalità di Weiner: il *locus*. Si chiede, infatti, quanto probabile si ritenga che l'azienda, i suoi subfornitori e fornitori, le associazioni di settore che non si sono date specifici codici di autoregolamentazione e i governi centrali siano responsabili dell'evento critico. Si valuta, quindi, se il *locus* sia ritenuto interno oppure esterno rispetto all'impresa. Per comprendere ulteriormente questo aspetto, viene anche domandato di ripartire numericamente tra i soggetti la colpa, distribuendo la corrispondente percentuale.

Nella quarta, è la stabilità ad essere verificata. Si chiede di esprimere quanto probabile sia reputato il ritrovamento di carne equina contaminata tra i prodotti del *brand* in futuro, nel passato e quanto il problema sia considerato ricorrente e destinato a perdurare.

Nella quinta si testa la terza e ultima dimensione della causalità di Weiner, la controllabilità. Viene domandato al consumatore quanto controllo abbia l'impresa o piuttosto avrebbe dovuto avere nei confronti del problema, sulle materie prime e sui relativi fornitori.

Le valutazioni compiute sui tre *steps* della causalità secondo Weiner consentono di giungere all'ultima area della quinta sezione del questionario, la più importante ovvero la numero 6. Ipotizzato che il *locus* sia considerato interno all'azienda, l'evento sia ritenuto potenzialmente passibile di poter accadere nuovamente in futuro e soprattutto sia percepito come controllabile e quindi evitabile, si chiede direttamente all'intervistato di dichiarare quanto il *brand* sia responsabile, quanto debba rendere conto per la crisi, quanto sia colpevole e quanto il consumatore incolpi direttamente la marca.

Questo procedimento è stato realizzato partendo dal lavoro compiuto da Klein e Dawar¹⁰⁴ e chiaramente riadattato, per le aziende coinvolte, al *case study* trattato e al prodotto incriminato. Il loro intento era quello di verificare l'impatto che la *product-harm crisis* può avere sulla CSR. L'articolo dei due studiosi fa riferimento ad una crisi verificatasi nel settore petrolifero relativa al ritrovamento di una sostanza nociva per motori nei lubrificanti di numerose petrolifere.

Nella tabella 3.3 viene presentata la sezione dell'attribuzione di colpa nei confronti dell'azienda "x".

Tabella 3.3: Questionario. Sezione "Attribuzione di colpa".

Indica il tuo grado di accordo/disaccordo con le affermazioni che seguono.
Considero la crisi in cui è coinvolta x negativa.
Valuto la crisi in cui è coinvolta x in modo sfavorevole.
Valuto dannosi gli effetti della crisi in cui è coinvolta x.
Quanto ritieni probabile che ciascuno dei seguenti soggetti sia responsabile dell'evento critico? (LOCUS)
x, i subfornitori dei prodotti, i fornitori degli ingredienti, le associazioni di settore che non si danno specifici codici di autoregolamentazione, i governi centrali che non fissano specifiche leggi in materia.

¹⁰⁴ 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 (3), pp. 203-217.

Distribuisce la somma di 100 tra i vari soggetti, in ragione della loro responsabilità nella crisi (più ritieni un soggetto responsabile per la crisi, più sarà alta la quota a questo assegnata). (LOCUS)
x, i subfornitori dei prodotti, i fornitori degli ingredienti, le associazioni di settore, i governi centrali.
Quanto ritieni probabile... (STABILITA')
Quanto ritieni probabile che questo tipo di problema accadrà ancora in futuro con i prodotti della marca x?
Quanto ritieni probabile che x abbia avuto in passato problemi con questi prodotti?
Quanto ritieni probabile che l'attuale problema legato alle tracce di carne equina sia ricorrente per i prodotti x?
Quanto ritieni probabile che il problema delle tracce di carne equina rappresenti qualcosa di stabile e duraturo per x e non un incidente casuale?
Secondo te... (CONTROLLABILITA')
Quanto controllo ha x sul problema che ha generato la crisi?
Quanto controllo ha x sulle carni usate nel processo di produzione?
Quanto controllo ha x sui fornitori coinvolti nella produzione dei suoi prodotti?
Responsabilità (ATTRIBUZIONE DI COLPA)
x è altamente responsabile per questa crisi.
x dovrebbe rendere conto per questa crisi.
Questa crisi è colpa di x.
Io incolpo x per questa crisi.

Nell'area 1 gli *items* sono misurati con scala Likert a 7 punti, dove 1 corrisponde a "fortemente in disaccordo", 4 a "né d'accordo né in disaccordo" e 7 a "fortemente d'accordo".

Nelle aree 2, 4, 6, gli *items* sono misurati con scala Likert a 7 punti, dove 1 corrisponde a "fortemente improbabile", 4 a "né probabile né improbabile" e 7 a "fortemente probabile".

Nell'area 5 gli *items* sono misurati con scala Likert a 7 punti, dove 1 corrisponde a "per niente", 4 a "mediamente" e 7 a "del tutto".

3.6 *Outcomes* comportamentali

Nella sezione seguente del questionario, vengono elaborati specifici *items* funzionali alla misurazione dei principali *outcomes* comportamentali. Le reazioni dei consumatori in seguito ad una crisi di prodotto sono molteplici e non facilmente riassumibili in domande specifiche. Senz'altro variano da soggetto a soggetto anche in maniera sostanziale. Come si è potuto vedere precedentemente nel lavoro, possono estendersi in un *range* che va dall'abbandono del prodotto e/o di qualunque altra innovazione introdotta nel mercato da parte dello stesso *brand* a un rafforzamento dell'attaccamento nei confronti della marca. In questo caso l'azienda viene premiata per l'ammissione di colpa, le scuse effettuate, il *recall* e i tentativi di rimediare agli errori compiuti. Nonostante queste difficoltà, si è cercato di compendiare le conseguenze nella forma di due quesiti principali.

Gli *items* che si è scelto di impiegare per misurare gli *outcomes* comportamentali sono stati tratti da almeno tre studi in cui le scale utilizzate sono state convalidate. Le ricerche da cui si è preso spunto sono ad opera di Breivik e Thorbjørnsen¹⁰⁵, di Maxham III e Netemeyer¹⁰⁶ e di Lei, Dawar e Gurhan-Canli¹⁰⁷.

La sezione del nostro questionario relativa agli *outcomes* comportamentali si presenta suddivisa nelle seguenti 2 aree rappresentate nella tabella 3.4.

¹⁰⁵ Breivik E., Thorbjørnsen H. (2008). Consumer brand relationship: an investigation of two alternative models. *Journal of the Academy Marketing Science*. 36, 443-472.

¹⁰⁶ Maxham III J., Netemeyer R. (2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: The effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, 78: 239-252.

¹⁰⁷ Lei J., Dawar N., Gürhan-Canli Z. (2012). Base-rate information in consumer attributions of product-harm crises. *Journal of Marketing Research* 49 (3), pp.336-348.

3.4: Tabella Questionario. Sezione “Outcomes comportamentali”.

Immagina una scala di valutazione bipolare con due aggettivi opposti agli estremi (1=Cattivo, 7=Buono). Tanto più la tua risposta si posiziona vicino ad un estremo, tanto più quell'estremo rispecchia la tua valutazione. Come ti posizioneresti su questa scala se dovessi descrivere x?
Valutazione con scala Likert a 7 punti dove 1=cattivo; 7=buono
Valutazione con scala Likert a 7 punti dove 1=sfavorevole; 7=favorevole
Valutazione con scala Likert a 7 punti dove 1=negativo; 7=positivo

Quanto ritieni probabile di effettuare le seguenti azioni?
Intendo dire cose positive di x con amici, parenti e conoscenti.
Intendo consigliare l'acquisto dei prodotti di x ad amici, parenti e conoscenti.
Intendo valorizzare x agli occhi di amici, parenti e conoscenti.
Intendo partecipare attivamente in blog a favore di x.
Intendo provare i nuovi prodotti offerti da x.
Intendo difendere x dagli attacchi dei media.
Intendo concedere un'altra chance a x in caso di ulteriori problemi.
Intendo inviare commenti utili a x.

Nella seconda area gli *items* sono misurati con scala Likert a 7 punti, dove 1 corrisponde a “fortemente improbabile”, 4 a “né probabile né improbabile” e 7 a “fortemente probabile”.

La prima area prende ispirazione dal lavoro di Lei, Dawar e Gurhan-Canli. La seconda invece deriva dalla traduzione, dal riadattamento e dall'integrazione degli *items* elaborati da Breivik e Thorbjørnsen, Maxham III e Netemeyer nei loro rispettivi lavori citati.

Dopo aver richiesto di valutare, descrivendolo, il *brand* in causa, nella seconda area si vuole testare prevalentemente la WOM *Intention* del consumatore, la probabilità cioè di diffondere un passaparola positivo riguardo all'azienda. All'intervistato è domandato di dare un giudizio da 1 a 7 circa la sua intenzione a dire cose positive, raccomandare, consigliare, valorizzare il *brand* colpito dallo scandalo.

Si studiano anche altre conseguenze comportamentali, in termini di *buying intentions* di nuovi prodotti offerti dalla marca, e non comportamentali, vale a dire, quale sarà l'atteggiamento verso l'impresa, se le verranno concesse altre *chances* nel caso di ulteriori problemi.

3.7 Variabili socio-demografiche

L'ultima sezione è destinata a raccogliere informazioni circa il campione che sta rispondendo al questionario. Vengono infatti introdotti insiemi di *items* utili per comprendere le caratteristiche degli intervistati (sesso, istruzione, professione, posizione economica, età).

Conoscere le caratteristiche del campione è rilevante sia per chi sottopone il questionario sia per le imprese colpite. Innanzitutto si ha un primo riscontro sull'affidabilità di chi risponde e quindi sul lavoro di ricerca stesso. Si riesce anche a comprendere meglio che peso attribuire ai risultati dell'indagine.

Inoltre, si hanno preziose informazioni sul rispondente in qualità di persona raggiunta dalla notizia dello scandalo e in qualità di potenziale consumatore e, quindi, *target* in generale delle azioni di marketing su cui impostare le proprie scelte strategiche.

Pertanto, attraverso l'analisi delle variabili socio-demografiche, i *managers*, dopo aver avuto la prova della validità del lavoro stesso, sono in grado di comprendere che idea si siano fatti i consumatori, sia quelli effettivi che potenziali, sia il proprio *target* che un qualunque soggetto raggiunto dall'informazione.

In questo modo si viene a conoscenza delle attribuzioni di colpa compiute e delle reazioni comportamentali e non alla crisi di prodotto. Da ciò derivano direttamente le implicazioni manageriali che se ne possono trarre, cioè quali azioni operative porre in essere per rimediare al danno verificatosi, ad iniziare dal progettare messaggi mirati da rivolgere ai propri consumatori.

Gli *items* afferenti le variabili socio-demografiche sono presentati nella tabella 3.5. Agli intervistati viene chiesto:

Tabella 3.5: *Questionario. Sezione "Variabili socio-demografiche".*

Sesso: M/F.
Titolo di studio: Scuola elementare, Diploma di scuola media inferiore, Diploma di scuola media superiore, Laurea, Dottorato-Master o altri corsi di specializzazione post-laurea.
Professione: Operaio, Impiegato, Quadro, Dirigente, Insegnante, Medico, Libero professionista, Studente, Stagista, In cerca di occupazione, Imprenditore, Commercialista, Artigiano, Altro.

Posizione economica: (in questo caso la misurazione viene realizzata tramite scala Likert a 7 punti, in cui 1 corrisponde a “molto bassa” e 7 a “molto alta”).

Età: 18-24; 25-34; 35-44; 45-54; >55.

Alle seguenti domande, prima della pagina conclusiva dei Ringraziamenti, si aggiunge un ultimo quesito finalizzato ad avere un’ulteriore riprova dell’affidabilità del questionario e al monitoraggio del grado di attenzione mostrato dai rispondenti nel compilarlo. Si domanda infatti, in base allo scenario che si è avuto modo di leggere, in quale tipologia di crisi sia stato coinvolto il *brand* in questione. Una sola è la risposta giusta, mentre le altre due fanno riferimento a scenari inventati.

3.8 Campione del questionario

Dalla raccolta delle risposte fornite dagli intervistati relative proprio a quest’ultima sezione, è stato possibile originare tutta una serie di considerazioni inerenti le principali caratteristiche socio-demografiche dei rispondenti, di cui si parlerà brevemente di seguito. Conoscerle, come si è avuto modo di spiegare in precedenza, permette di testare il valore del contributo offerto dal lavoro.

Il campione che è stato preso in considerazione consta in tutto di 907 persone, di cui 333 di sesso maschile e 574 di sesso femminile. Le rispettive percentuali sono pertanto pari al 36,7% e al 63,3%. Ciò tendenzialmente rivela una maggiore predisposizione da parte femminile a rispondere al questionario.

Per quanto riguarda la seconda variabile socio-demografica presa in considerazione, il livello di istruzione, il titolo di studio che tra gli intervistati risulta essere preponderante è la laurea, con 470 persone che corrispondono al 51,8% della popolazione. Immediatamente dopo si collocano con il 40,1%, coloro che possiedono un diploma di scuola media superiore (es. liceo, istituto tecnico, ragioneria); 55 persone hanno conseguito un dottorato o un master o altri corsi di specializzazione post laurea (6,1%), 15 un diploma di scuola media inferiore (1,7%) ed infine soltanto 3 un diploma di scuola elementare (0,3% del totale del campione).

La stragrande maggioranza del campione, il 65,3%, corrispondente a 592 individui è costituita da studenti. Ciò testimonia, come si era detto precedentemente, che i soggetti con cui si è venuti più facilmente in contatto sono in prevalenza giovani, una categoria particolarmente interessante in quanto “consumatori del domani”; aspetto che assegna ancor maggiore rilevanza allo studio e giustifica l’interesse per il tema trattato nella tesi. Con la loro ricorrente presenza e attività sui *social networks* assumono la fondamentale funzione di centri di trasporto, condivisione e moltiplicazione di informazioni (che specie in situazioni critiche possono essere accompagnate da giudizi negativi). Le altre categorie degne di essere menzionate sono quella di “impiegato” con 93 soggetti, pari al 10,3% della popolazione, “altro” con 50 soggetti, pari al 5,5% e quella “in cerca di occupazione” con 48 soggetti, pari al 5,3%. Questi sono ulteriori segnali di come la maggior parte degli intervistati sia di giovane età.

A tale conferma l’ultima variabile socio-demografica presa in analisi è proprio l’età. 560 individui, il 61,7% del campione ha un’età compresa tra i 18 e i 24 anni; 244, il 26,9%, hanno tra i 25 e 34 anni; 46, il 5,1%, hanno tra i 35 e 44 anni; 29, il 3,2%, hanno tra i 45 e 54 anni; infine 28, il 3,1%, hanno più di 55 anni.

I risultati del questionario sono forniti direttamente da *Survey Monkey*. Per l’analisi statistica delle risposte che ha consentito di generare tra gli altri i seguenti dati, ci si è avvalsi del software SPSS (*Statistical Package for Social Science*). Si tratta di un programma leader del *data mining* che permette di svolgere numerose operazioni di natura statistica che con i software di calcolo classici non è possibile effettuare.

Nel caso dell’analisi delle variabili socio-demografiche, ad esempio, il programma produce alcune tabelle in cui ad ogni *item* corrisponde un numero cardinale in ordine crescente, a cui viene associata la frequenza, la percentuale e la percentuale cumulata delle relative risposte.

Vengono generati anche dei grafici rappresentativi delle variabili oggetto di studio. Per quanto riguarda la valutazione della professione degli intervistati, nel questionario venivano offerte 14 alternative. Nell’istogramma qui rappresentato sull’asse delle ascisse vi sono i numeri corrispondenti agli *items*. Su quello delle ordinate vi è la frequenza, ovvero il numero di coloro che hanno selezionato la specifica risposta. Preponderante, come detto sopra, risulta essere la categoria degli studenti (con 592 persone) a cui fa riferimento il numero 8.

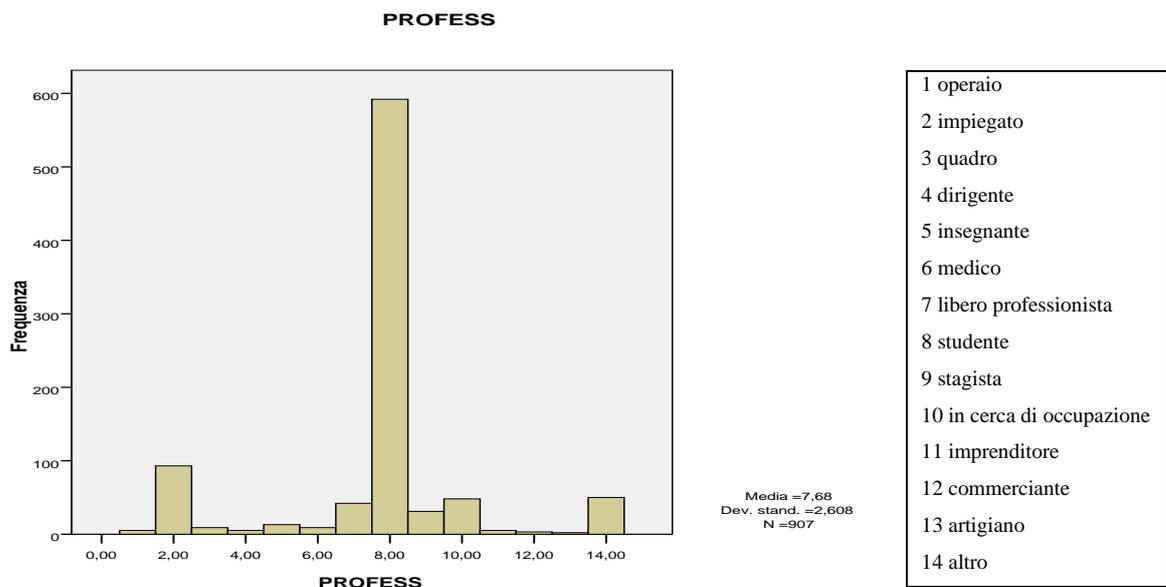


Figura 3.1 Rappresentazione della professione del campione (SPSS).

Un altro istogramma emblematico è quello riguardante l'età che ci illustra come la maggioranza dei rispondenti appartenga alla fascia 18-24 anni, ovvero 560 individui, il 61,7% del campione, a cui corrisponde il numero 1 degli *items*.

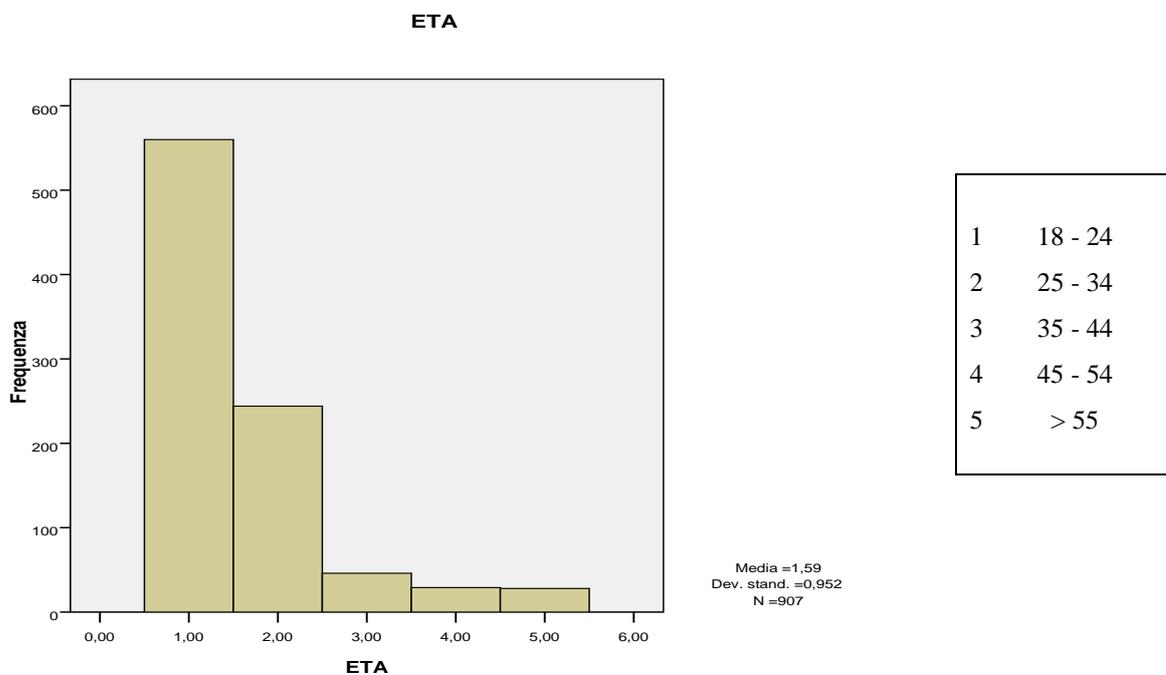


Figura 3.1 Rappresentazione dell'età del campione (SPSS).

3.9 Descrizione dei principali risultati del questionario

Dopo aver illustrato le caratteristiche principali del campione rispondente all'indagine, emerse dall'analisi dell'ultima sezione del questionario, si procederà con la descrizione dei principali risultati circa le variabili maggiormente interessanti ai fini della ricerca. In precedenza, si è spiegata la strutturazione del questionario specie nelle sue parti più rilevanti e la scelta delle scale e dei relativi *items*. Ora si concentrerà l'attenzione sugli esiti delle risposte fornite dagli intervistati inerenti a queste sezioni.

Per quanto riguarda il *consumer ethnocentrism*, la CETSCALE ha consentito di mettere in evidenza tre gruppi di intervistati che si differenziano sulla base del livello di etnocentrismo espresso nei consumi. Il primo gruppo è quello contraddistinto da un basso etnocentrismo, costituito da coloro che hanno risposto tendenzialmente in media per ogni *item*, selezionando i primi tre numeri della scala Likert corrispondenti alle risposte “fortemente in disaccordo”, “in disaccordo” e “lievemente in disaccordo”. Coloro che hanno risposto in media attorno a 4 sono invece caratterizzati, secondo la nostra suddivisione, da un livello di etnocentrismo medio. Infine, chi ha in media selezionato le caselle 5, 6 e 7, corrispondenti a “lievemente in accordo”, “d'accordo” e “fortemente d'accordo”, possono essere considerati come consumatori etnocentrici.

Grazie nuovamente all'impiego di SPSS è stato possibile trarre alcune importanti informazioni circa queste suddivisioni. Su un totale di 907 intervistati, 658, pari al 72,54%, possiedono un basso etnocentrismo nei consumi. Il 18,74% (170 persone) ha un livello medio di etnocentrismo e soltanto l'8,71% (79 persone) dei rispondenti è fortemente etnocentrico. Nelle rappresentazioni grafiche generate dal programma, in cui si collega sempre un numero cardinale crescente alle variabili, si è scelto di associare “1” ad un basso livello di etnocentrismo, “2” ad un livello medio e “3” ad uno alto.

Dopo aver avuto indicazioni sulla principale variabile oggetto di studio, utilizzando sempre lo stesso software, si è proceduto con l'analisi della sua influenza, in quanto moderatore, sulle tre dimensioni causali della attribuzione di Weiner, *locus*, stabilità e controllabilità; ad esse si è aggiunta anche la responsabilità *overall*, ovvero l'attribuzione di colpa vera e propria, come illustrato nella sezione del questionario relativa a questi elementi.

Per compiere questo *step* si è nuovamente fatto ricorso al software SPSS che consente di realizzare un'analisi denominata ANOVA. Con questo termine si indica un insieme di tecniche statistiche, facenti parte della statistica inferenziale, che permettono di mettere in relazione due o più gruppi di dati confrontando la variabilità interna a questi gruppi con la

variabilità tra i gruppi¹⁰⁸. In modo particolare la *one-way analysis of variance* (analisi della varianza) o ANOVA è utilizzata per determinare se ci siano o meno differenze significative tra le medie di due o più gruppi non correlati e indipendenti. Un esempio potrebbe essere quello di impiegare la ANOVA per comprendere se le *performances* in un esame universitario differiscano a seconda di tre diversi livelli di ansia in cui sono stati suddivisi gli studenti.

La suddivisione nei tre gradi di etnocentrismo precedentemente citati e l'associazione di essi a numeri cardinali sono funzionali alle fasi successive. L'aver diviso l'etnocentrismo in alto, medio e basso permette di individuare 3 variabili indipendenti di cui si vuole conoscere, tramite SPSS, l'impatto sulle variabili dipendenti: *locus*, stabilità, controllabilità e responsabilità.

Come detto in precedenza, le valutazioni in termini di influenza vengono realizzate utilizzando i dati medi. Per rendere più chiara la spiegazione si descriverà in concreto i vari passi compiuti utilizzando il metodo dell'analisi della varianza, partendo proprio dalla tabella 3.6 generata dal programma SPSS.

Tabella 3.6: SPSS: Tabella descrittiva.

Descrittivi									
		N	Media	Deviazione std.	Errore std.	Interv. allo di confidenza 95% per la media		Minimo	Massimo
						Limite inferiore	Limite superiore		
MED_LOCUS	1,00	658	5,9742	1,19649	,04664	5,8826	6,0658	1,00	7,00
	2,00	170	6,0588	1,20013	,09205	5,8771	6,2405	1,00	7,00
	3,00	79	6,0000	1,40512	,15809	5,6853	6,3147	1,00	7,00
	Totale	907	5,9923	1,21567	,04037	5,9131	6,0715	1,00	7,00
MED_STABILITY	1,00	658	4,9085	1,12666	,04392	4,8223	4,9948	1,00	7,00
	2,00	170	5,1871	1,02885	,07891	5,0313	5,3428	2,80	7,00
	3,00	79	5,2101	1,38449	,15577	4,9000	5,5202	1,60	7,00
	Totale	907	4,9870	1,13987	,03785	4,9127	5,0613	1,00	7,00
MED_CONTR	1,00	658	4,7371	1,29653	,05054	4,6378	4,8363	1,00	7,00
	2,00	170	4,7137	1,32458	,10159	4,5132	4,9143	1,00	7,00
	3,00	79	4,6709	1,63517	,18397	4,3046	5,0371	1,00	7,00
	Totale	907	4,7269	1,33298	,04426	4,6401	4,8138	1,00	7,00
RESP_OVERALL	1,00	658	5,2378	1,23790	,04826	5,1431	5,3326	1,00	7,00
	2,00	170	5,2721	1,21164	,09293	5,0886	5,4555	1,25	7,00
	3,00	79	5,4842	1,33153	,14981	5,1859	5,7824	1,00	7,00
	Totale	907	5,2657	1,24196	,04124	5,1848	5,3466	1,00	7,00

La prima colonna contiene i 3 livelli di etnocentrismo per ognuna delle variabili dipendenti. La seconda è data dal numero dei rispondenti, mentre la terza presenta per ogni semigruppo (1,2,3) la media delle risposte che gli intervistati hanno accordato agli *items*

¹⁰⁸ Sito: Wikipedia the Free Encyclopedia.

rispettivamente del *locus*, della stabilità, della controllabilità e della responsabilità, da un minimo di 1 ad un massimo di 7. È proprio questo il dato che più ci interessa in quanto emergono, pur se minime, delle differenze nelle medie. Esistono cioè dati medi diversi per ogni variabile dipendente a seconda dei livelli di etnocentrismo. Confrontando, ad esempio, 1,2,3 con le medie della stabilità, queste risultano essere rispettivamente 4,90; 5,18; 5,21. Pertanto all'aumentare dell'etnocentrismo le medie della stabilità aumentano, come quelle della responsabilità *overall*, mentre per la controllabilità diminuiscono e per il *locus* assumono un andamento piuttosto altalenante. Quando incrementa il grado di etnocentrismo variano di conseguenza anche le medie.

Dopo quella descrittiva, per capire il significato delle differenze tra le medie, bisogna passare alla tabella successiva. Nella numero 3.7 sono presentati i risultati dell'analisi ANOVA. Viene chiamata uni-variata perché prende in considerazione le variazioni di una variabile su un'altra e non le interrelazioni tra più variabili.

Tabella 3.7: SPSS: ANOVA.

ANOVA univariata						
		Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.
MED_LOCUS	Fra gruppi	,973	2	,487	,329	,720
	Entro gruppi	1337,973	904	1,480		
	Totale	1338,946	906			
MED_STABILITY	Fra gruppi	14,791	2	7,395	5,751	,003
	Entro gruppi	1162,376	904	1,286		
	Totale	1177,166	906			
MED_CONTR	Fra gruppi	,346	2	,173	,097	,908
	Entro gruppi	1609,471	904	1,780		
	Totale	1609,816	906			
RESP_OVERALL	Fra gruppi	4,288	2	2,144	1,391	,249
	Entro gruppi	1393,175	904	1,541		
	Totale	1397,464	906			

L'ANOVA confronta le differenze tra le medie e individua la loro significatività. Una volta appurate le differenze nella tabella descrittiva, viene mostrato quindi l'output dell'analisi e se si è di fronte ad una differenza significativa tra i gruppi di medie. Per verificarne l'esistenza, bisogna osservare la colonna denominata "Sig" che appunto sta ad indicare la significatività. Il termine di confronto è 0,05 o p-value. Se il numero è inferiore a 0,05, si può dire che le medie sono significativamente differenti. Al contrario se risulta essere

superiore le medie non sono significativamente differenti, ovvero, in questo caso, non esiste un divario tra le medie delle diverse dimensioni causali che venga giustificato dalla variazione dell'etnocentrismo. Ciò che emerge dalla tabella 3.7 è che l'unico valore che è minore di 0,05 è 0,03 che riguarda la *stability*. Tutte le altre variabili hanno livelli di significatività maggiori di 0,05, da cui se ne distanziano anche in maniera rilevante. Minore, rispetto agli altri, è il livello di significatività della *responsabilità* (0,249). Le medie dunque, tranne che per la *stability*, variano ma le loro differenze non sono da attribuire all'etnocentrismo.

Avere queste informazioni è un passo fondamentale. Occorre tuttavia conoscere tra quali dei gruppi di etnocentrismo individuati è valida la significatività di tali differenze. Per scoprire ciò bisogna far riferimento alla tabella successiva prodotta da SPSS, che contiene i risultati dei cosiddetti *post hoc tests*.

Tabella 3.8: SPSS: Confronti multipli.

Confronti multipli

HSD di Tukey

Variabile dipendente	(I) ETHNO BASSO E ALTO	(J) ETHNO BASSO E ALTO	Differenza fra medie (I-J)	Errore std.	Sig.	Intervallo di confidenza 95%	
						Limite inferiore	Limite superiore
MED_LOCUS	1,00	2,00	-,08466	,10467	,698	-,3304	,1611
		3,00	-,02584	,14486	,983	-,3659	,3142
	2,00	1,00	,08466	,10467	,698	-,1611	,3304
		3,00	,05882	,16565	,933	-,3301	,4477
	3,00	1,00	,02584	,14486	,983	-,3142	,3659
		2,00	-,05882	,16565	,933	-,4477	,3301
MED_STABILITY	1,00	2,00	-,27855*	,09756	,012	-,5076	-,0495
		3,00	-,30162	,13502	,066	-,6186	,0154
	2,00	1,00	,27855*	,09756	,012	,0495	,5076
		3,00	-,02307	,15440	,988	-,3855	,3394
	3,00	1,00	,30162	,13502	,066	-,0154	,6186
		2,00	,02307	,15440	,988	-,3394	,3855
MED_CONTR	1,00	2,00	,02336	,11480	,977	-,2461	,2929
		3,00	,06620	,15888	,909	-,3068	,4392
	2,00	1,00	-,02336	,11480	,977	-,2929	,2461
		3,00	,04284	,18168	,970	-,3837	,4694
	3,00	1,00	-,06620	,15888	,909	-,4392	,3068
		2,00	-,04284	,18168	,970	-,4694	,3837
RESP_OVERALL	1,00	2,00	-,03422	,10681	,945	-,2850	,2165
		3,00	-,24634	,14782	,219	-,5933	,1007
	2,00	1,00	,03422	,10681	,945	-,2165	,2850
		3,00	-,21212	,16904	,421	-,6089	,1847
	3,00	1,00	,24634	,14782	,219	-,1007	,5933
		2,00	,21212	,16904	,421	-,1847	,6089

*. La differenza media è significativa al livello .05

In questa tabella per ogni variabile dipendente si mette a sistema ciascun gruppo con gli altri 2. Nel primo caso, quello del *locus* ad esempio, partendo dai consumatori poco

etnocentrici, si fanno confronti con i risultati medi dei consumatori prima mediamente etnocentrici e poi altamente etnocentrici. Si evincono livelli di significatività per la *stability* soltanto nel confronto tra il gruppo 1 (basso etnocentrismo) e il 2 (medio etnocentrismo), con un valore di 0,012, perché inferiore al p-value. Anche il programma lo riconosce e lo contraddistingue con un asterisco. Non variano significativamente le medie delle altre variabili anche nel confronto tra i diversi livelli di etnocentrismo. Ci si avvicina allo 0,05 sempre considerando la stabilità, soltanto nell'avvicinare i dati medi dei consumatori poco e fortemente etnocentrici (1 e 3 con significatività pari a 0,066).

Lo stesso procedimento è stato adottato per valutare l'impatto dei diversi gradi di etnocentrismo sugli *outcomes* comportamentali. Si riportano di seguito le relative tabelle.

Tabella 3.9: SPSS: Tabella descrittiva.

		Descrittivi							
		N	Media	Deviazione std.	Errore std.	Intervallo di confidenza 95% per la media		Minimo	Massimo
						Limite inferiore	Limite superiore		
Intendo dire cose positive di Findus con amici, parenti e conoscenti.	1,00	658	3,2918	1,67167	,06517	3,1638	3,4198	1,00	7,00
	2,00	170	3,2882	1,60044	,12275	3,0459	3,5306	1,00	7,00
	3,00	79	2,9241	1,71548	,19301	2,5398	3,3083	1,00	7,00
	Totale	907	3,2591	1,66383	,05525	3,1507	3,3675	1,00	7,00
Intendo consigliare l'acquisto dei prodotti di Findus ad amici, parenti e conoscenti.	1,00	658	3,3085	1,69446	,06606	3,1788	3,4382	1,00	7,00
	2,00	170	3,1118	1,62611	,12472	2,8656	3,3580	1,00	7,00
	3,00	79	2,8861	1,67169	,18808	2,5116	3,2605	1,00	6,00
	Totale	907	3,2348	1,68324	,05589	3,1251	3,3445	1,00	7,00
Intendo valorizzare Findus agli occhi di amici, parenti e conoscenti.	1,00	658	3,0106	1,56392	,06097	2,8909	3,1304	1,00	7,00
	2,00	170	2,8588	1,50071	,11510	2,6316	3,0860	1,00	7,00
	3,00	79	2,7975	1,58826	,17869	2,4417	3,1532	1,00	7,00
	Totale	907	2,9636	1,55467	,05162	2,8623	3,0649	1,00	7,00
Intendo partecipare attivamente in blog a favore di Findus.	1,00	658	2,0410	1,25203	,04881	1,9452	2,1369	1,00	7,00
	2,00	170	2,1471	1,33971	,10275	1,9442	2,3499	1,00	7,00
	3,00	79	2,3038	1,40835	,15845	1,9883	2,6193	1,00	6,00
	Totale	907	2,0838	1,28398	,04263	2,0001	2,1675	1,00	7,00
Intendo provare i nuovi prodotti offerti da Findus.	1,00	658	3,5608	1,66350	,06485	3,4335	3,6881	1,00	7,00
	2,00	170	3,3882	1,63609	,12548	3,1405	3,6359	1,00	7,00
	3,00	79	3,0253	1,86035	,20931	2,6086	3,4420	1,00	7,00
	Totale	907	3,4818	1,68176	,05584	3,3722	3,5914	1,00	7,00
Intendo difendere Findus dagli attacchi dei media.	1,00	658	2,2523	1,32424	,05162	2,1509	2,3536	1,00	7,00
	2,00	170	2,3529	1,44079	,11050	2,1348	2,5711	1,00	7,00
	3,00	79	2,4051	1,40072	,15759	2,0913	2,7188	1,00	6,00
	Totale	907	2,2845	1,35303	,04493	2,1963	2,3726	1,00	7,00
Intendo concedere un'altra chance a Findus in caso di ulteriori problemi.	1,00	658	3,7371	1,67964	,06548	3,6085	3,8657	1,00	7,00
	2,00	170	3,5765	1,69144	,12973	3,3204	3,8326	1,00	7,00
	3,00	79	3,4430	1,84493	,20757	3,0298	3,8563	1,00	7,00
	Totale	907	3,6814	1,69759	,05637	3,5707	3,7920	1,00	7,00
Intendo inviare commenti utili a Findus.	1,00	658	2,4301	1,49137	,05814	2,3159	2,5443	1,00	7,00
	2,00	170	2,5353	1,61774	,12408	2,2904	2,7802	1,00	7,00
	3,00	79	2,7722	1,65599	,18631	2,4012	3,1431	1,00	7,00
	Totale	907	2,4796	1,53199	,05087	2,3798	2,5794	1,00	7,00

Tabella 3.10: SPSS: ANOVA.

		ANOVA univariata				
		Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.
Intendo dire cose positive di Findus con amici, parenti e conoscenti.	Fra gruppi	9,716	2	4,858	1,758	,173
	Entro gruppi	2498,396	904	2,764		
	Totale	2508,112	906			
Intendo consigliare l'acquisto dei prodotti di Findus ad amici, parenti e conoscenti.	Fra gruppi	15,756	2	7,878	2,791	,062
	Entro gruppi	2551,223	904	2,822		
	Totale	2566,979	906			
Intendo valorizzare Findus agli occhi di amici, parenti e conoscenti.	Fra gruppi	5,503	2	2,751	1,139	,321
	Entro gruppi	2184,297	904	2,416		
	Totale	2189,799	906			
Intendo partecipare attivamente in blog a favore di Findus.	Fra gruppi	5,707	2	2,854	1,734	,177
	Entro gruppi	1487,924	904	1,646		
	Totale	1493,632	906			
Intendo provare i nuovi prodotti offerti da Findus.	Fra gruppi	22,056	2	11,028	3,924	,020
	Entro gruppi	2540,394	904	2,810		
	Totale	2562,450	906			
Intendo difendere Findus dagli attacchi dei media.	Fra gruppi	2,628	2	1,314	,717	,488
	Entro gruppi	1655,983	904	1,832		
	Totale	1658,611	906			
Intendo concedere un'altra chance a Findus in caso di ulteriori problemi.	Fra gruppi	8,400	2	4,200	1,459	,233
	Entro gruppi	2602,515	904	2,879		
	Totale	2610,915	906			
Intendo inviare commenti utili a Findus.	Fra gruppi	8,901	2	4,451	1,900	,150
	Entro gruppi	2117,471	904	2,342		
	Totale	2126,373	906			

Gli 8 *outcomes* comportamentali si riferiscono all'azienda Findus, uno dei *brands* presi in esame per lo studio. In realtà sono relativi ai dati medi di tutti e 4 i marchi considerati.

Dalla tabella 3.9 si può notare che all'aumentare dell'etnocentrismo diminuiscono le medie degli *items* numero 1, 2, 3, 5, 7. Per gli *outcomes* 4, 6, 8 invece, i dati medi risultano avere un andamento crescente.

Dalla tabella 3.10 si evince che l'unica conseguenza che ha un livello di significatività inferiore al 5%, con un valore pari al 2%, è la quinta ossia "Intendo provare i nuovi prodotti offerti dal *brand x*". Le medie delle risposte di questo elemento risultano essere significativamente differenti in base proprio al grado di etnocentrismo. Dal confronto tra quali sottogruppi valga questa significatività è possibile stabilirlo mediante l'ultima tabella la 3.11 che contiene l'HSD di Tukey o *post hoc test*.

Tabella 3.11: SPSS: Confronti multipli.

Confronti multipli

Variabile dipendente	HSD di Tukey		Differenza fra medie (I-J)	Errore std.	Sig.	Intervallo di confidenza 95%	
	(I) ETHNO BASSO E ALTO	(J) ETHNO BASSO E ALTO				Limite inferiore	Limite superiore
Intendo dire cose positive di Findus con amici, parenti e conoscenti.	1,00	2,00	,00356	,14303	1,000	-,3322	,3393
		3,00	,36774	,19795	,152	-,0970	,8324
	2,00	1,00	-,00356	,14303	1,000	-,3393	,3322
		3,00	,36418	,22636	,242	-,1672	,8956
Intendo consigliare l'acquisto dei prodotti di Findus ad amici, parenti e conoscenti.	1,00	2,00	,19675	,14453	,362	-,1426	,5360
		3,00	,42243	,20003	,088	-,0472	,8920
	2,00	1,00	-,19675	,14453	,362	-,5360	,1426
		3,00	,22569	,22875	,586	-,3113	,7627
Intendo valorizzare Findus agli occhi di amici, parenti e conoscenti.	1,00	2,00	,15181	,13374	,493	-,1621	,4658
		3,00	,21317	,18509	,483	-,2213	,6477
	2,00	1,00	-,15181	,13374	,493	-,4658	,1621
		3,00	,06136	,21166	,955	-,4355	,5582
Intendo partecipare attivamente in blog a favore di Findus.	1,00	2,00	-,10603	,11038	,602	-,3651	,1531
		3,00	-,26276	,15276	,198	-,6214	,0959
	2,00	1,00	,10603	,11038	,602	-,1531	,3651
		3,00	-,15674	,17469	,642	-,5668	,2534
Intendo provare i nuovi prodotti offerti da Findus.	1,00	2,00	,17255	,14423	,456	-,1660	,5111
		3,00	,53547*	,19961	,020	-,0669	1,0041
	2,00	1,00	-,17255	,14423	,456	-,5111	,1660
		3,00	,36292	,22826	,250	-,1729	,8988
Intendo difendere Findus dagli attacchi dei media.	1,00	2,00	-,10066	,11645	,663	-,3740	,1727
		3,00	-,15278	,16116	,610	-,5311	,2255
	2,00	1,00	,10066	,11645	,663	-,1727	,3740
		3,00	-,05212	,18429	,957	-,4848	,3805
Intendo concedere un'altra chance a Findus in caso di ulteriori problemi.	1,00	2,00	,16061	,14598	,514	-,1821	,5033
		3,00	,29404	,20203	,313	-,1802	,7683
	2,00	1,00	-,16061	,14598	,514	-,5033	,1821
		3,00	,13343	,23103	,832	-,4089	,6758
Intendo inviare commenti utili a Findus.	1,00	2,00	-,10520	,13167	,704	-,4143	,2039
		3,00	-,34206	,18223	,146	-,7699	,0857
	2,00	1,00	,10520	,13167	,704	-,2039	,4143
		3,00	-,23686	,20839	,492	-,7261	,2524
	3,00	1,00	,34206	,18223	,146	-,0857	,7699
		2,00	,23686	,20839	,492	-,2524	,7261

*. La differenza media è significativa al livello .05

Da questa tabella emerge che per “Intendo provare i nuovi prodotti offerti dal brand x”, il diminuire della media è dovuta all’etnocentrismo solo nel confronto tra il gruppo 1 e 3 (basso e alto etnocentrismo) in cui il livello di significatività è pari a 0,02 e inferiore al p-value. Non si riscontrano risultati simili dal mettere a sistema i gruppi 1 e 2 e i gruppi 2 e 3.

Nel capitolo successivo si cercherà di discutere e interpretare i risultati raggiunti, al fine di poter trarre utili insegnamenti di natura strategica e operativa.

Capitolo 4

4.1 Discussione dei principali risultati

Alla luce dei risultati descritti nel capitolo 3, si cercherà di capire concretamente l'influenza che può avere il grado di etnocentrismo, posseduto dai consumatori, nel processo di attribuzione di colpa in presenza di una crisi di prodotto e come possano modificarsi i comportamenti futuri nei confronti del *brand* colpito.

L'indagine realizzata ha come primo esito il dato fondamentale della preponderanza di soggetti poco etnocentrici (72,54%). Soltanto 79 su 907 sono gli intervistati con un alto livello di etnocentrismo. Questo aspetto può essere ricondotto alla giovane età della maggior parte dei rispondenti (61,7%), che, in accordo con le ipotesi formulate nei capitoli precedenti, sono tendenzialmente più aperti ed interessati verso aziende e prodotti esteri, perché consumatori abituali o potenziali in questo segmento di mercato. A tal riguardo, potrebbe essere stimolante riformulare l'analisi con un campione più eterogeneo al fine di verificare la presenza o meno di un diverso grado di etnocentrismo, insieme a differenti possibili reazioni e attribuzioni.

Oltre a queste prime considerazioni, dall'analisi della varianza delle medie delle risposte emergono alcuni risultati importanti che si cercherà di interpretare nel seguito.

Per quanto riguarda il primo dei due aspetti osservati, ovvero l'impatto sull'attribuzione di colpa, la prima tabella generata da SPSS (3.6) rivela alcuni aspetti su cui è importante soffermarsi.

Esaminando la colonna delle medie, prendiamo in considerazione anzitutto il *locus* che ci dice se la causa risieda dentro o fuori l'attore che è chiamato a dare un giudizio. Ci si interroga cioè su quanto si ritenga probabile che determinati soggetti esterni rispetto al rispondente siano responsabili dell'evento critico. Gli *items* si riferiscono all'azienda, ai subfornitori dei prodotti, ai fornitori degli ingredienti, alle associazioni di settore e ai governi centrali. In media essi vengono reputati responsabili in quanto il numero maggiormente selezionato dagli intervistati risulta essere 6 corrispondente a "probabile". Il locus pertanto, senza mezzi termini, viene attribuito esternamente rispetto al soggetto che giudica, così come era stato ampiamente previsto.

La seconda riga si riferisce alla stabilità. Si testa se la causa di un certo risultato conseguito sia fissa nel tempo o solo temporanea. Si chiede nello specifico quanto si valuti probabile

che l'evento accadrà ancora in futuro per l'impresa x, quanto probabile che si sia già verificato in passato, che sia qualcosa di ricorrente e pertanto stabile e duraturo e che non rappresenti un incidente casuale. In media, per quanto afferisce alla dimensione della stabilità dell'attribuzione di colpa, gli intervistati considerano "lievemente probabile" l'eventualità che il problema si verifichi di nuovo. Prevale, seppur in maniera lieve, la convinzione che nonostante gli sforzi che verranno posti in essere per impedirlo, la crisi di prodotto potrebbe interessare ancora il marchio incriminato. È maggiore la sfiducia che la fiducia e questo potrebbe essere dettato dal particolare settore in cui opera la società, quello alimentare. In esso l'attenzione alla qualità e alla genuinità dei prodotti, specie tra i consumatori italiani, amplifica la sensibilità e dunque in questo caso la preponderanza di sentimenti negativi come ira, delusione, senso di tradimento e allarme.

La controllabilità, cioè il grado in cui la causa all'origine del risultato ottenuto venga percepita come controllabile o meno, dà come esito 4,7 in media, tra la risposta "poco" e "mediamente". Si chiedeva quanto controllo potesse avere l'impresa sul problema che ha generato la crisi, sulle sue materie prime e sui fornitori coinvolti nella produzione dei suoi prodotti. Dai risultati emersi, si evince uno scarso controllo da parte dell'impresa. Ciò potrebbe essere stato oggetto di confusione da parte degli intervistati che, ex post, hanno ritenuto l'azienda colpevole di non aver riposto il necessario grado di controllo e attenzione sul proprio operato. In realtà ciò che viene domandato è se si sarebbe potuto evitare l'evento, cioè se le cause all'origine del problema potessero essere considerate controllabili. In ogni caso si desume un'idea negativa da parte dei soggetti chiamati a rispondere nei confronti della società.

In accordo con il *locus*, dall'analisi della responsabilità *overall*, i rispondenti risultano tra il "lievemente d'accordo" e il "d'accordo" sulla presunta responsabilità dell'azienda. Il *locus* viene cioè confermato esterno e per la maggior parte degli intervistati in capo proprio al *brand* colpito. Questo viene giudicato altamente responsabile e si ritiene che dovrebbe rendere conto per la crisi. Il tutto è ribadito dagli ultimi 2 *items* che sanciscono definitivamente come la colpa sia da attribuire direttamente all'impresa.

Si passa ora all'analisi delle differenze nelle medie. All'aumentare dell'etnocentrismo aumentano le medie delle risposte attribuite alla stabilità e alla responsabilità *overall*, mentre altalenante è l'andamento del *locus*. Quanto alla controllabilità, invece, più sale il grado di etnocentrismo espresso, più si ritiene che l'impresa abbia meno controllo sulla crisi e, in particolare, su materie prime e fornitori. Nel caso della responsabilità, più si è etnocentrici più si ritiene probabile che il *brand* coinvolto sia altamente responsabile per la

crisi di prodotto e che debba renderne conto. Lo si reputa quindi maggiormente colpevole. Tuttavia, si tratta di un dato di fatto che non risulta essere statisticamente verificato nella sua significatività.

Per la stabilità vale la stessa relazione diretta, ma le differenze nelle medie sono da attribuire proprio all'etnocentrismo, in quanto il livello di significatività è inferiore a 0,05, come si nota nella tabella 3.7. All'aumentare del grado di etnocentrismo aumenta la media della stabilità, cioè i consumatori più etnocentrici giudicano la crisi più grave, soprattutto in termini di stabilità, rispetto a quelli meno etnocentrici. I soggetti più etnocentrici ritengono più probabile che la crisi di prodotto accaduta, lo scandalo della carne equina, possa verificarsi ancora in futuro con i prodotti della marca incriminata, che l'azienda possa avere avuto in passato problemi di tale natura, che la crisi sia ricorrente per i prodotti del marchio "x", e che rappresenti qualcosa di stabile e duraturo e non un incidente casuale. In modo particolare, questo risulta essere ancor più vero e comprovato nel confronto tra soggetti poco e mediamente etnocentrici e con una significatività minore per quelli poco e molto etnocentrici (tabella 3.8). L'etnocentrismo cioè ha a che fare con le variazioni delle medie delle risposte inerenti la stabilità di questi consumatori. Non giustifica invece le variazioni delle medie nel confronto tra consumatori mediamente e fortemente etnocentrici.

Tutto ciò significa che quando si è più etnocentrici, si tende a ritenere l'evento più stabile, duraturo e per questo pericoloso. L'etnocentrismo è spesso tipico di persone anziane e poco propense verso le innovazioni provenienti da altri paesi, perché meno aperte e inclini a supportare le economie estere, magari danneggiando quella nazionale. Si tratta di soggetti che vedono le importazioni come un rischio per il proprio paese. Spesso però l'etnocentrismo si accompagna ad un senso più in generale di chiusura, o conservatorismo, che in questo contesto potrebbe essere inteso come sfiducia e mancanza di indulgenza, verso un'azienda oggetto di una crisi tanto grave come quella della carne equina. L'impresa oggetto dello scandalo viene senza mezzi termini ritenuta colpevole. Il problema è visto sempre più come ricorrente, duraturo e potenzialmente in grado di accadere di nuovo. Si deve aggiungere poi a tutti questi aspetti un incremento di sensibilità da parte degli intervistati, dato l'ambito così delicato in cui ha avuto luogo la *product-harm crisis*, ovvero quello alimentare.

Ciò nonostante, data la scarsa propensione etnocentrica riscontrata negli intervistati, queste caratteristiche appaiono ridotte, in quanto sono valide solo in quei soggetti più etnocentrici che nel campione emergono come minoritari. I rispondenti infatti tendenzialmente giovani

e meno *narrow minded* hanno in forze ritenuto meno probabile che l'evento sia duraturo e ricorrente. La media delle loro risposte infatti è più bassa, anche se si attesta mediamente attorno a 5 circa, corrispondente alla risposta "lievemente probabile".

È possibile originare simili considerazioni anche dalla discussione dei risultati della seconda parte degli studi condotti che vogliono valutare l'impatto della variabile sugli *outcomes* comportamentali. Si inizierà però dal prendere in esame le medie delle risposte ai vari *items*.

In generale le intenzioni da parte dei rispondenti nei confronti della società non sono delle migliori e confermano quanto già detto a proposito delle tre dimensioni della causalità dell'attribuzione. Derivano infatti direttamente dall'aver attribuito la colpa all'azienda colpita. Ciò che subito si può notare dall'analisi della prima tabella (3.9) è che le risposte dei soggetti, per tutte le conseguenze comportamentali, non superano mai la media di 3, che corrisponde a "lievemente improbabile". Ciò significa che in presenza di una crisi di prodotto, come quella dello scandalo della carne equina, l'atteggiamento e i comportamenti potenziali degli intervistati verso l'azienda non sono benevoli. I consumatori o chiunque sia stato raggiunto dalla notizia della crisi si sentono nella maggior parte dei casi colpiti, delusi, traditi. Anche se indifferenti non guarderanno comunque di buon occhio a quanto successo.

Gli esiti sono particolarmente duri nel caso degli *items* 4, 6 e 8 che corrispondono rispettivamente a "intendo partecipare attivamente in blog a favore dell'azienda", "intendo difendere l'azienda dagli attacchi dei media" e "intendo inviare commenti utili all'azienda". La proattività e quindi il darsi da fare da parte dei soggetti, a favore della società oggetto di scandalo, viene considerato come qualcosa di ancor più improbabile. Ciò è indice anche del grado di coinvolgimento del campione nell'ambito di riferimento, ovvero la cucina. La maggior parte dei rispondenti infatti è composta da giovani che risultano tendenzialmente molto poco fidelizzato, almeno nel settore alimentare, e quindi meno disposti a sentirsi parte di qualcosa e ad agire per difenderne la reputazione o per risollevarne le sorti.

Più probabile (attorno al 4, cioè "né improbabile né probabile") risulta essere l'intenzione di concedere un'altra chance al marchio. Questo di nuovo potrebbe essere legato al fatto che i giovani sono meno "sanzionatori" e disposti anche a cambiare le proprie idee, qualora supportati da evidenze concrete di un tentativo da parte aziendale di recuperare la fiducia dei consumatori.

Passando ad analizzare l'influenza dell'etnocentrismo, ad un suo grado più alto corrisponde una maggiore probabilità di inviare commenti utili all'azienda, di difenderla dagli attacchi dei media e di partecipare attivamente in blog a favore di essa, anche se comunque, come già detto, le risposte sono tendenzialmente attorno all' "improbabile". Si tratta però di risultati non significativamente differenti sulla base dell'etnocentrismo. Più chiara invece appare la spiegazione, all'aumento del grado di etnocentrismo, dell'essere meno intenzionato a dire cose positive, a consigliare l'acquisto, a valorizzare i prodotti del *brand* interessato, a concedere all'azienda un'altra chance e a provarne nuovi prodotti. L'atteggiamento infatti è decisamente negativo.

Tuttavia solo l'ultimo degli *outcomes* citati, ovvero il numero 5, "Intendo provare i nuovi prodotti offerti dall'azienda x", da quanto emerge dalla tabella 3.10, risulta essere significativamente differente sulla base dell'etnocentrismo. Il numero 2 "Intendo consigliare l'acquisto dei prodotti della marca x ad amici, parenti e conoscenti", invece, si avvicina molto al p-value ma risulta anche se di poco superiore. La variazione delle medie delle risposte all'*item* 5, che come detto è decrescente, ha un livello di significatività minore del p-value e ciò significa che è relazionato e dovuto all'aumento del grado di etnocentrismo che ha un'influenza su di essa. Più incrementa il livello di questo fenomeno registrato tra gli intervistati, più si riduce il numero di persone disposte ad acquistare nuovi prodotti della società e, quindi, maggiore risulta essere la perdita di fiducia nei suoi confronti. Ciò è confermato dalla tabella 3.11, che contiene il *post hoc test*, che ci dice nel confronto tra quali gruppi valga questa significatività. Solo dove esiste una rilevante differenza nel grado di etnocentrismo (confronto tra il gruppo 1 e il 3) questa relazione è verificata ed è attribuibile ad essa, cioè risulta variare significativamente a seconda dell'etnocentrismo. Esiste quindi una forte differenza tra consumatori altamente e scarsamente etnocentrici nella volontà di acquistare un nuovo prodotto, in questo caso surgelato, realizzato dalla stessa azienda. La diminuzione della media delle risposte è stata data dall'aumento dell'etnocentrismo.

Gli intervistati etnocentrici quindi, pur se in minoranza, tendono a ridurre la propria intenzione ad acquistare nuovi prodotti del *brand* in causa. Anche in questo caso, pertanto, c'è una loro maggiore sfiducia manifestata verso l'azienda, magari perché estera (2 dei *brands* considerati nel questionario erano stranieri), a concedere un'altra chance all'impresa. Questo perché è maggiore il senso di delusione e rabbia, o perché si tende a perdonare in maniera minore l'azienda. A queste considerazioni si aggiunge sicuramente la scarsa attitudine positiva manifestata dalle persone più etnocentriche verso le innovazioni

in generale. Ciò fa sì che risulti ancor più forte l'intenzione a non acquistare i prodotti nuovi di quella marca che a maggior ragione è risultata implicata nello scandalo.

4.2 Implicazioni manageriali

L'episodio di crisi cui la ricerca fa riferimento consiste in un evento avvenuto realmente nel settore del *food*. Ciò attribuisce all'indagine particolare interesse dal punto di vista manageriale, soprattutto in Italia dove la spesa per alimenti è maggiore rispetto a quella di altre nazioni europee. Risulta inoltre essere decisamente alta l'attenzione che gli italiani pongono nei confronti dei prodotti di genere alimentare acquistati, dei quali conoscono approfonditamente le caratteristiche. Essi prestano infatti estrema cura alla qualità dei beni di questa categoria, che deve sempre essere elevata. Per un *manager* che opera in questo tipo di settore così delicato, è di grande supporto comprendere quali leve poter usare per far sì che i consumatori non attribuiscono all'impresa tutta la colpa e tornino ad acquistare i prodotti della propria marca.

In generale, traendo spunto dai risultati discussi, si può innanzitutto convenire come per le imprese sia rilevante conoscere il grado di etnocentrismo, non solo del proprio *target*, ma anche di tutto il mercato in cui si opera. Comprendere la propensione dei potenziali clienti verso i prodotti provenienti da altri paesi e le importazioni, può consentire senz'altro ad una società estera di avere un'idea del grado di accettazione dei beni che si ha intenzione di introdurre nel mercato. Può ad esempio influenzare la volontà da parte di un'industria straniera di varcare il confine nazionale. Allo stesso tempo però risulta utile pure ad un'azienda nazionale, in quanto questo fenomeno può essere indicativo anche del più generale livello di apertura mentale verso le innovazioni, i cambiamenti, il diverso in generale.

In presenza di una crisi di prodotto, come si è spiegato nel capitolo 1, la funzione di *risk management* assume particolare rilievo sia in fase preventiva, al fine di prevenire, che ex post, per curare gli effetti dello scandalo. Se si possiede un'immagine aziendale forte e una più che buona reputazione, supportata da un sistema di *Corporate Social Responsibility*, si è in grado di affrontare sicuramente in maniera più efficace le contingenze dannose nell'eventualità si verificano. Una volta che però la crisi ha avuto luogo, occorre porre in essere le necessarie azioni correttive e tutele. Dal modo in cui l'impresa sarà in grado di reagire e rispondere dipenderà la sua futura sopravvivenza.

Le evidenze statistiche emerse indicano una relazione diretta tra grado di etnocentrismo e probabilità che la crisi di prodotto sia ritenuta un evento stabile e duraturo e una relazione inversa sempre tra grado di etnocentrismo e intenzione di provare i nuovi prodotti offerti dalla marca coinvolta.

Sulla base di questi risultati, al fine di conferire al lavoro di indagine realizzato risvolti concreti, sotto il profilo gestionale, si cercherà di indicare le principali implicazioni manageriali che se ne sono potute trarre.

4.2.1 Influenza dell'etnocentrismo sulla *stability*

Per quanto riguarda il primo risultato raggiunto, un iniziale ambito di interventi fa riferimento alla leva della comunicazione, una delle 4 p del marketing mix. Nel momento in cui insorge una crisi di prodotto, più alto è il tasso di consumatori etnocentrici, più è necessario comunicare e dare prova della temporaneità della crisi. Si è visto infatti come all'aumentare del livello di etnocentrismo la *product-harm crisis* sia percepita come stabile e duratura (la stabilità è una delle tre dimensioni causali dell'attribuzione di colpa). I consumatori con un minor grado di etnocentrismo cioè tendono ad identificare la crisi come più temporanea rispetto agli altri, mentre l'atteggiamento dei consumatori altamente etnocentrici è quello di dimenticarsi degli eventi critici tendenzialmente con maggiore difficoltà.

Pertanto un *manager* che si dovesse trovare ad affrontare questo genere di evenienze, nel caso conoscesse il grado di etnocentrismo dei propri consumatori *target* e questo fosse alto, dovrebbe istaurare un'attenta politica comunicativa per far comprendere ai consumatori la contingenza e la rapida soluzione della crisi stessa, per tranquillizzarli e rassicurare sulla bontà delle azioni che verranno intraprese. Rispondere in maniera opportuna rivolgendosi direttamente al proprio segmento di mercato e a tutti i consumatori potenziali, cioè coloro che sono stati raggiunti dalla notizia dello scandalo, è un elemento essenziale delle azioni correttive a cui un *crisis brand* è chiamato. Per queste ragioni occorre spiegare al mercato, con la dovuta chiarezza e sollecitudine, le cause della crisi e i rimedi posti in essere, dando chiarimenti non ambigui e sinceri. Per accrescere la capacità di persuasione della clientela, il linguaggio dovrà essere trasparente ed umile, sarà necessario scusarsi, ammettere la colpa, ove ci siano oggettive responsabilità, e mai negare gli eventi accaduti.

Il sistema di *public relations* dell'azienda deve saper sfruttare inoltre la forte attenzione mediatica che normalmente si associa all'insorgere di una crisi e che per il settore alimentare risulta accentuata dalla maggiore sensibilità dei consumatori attenti alla propria salute. Cavalcare l'onda informativa a proprio vantaggio può consentire di dare risposte immediate al proprio pubblico, facendo più semplicemente filtrare il messaggio che la crisi potrà essere agevolmente superata.

Per ridurre la percezione per i consumatori etnocentrici che la crisi possa riaccadere in futuro e che possa essere ricorrente, bisogna informare e dare prova del fatto che il *framework* degli interventi correttivi intrapresi riuscirà rapidamente vincente e, non solo eviterà qualsiasi peggioramento dello scenario negativo manifestatosi, ma arginerà prontamente ogni possibile effetto di contagio. Tra di essi i primi sono senz'altro il *recall* dei prodotti e il rimborso dei consumatori danneggiati. L'illustrazione dell'evento determinatosi e degli interventi posti in essere dovrà sottolineare, tra l'altro, la decisione dei correttivi introdotti tali per cui incidenti del genere non avranno più a ripetersi e la rimozione alla radice delle cause che hanno determinato la crisi. In tal modo, i *managers* mirano a modificare l'idea da parte dei consumatori che lo scandalo in atto possa durare nel tempo.

La percezione di una crisi duratura si associa alla convinzione che si tratti di un evento di particolare gravità. Per rimuovere questo nesso le azioni correttive possono comportare punti di rottura particolarmente incisivi con il passato, come potrebbe essere "far cadere alcune teste". Oltre a dare risposte tempestive al pubblico e comunicare che si è trattato di un evento casuale, possono essere necessarie quindi scelte gestionali anche traumatiche volte a rimuovere dalla gestione - o spostare ad altre incombenze nell'organigramma aziendale - i *managers* eventualmente colpevoli, così da annunciare al mercato che "si cambia davvero rotta", che si spezzano legami e conseguenti responsabilità. La crisi potrà così essere percepita più facilmente come "temporanea", essendo l'azienda intervenuta alla radice del problema, rimuovendo i *managers* responsabili o comunque consapevolmente coinvolti. Scelte di tal genere non sono agevoli; possono avere costi elevati e generare contenziosi con i *managers* destinatari dei provvedimenti di rigore. Ma, laddove si renda necessario attuarle, segnalano convincimenti forti, contribuendo a interrompere il circolo vizioso che, legando gli effetti della crisi alla sua durata percepita, può risultare letale per le stessi sorti aziendali.

Iniziative incisive possono essere assunte anche sulla catena dei fornitori di materie prime e *outsourcers* che nel caso dello scandalo della carne equina sono stati effettivamente

coinvolti. Qualora la ricerca delle cause della crisi abbia evidenziato una responsabilità di qualcuno di questi soggetti “terzi”, la risposta dei *managers* dovrà tenerne conto e, anche in tal caso, dovrà risultare tempestiva e decisa. Andrà reso chiaro al mercato che il legame negativo che può avere determinato una falla nel sistema dei controlli e innescato la crisi è collocato al di fuori dell’azienda; risiede, cioè, nella responsabilità di un “esterno” che ha effettuato forniture o prestazioni inadeguate, rivelatesi dannose.

Altri segnali di cambiamento e di discontinuità con il passato che ha condotto alla crisi, potrebbero essere l’introduzione di nuove figure responsabili del controllo della sicurezza e della qualità e l’implementazione di un nuovo codice etico e di condotta che rendano palese l’intento di voler adeguare i comportamenti aziendali a *standards* elevati di sicurezza, affidabilità e tutela del consumatore.

Per trasmettere di nuovo fiducia e rimediare in breve tempo agli errori compiuti, trasmettendo la volontà di *comeback* da parte aziendale, si potrebbero poi incrementare gli avvisi pubblicitari e gli sforzi promozionali, riconoscendo di aver sbagliato e mostrando ai consumatori di voler tornare velocemente “in piedi”. In questo modo si trasmette un messaggio chiaro anche alla concorrenza che potrebbe approfittare della debolezza dell’impresa. Dove vi sia una reputazione forte pregressa, supportata da una buona politica di CSR poi, queste azioni sono senz’altro meno dolorose.

4.2.2 Influenza dell’etnocentrismo sull’intenzione di provare nuovi prodotti

Passando al secondo esito importante emerso dal questionario, ovvero l’influenza dell’etnocentrismo sugli *outcomes* comportamentali, si è visto come sia sempre più difficile far accettare a consumatori, caratterizzati da un’elevata connotazione etnocentrica, nuovi prodotti offerti dall’azienda colpita dalla crisi.

Per porvi rimedio, anche in questo caso serve pianificare in modo puntuale il sistema comunicativo. Innanzitutto bisogna verificare, attraverso apposite ricerche di mercato, se risulti più conveniente operare una netta cesura comunicativa rispetto al prodotto oggetto dello scandalo, oppure diffondere messaggi finalizzati a esplicitare che il nuovo prodotto ha sanato quelle anomalie responsabili dell’evento critico. In questo senso bisogna rendere partecipi i consumatori che il nuovo prodotto ha rimosso le disfunzioni e gli errori presenti in precedenza. L’adozione di una politica comunicativa di questo secondo tipo dovrà

essere attentamente valutata, in quanto può essere rischioso richiamare alla memoria gli aspetti negativi emersi nella crisi di un dato prodotto. Nonostante ciò potrebbe essere indicativo del fatto che quegli inconvenienti sono stati oggetto di una così attenta ricognizione e di così decisi interventi correttivi che il nuovo prodotto ne risulterà sicuramente esente. Anzi è proprio la serietà dell'investigazione effettuata e l'incisività dei correttivi apportati che possono attestare che l'azienda ha fatto tesoro degli errori passati. Il rischio di avventurarsi in una politica di comunicazione così rischiosa può essere giustificato proprio dalla presenza tra i consumatori di tratti etnocentrici evidenti. I risultati del questionario rilevano tuttavia una tendenza minoritaria di questo genere, soprattutto tra i più giovani.

La mancanza di indulgenza può essere una chiave di lettura dei tratti tipici del consumatore etnocentrico. Così come preferisce limitare i propri acquisti ai prodotti del proprio paese, diffidando di quelli di altri paesi, aventi tradizioni e culture diverse, ugualmente egli si mostra poco incline a rivedere le proprie convinzioni negative nei riguardi di un'azienda macchiatasi di una crisi di prodotto. Così come non ha indulgenza verso i paesi esteri, ugualmente non ne ha verso le aziende che hanno tradito la sua fiducia. Se è vero questo parallelismo, la conferma che si ritrae dalle evidenze statistiche sopra citate può indurre i *managers* a correre i rischi di un approccio comunicativo che leghi il nuovo prodotto a quello che in precedenza ha generato la crisi. In tal modo, la comunicazione può accrescere la sua efficacia, non dissimulando i problemi, ma affrontandoli direttamente, mirando a indurre i consumatori etnocentrici a diventare più indulgenti.

Al fine di rendere accettabili i nuovi prodotti che si intendono lanciare dopo una *product-harm crisis*, è necessario anzitutto far trascorrere del tempo. Durante questo periodo, dopo aver fatto le dovute indagini, essersi scusati e aver ammesso la propria responsabilità, ove sia il caso, la strategia migliore potrebbe essere quella di far calmare le acque. Continuando a porre in essere le necessarie azioni di rimedio, prima del lancio di un nuovo prodotto, potrebbe essere necessario aspettare che il tempo faccia il suo corso e che le idee negative sul *brand* si possano seppur gradualmente riassorbire.

Una volta deciso di lanciare un nuovo prodotto, anche per superare le difficoltà relative allo scetticismo e al sospetto dei consumatori specie più etnocentrici, bisognerebbe accompagnare l'innovazione di mercato con un'azione di convincimento particolarmente energica. È necessaria allora una forte campagna di *advertising*, incrementando l'attenzione mediatica sull'obiettivo di recuperare gli spazi di mercato persi, riguadagnare la fiducia dei consumatori, riaccreditare l'immagine dell'azienda.

La campagna pubblicitaria dovrebbe essere sostenuta da sostanziali sforzi promozionali rivolti sia ai consumatori direttamente interessati dallo scandalo, sia ad acquirenti potenziali. In questo caso si potrebbe agire sulla leva di marketing del prezzo che andrebbe abbassato, sia per invogliare nuovi consumatori a prendere in considerazione un *brand* la cui reputazione è stata intaccata, sia per recuperare la fedeltà di quelli esistenti che possono sentirsi delusi e traditi. Questi ultimi dovrebbero essere trattati con ancor maggiore attenzione e cura. Chi, nonostante la crisi e l'acquisto di beni potenzialmente dannosi, decide comunque di riporre di nuovo la propria fiducia nell'azienda, scegliendo prodotti di quel *brand*, deve essere premiato. Dopo il rimborso e il danno subito occorre offrire premi fedeltà sotto forma di sconti, facilitazioni, incentivi.

Far testare il nuovo prodotto ai consumatori, ad esempio, attraverso una capillare e ampia campagna di contatti, potrebbe rappresentare un'iniziativa volta ad accreditare l'immagine di un'azienda che non ha timore di sottoporsi, di nuovo, al vaglio della clientela. L'azienda in tal modo può dimostrare che il nuovo prodotto è sicuro e affidabile e si distingue nel mercato per eccellenza e attenzione all'utente-consumatore.

4.3.Osservazioni

I risultati delle indagini risentono molto del settore preso in esame per lo svolgimento del lavoro di ricerca. Infatti si è visto come, in media, analizzando sia la variabile "attribuzione di colpa" (comprensiva di tutte le sue componenti) che gli *outcomes* comportamentali, i consumatori giudichino la crisi, nel complesso, come un evento grave e imperdonabile.

Ciò a prescindere dal grado di etnocentrismo espresso e dall'associazione o meno del *brand* ad un dato Paese. Questo aspetto denota come la maggior parte dei consumatori sia molto sensibile alla categoria *food*. Difatti le opinioni manifestate appaiono univoche e ciò è testimoniato da differenze minime, seppur presenti, delle medie delle risposte fornite dagli intervistati, sia per la sezione dell'attribuzione di colpa che per quella degli *outcomes* comportamentali.

Con specifico riguardo all'etnocentrismo, infine, bisogna tornare a sottolineare come questa caratteristica sia in forte minoranza tra gli intervistati. Il 75% circa del campione presenta un basso grado di etnocentrismo e ciò è probabilmente dovuto all'età, ma anche frutto dell'evolversi dei tempi. Nella società odierna, a causa dell'accorciamento delle

distanze spazio-temporali, si è sempre più a contatto con il diverso e si viene sempre più incoraggiati ad assumere atteggiamenti di apertura e tolleranza.

Come più volte ribadito, conoscere il livello di etnocentrismo del proprio mercato di riferimento, tuttavia, è senz'altro di aiuto per il management, sia per l'impostazione delle quotidiane operazioni di marketing che nel modificare le proprie azioni e risposte, nell'eventualità si verifichi una crisi di prodotto.

4.4.Limiti e spunti per ricerche future

La ricerca presenta dei limiti che riguardano soprattutto l'età, la professione del campione preso in considerazione e di conseguenza il livello di *involvement* manifestato nei confronti della categoria merceologica in generale e nello specifico verso i *brands* coinvolti nella crisi. I giovani, specie gli studenti, non sono quasi mai i responsabili dell'acquisto di generi alimentari.

Se si prendesse in esame un insieme di persone più eterogeneo, si potrebbe riscontrare un differente grado di coinvolgimento nell'acquisto e quindi un diverso livello di familiarità con i prodotti e i *brands* interessati. Le risposte potrebbero risultare meno standardizzate e le conclusioni maggiormente utili a livello manageriale, ecco perché la ricerca potrebbe essere riadattata ad un differente campione. Si è comunque già messa in evidenza l'importanza dell'essersi concentrati su di una popolazione giovane che costituirà i consumatori del domani e che per le proprie caratteristiche risulta essere molto attiva e presente su *social networks* e quindi potenziale veicolo di informazioni e opinioni.

Gli spunti per nuove ricerche potrebbero riguardare anche altri settori in cui condurre analisi. Potrebbero avere ad oggetto altre crisi di prodotto che siano percepite come meno gravi e quindi comportino un giudizio meno severo da parte di chi è chiamato a rispondere. Il grado di colpa attribuito all'impresa coinvolta potrebbe, infatti, diminuire anche sensibilmente e di conseguenza varierebbero anche le intenzioni future comportamentali e non.

Ricerche ulteriori, inoltre, potrebbero essere rivolte ad investigare le attribuzioni, le attitudini e i comportamenti di campioni ancor più attinenti al *target* delle marche responsabili delle crisi. Probabilmente, consumatori più coinvolti nell'acquisto dei prodotti oggetto di crisi risponderebbero in maniera differente, in base alla provenienza dei *brands* e al grado di etnocentrismo posseduto.

Considerazioni conclusive

Quantunque la rilevazione mediante erogazione di questionari abbia fatto emergere una preponderanza nel campione di soggetti poco etnocentrici, emerge con chiarezza che l'etnocentrismo esercita un'influenza diretta soltanto sulla variabile "stabilità", nel processo di attribuzione di colpa da parte dei consumatori. Quando si è più etnocentrici, si tende a ritenere l'evento più stabile, duraturo e per questo maggiormente pericoloso.

Altra evidenza emersa dalla rilevazione riguarda gli *outcomes*; unica relazione statisticamente significativa rispetto all'etnocentrismo – questa volta, peraltro, di natura indiretta - riguarda l'intenzione di acquistare nuovi prodotti immessi sul mercato dall'azienda colpita dalla crisi. Più la platea dei consumatori è caratterizzata da connotati etnocentrici, più si riduce il numero di persone disposte ad acquistare nuovi prodotti della società e, quindi, maggiore risulta essere la perdita di fiducia nei suoi confronti.

Il dato d'interesse comune è rappresentato dal fatto che, qualunque sia il livello di etnocentrismo manifestato dagli intervistati, la valutazione dell'evento è risultata comunque fortemente negativa. Ciò permette, in generale, di constatare che la crisi di prodotto in ambito alimentare è un fenomeno giudicato con estrema severità da parte dei consumatori, indipendentemente dalle caratteristiche tipiche di ogni soggetto, tra cui il grado di etnocentrismo.

Alla luce di queste risultanze, il lavoro ha cercato di investigare le principali implicazioni di natura manageriale di fronte a una *product-harm crisis*.

Un rilevante *set* di risposte riguarda la politica di comunicazione aziendale; per affievolire il citato legame tra etnocentrismo e "stabilità", i *managers* sono chiamati ad attivare forme di comunicazione che spieghino con chiarezza, ai consumatori, la contingenza e la rapida soluzione della crisi, rassicurandoli sulla bontà delle azioni correttive che verranno intraprese. Altre leve possono essere quelle volte ad arginare possibili effetti di contagio, ricorrendo a strumenti come il *recall* dei prodotti e il rimborso dei consumatori danneggiati, oppure scelte gestionali anche drastiche come la rimozione o lo spostamento di ruolo dei *managers* responsabili per omissioni o condotte errate da cui è originata la crisi. A queste possono aggiungersi opportune iniziative sulla catena dei fornitori di materie prime e sugli *outsourcers*. La ripresa della credibilità e l'incremento della fiducia dei consumatori possono trarre profitto, infine, da un'accorta politica di *advertising* e da opportune iniziative promozionali.

Tra le azioni manageriali finalizzate a incidere sull'influenza dell'etnocentrismo, sull'intenzione di acquisto di nuovi prodotti, offerti dall'azienda colpita dalla crisi, la ricognizione ha messo in evidenza il ruolo importante, di nuovo, della politica di comunicazione aziendale; oltre a questa, possono assumere rilievo la leva dell'*advertising* e, non secondaria, anche la politica di prezzo. Sono, questi, strumenti da utilizzare con incisività e determinazione al fine di favorire, per l'azienda colpita dalla crisi, una penetrazione sul mercato con nuovi prodotti che favoriscano il recupero di spazi di mercato, la riconquista della fiducia dei consumatori, la riaffermazione di una credibile immagine aziendale.

Sitografia

Financial Times Lexicon.

Wikipedia The Free Encyclopedia.

The New York Times.

The Financial Times.

<http://www.bernsteincrisismanagement.com/>

<http://www.eccellere.com/public/rubriche/comunicazione/sanguefreddo-crisismanagement-269.asp>

<http://www.cia.it/>

<http://www.winenews.it/>

<http://it.euronews.com/>

<http://www.eccellere.com/public/rubriche/comunicazione/sanguefreddo-crisismanagement-269.asp>

<http://segrdid2.fmag.unict.it/laurea%20sp%20psicologia%200607/programmi%20spec/hic%20attribuzione.pdf>

https://it.surveymonkey.com/MySurveys.aspx?ut_source=header

<http://www.ansa.it/>

<http://w3.uniroma1.it/chemo/heritage/campionamento/cslide37.html>

<http://www.ansa.it/web/notizie/rubriche/associata/2013/03/06/Carne-cavallo-ministero-ragu-Star-positivi-esame-8354295.html>

http://www.corriere.it/salute/nutrizione/13_febbraio_25/polpette-ikea-carne-cavallo_f0c7c114-7f36-11e2-b0f8-b0cda815bb62.shtml

<http://www.ilfattoalimentare.it/tortellini-buitoni-carne-cavallo-nestle-italia.html>

http://www.repubblica.it/economia/finanza/2013/02/08/news/findus_nuovo_scandalo_alimentare_lasagne_e_spaghetti_col_sugo_di_cavallo-52199694/

http://www.repubblica.it/economia/2013/02/14/news/rapporto_shock_sulla_carne_di_cavallo_potrebbe_essere_contaminata-52615847/?ref=HRER2-1

<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-02-12/carne-equina-scandalo-diventa-064115.shtml?uuid=Abr0VYTH>

Bibliografia

- Adorno T., Frenkel-Brunswick E., Levinson D.J., Sanford R.N. (1950). *The Authoritarian Personality*. New York: Harper and Row Publisher Inc.
- Al Ganideh, Saeb Farhan, Al Tae Hameed (2012). Examining Consumer Ethnocentrism amongst Jordanians from an Ethnic Group Perspective. *International Journal of Marketing Studies*.
- Ahiuwalia R., Burnkrant R.E., Unnava H.R., (2000). Consumer response to negative publicity: The moderating role of commitment. *Marketing Ref.* pp.203-21.
- Bandyopadhyay S. (2012). Ethnocentrism in Icelandic Consumers and its Consequences. *International Business & Economics Research Journal*. Volume 11, Number 3, Lamar University, USA.
- Bawa A. (2004). Consumer Ethnocentrism: CETSCALE Validation and Measurement of Extent. *Vikalpa*.
- Boonghee Y., Naveen D. (2005). The Effect of Personal Cultural Orientation on Consumer Ethnocentrism: Evaluations and Behaviors of U.S. Consumers Toward Japanese Products. *Journal of Consumer International Marketing*.
- Breivik E., Thorbjørnsen H. (2008). Consumer brand relationship: an investigation of two alternative models. *Journal of the Academy Marketing Science*. 36, 443-472.
- Burton M., Young T. (1996). The impact of BSE on the demand for beef and other meats in Great Britain. *Appl. Econom.* 28(6) pp.687-694.
- Chrysochoidis G., Krystallis A., Perreas P. (2007). Ethnocentric beliefs and country-of-origin (COO) effect. Impact of country, product and product attributes on Greek consumers' evaluation of food products. *European Journal of Marketing* Vol. 41 Issue 11/12, pp.1518-1544.
- Chu T.H., Lin C.C., Prather L.J. (2005). An extension of security price reactions around product recall announcements. *Journal of Business*. 44(3/4) pp.33-48.
- Cleeren K., Helsen K., Dekimpe M.G. (2008). Weathering product-harm crises. *Journal of the Academy Marketing Science*, pag.262–270.
- Cleeren K., Van Heerde H. e Dekimpe M.G. (2013). Rising from the Ashes: How Brands and Categories can overcome Product-Harm Crises. *American Marketing Association, Journal of Marketing*, Volume 77, pp.58-77.

- Dawar N., Pillutla M.M. (2010). Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations. *Journal of Marketing Research (JMR)*, Vol. 37 Issue 2, p215-226. 12p. 3 Charts.
- Dawar N., Pillutla M.M. (1997). Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: Threat or Opportunity?. 97/40/MKT.
- De Cicco A., Loseby M. e Van der Lans L.A. (2001). The role of eu-certification of region of origin in consumer evaluation of food products. Proceedings of the 71st EAAE seminar, the food consumer in the 21st century, Zaragoza, Spain.
- Folkes V. (1984). Consumer reactions to product failure: An attributional approach. *Journal of Consumer Research*, 10(4), pp.398–409.
- Folkes V., Koletsky S. e Graham J. (1987). A field study of causal inferences and consumer reaction: The view from the airport. *Journal of Consumer Research*, 13 (4), pp.534– 539;
- Folkes, V. e Kotsos B. (1986). Buyers' and sellers' explanations for product failure: Who done it?. *Journal of Marketing*, 50 (2), pp.74–80.
- Gao H., Knight J. G., Zhang H., Mather D. e L. Peng Tan (2012). Consumer scapegoating during a systemic product-harm crisis. *Journal of Marketing Management*, Vol. 28, 1270–1290.
- Giraldi A. (2012). Il fenomeno dell'etnocentrismo nel consumo. la validazione della Consumer Ethnocentric Tendencies Scale in Italia (Consumer Ethnocentrism. Italian validation of Consumer Ethnocentric Tendencies Scale), *Rivista Mercati e Competitività*.
- Hamelin N., Ellouzi M., Canterbury A. (2011). Consumer Ethnocentrism and Country-of-Origin Effects in the Moroccan Market. *Journal of Global Marketing*.
- Heider F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. Wiley, New York.
- Huitzilin Jimenez N., San Martin S. (2009). The role of country-of-origin, ethnocentrism and animosity in promoting consumer trust. The moderating role of familiarity. *International Business Review*.
- Jones G.R. (2007). *Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento*, Egea.
- Joost M.E., Pennings A., Wansink B., T.G. Matthew (2002). A Note on Modeling Consumer Reactions to a Crisis: The Case of the Madcow Disease. *International Journal of Research in Marketing*.

- Joost M.E. Pennings A., Van Ittersum K., (2004). Understanding & Managing Consumer Risk Behavior. Selected paper prepared for presentation at the American Agricultural Economics, Association Annual Meeting, Denver, Colorado, August 1-4, 2004.
- Kelley H.H. e Michela J.L. (1980). Attribution Theory and Research. Department of Psychology, University of California, Los Angeles, California.
- 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 (3), pp. 203-217.
- Kotler P., Keller K.L. (2007). *Marketing Management*. Pearson, Prentice Hall.
- Kurzban R., Tooby J., Cosmides L. (2001). Can Race be Erased? Coalitional Computation and Social Categorization. *Proceedings of the National Academy of Science*, 98:15387-92.
- Laufer D., Gillespie K., McBride B., Gonzalez S. (2005). The role of severity in consumer attributions of blame: defensive attributions in product-harm crises in Mexico. *Journal of International Consumer Marketing* 17 (2/3), pp. 33-50.
- Laufer D., Gillespie K., Silvera D.H. (2009). The role of country of manufacture in consumers' attributions of blame in an ambiguous product-harm crisis, *Journal of International Consumer Marketing* 21 (3), pp.189-201.
- Laufer D., Gillespie K. (2004). Differences in consumer attributions of blame between men and women: the role of perceived vulnerability and empathic concern. *Psychology and Marketing* 21 (2), pp. 141-157.
- Lei J., Dawar N. e Lemmink J. (2005). The Spillover Effects of Product-Harm Crises in a Brand Portfolio. American Marketing Association, *Journal of Marketing*.
- Lei J., Dawar N. e Gürhan-Canli Z. (2012). Base-rate information in consumer attributions of product-harm crises. *Journal of Marketing Research* 49 (3), pp.336-348.
- LeVine R., Campbell D.T. (1972). Ethnocentrism. New York: John Wiley. Likert R. (1932) Technique for the measure of attitudes *Arch. Psycho.* Vol. 22 N. 140.
- Luthy M.R. (2007). Conducting International Consumer Ethnocentrism surveys. *Journal Of International Business Research*.
- Ma B., Zhang L., Li F., Wang G. (2010). The effects of product-harm crisis on brand performance. *International Journal of Market Research* Vol. 52 Issue 4.
- Magno F. (2010). Gli effetti delle crisi di prodotto sulla relazione impresa-mercato: uno studio delle reazioni dei consumatori a diverse modalità di gestione dei product recall. *Sinergie: rivista di studi e ricerche*.

- Maxham III J., Netemeyer R. (2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: The effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, 78: 239-252.
- Mitroff I., Kilmann R.H. (1984). *Corporate Tragedies: Product Tampering, Sabotage, and Other Catastrophes*. Praeger, New York.
- Nijssen E. J., Douglas S. P. e Bressers P. (2002). Attitudes Towards the Purchase of Foreign Products: Extending the Model Working paper, Stern School of Business.
- Oberecker E. M., Riefler P. e Diamantopoulos A. (2008). The Consumer Affinity Construct: Conceptualization, Qualitative Investigation and Research Agenda. *Journal of International Marketing*, American Marketing Association Vol. 16, No. 3, 2008, pp. 23-56.
- Orth U.R., Firbasovà Z. (2003). The role of consumer ethnocentrism in food product evaluation. *Agribusiness*, v. 19, n. 2, p. 137-153.
- Papatherapontos M. (2013). Gli effetti della crisi economica e finanziaria sul settore agro-alimentare in Europa. Pacman (Promoting attractiveness, competitiveness, internationalization of the Agro-food Clusters of the Med Area).
- People Daily (2008). *The number of baby sufferers of milk powder incident reached 6244, among which 158 suffered from acute renal failure*, disponibile online all'indirizzo <http://society.people.com.cn/GB/86800/8060739.html>.
- Pereira A., Hsu C.C., Kundu S. (2002). A Cross-Cultural Analysis of Ethnocentrism in China, India, and Taiwan. *Journal of Consumer International Marketing*.
- Rapporto AGRItrend: Evoluzione e cifre sull'agro-alimentare, I trimestre 2013. INEA (Istituto nazionale di Economia Agraria).
- Rapporto INEA: L'agricoltura italiana conta 2012 (2012). INEA (Istituto nazionale di Economia Agraria).
- Rupp N.G., Taylor C.R. (2002). Who initiates recalls and who cares: Evidence from the automobile industry. *Journal of Industrial Economics*, 50(2) 123-149.
- Schnettler B., Miranda H., Lobos G., Sepulveda J., Denegri M. (2010). A study of the relationship between degree of ethnocentrism and typologies of food purchase in supermarkets in central-southern Chile. Elsevier Ltd.
- Sharma S., Shimp T.A., Shin J. (1995). Consumer Ethnocentrism: a Test Antecedents and Moderators. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 1: 26-37.
- Shimp T.A., Sharma S. (1987). Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 24, 8: 280-289.

- Silvera D.H., Meyer T. e Laufer D. (2012). Age-related reactions to a product harm crisis. *Journal of Consumer Marketing* 29/4 pp. 302–309.
- Siomkos G.J., Kurzbard G. (1994). The hidden crisis in product-harm crisis management. *European Journal of Marketing*, 28, 2, pp. 30–41.
- Steenkamp J.E.M., Baumgartner H. (1998). Assessing Measurement Invariance in Cross-National Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 25, 1: 78-90.
- Strehlau V.I., Canniatti Ponchio M., Loebel E. (2012). An Assessment of the consumer ethnocentric scale (CETSCALE): evidences from Brazil. *Brazilian business review*.
- Sumner W.G. (1906). *Folkways: The Sociological Importance of Usage, Manners, Custom, Mores and Moral*. New York: Ginn and Company.
- Van Heerde H., Helsen K., Dekimpe M.G. (2007). The Impact of a Product-Harm Crisis on Marketing Effectiveness. *MARKETING SCIENCE* Vol. 26, No. 2, pp. 230-245.
- Van Heerde H., Helsen K., Dekimpe M.G. (2005). *Managing Product-Harm Crises*. *MARKETING SCIENCE*.
- Vassilikopoulou A., Siomkos G., Chatzipanagiotou K., Pantouvakis A. (2009). Product-harm crisis management: Time heals all wounds?. *Journal of Retailing and Consumer Services* 174–180.
- Vassilikopoulou A., Chatzipanagiotou K., Siomkos G. e Triantafillidou A. (2011). The role of consumer ethical beliefs in product-harm crises. *Journal of Consumer Behaviour*, *J. Consumer Behavior*, pp 279–289.
- Weick K.E. (1988). Enacted sense making in crisis situations. *Journal of Management Studies* 25, 305–318.
- Weiner B. (2000). Attributional thoughts about consumer behavior. *Journal of Consumer Research* 27 (3), pp. 382-387.
- Wu J., Dai Q. (2012). The Impact of Product-Harm Crisis on Purchase Intention: Moderating Effects of Consumer Ethnocentrism - An Example of Toyota Recall. 3rd International Conference on E-Business and E-Government.
- Zhao Y., Zhao Y. e Helsen K. (2011). Consumer learning in a turbulent Market environment: Modeling Consumer Choice Dynamics after a Product-harm Crisis. *American Marketing Association, Journal of Marketing Research*, Vol. XLVIII, 255–267.
- Zheng Fang, Yang Yang, Fu-min Deng (2012). *Research Advances in Product Harm Crisis*. School of Business, Sichuan University, 2nd International Conference on Materials, Mechatronics and Automation.