

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

Candidato: Giacomo Baldinelli (643231)

Relatore: Alberto Marcati

Correlatore: Maximo Ibarra

Le crisi di prodotto, o *product-harm crisis*, sono eventi inattesi e negativi, altamente pubblicizzati e conosciuti, causati da un determinato prodotto che viene scoperto essere difettoso o dannoso per i consumatori. Possono interessare un prodotto o una categoria di prodotti, hanno in genere una forte eco mediatica e possono avere una vasta dimensione geografica. Tali eventi sono in grado di incrinare la reputazione di un'impresa, determinando profondi effetti negativi, tra cui, su tutti, una flessione nelle vendite, una riduzione dell'efficacia degli strumenti di *marketing mix* e un impoverimento del *brand equity*.

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 presentano imperfezioni e/o possono essere potenzialmente nocivi. Molti marchi, anche conosciuti ad un grande pubblico, risultano essere stati implicati in crisi del genere, ognuno con la propria differente portata. Inoltre, l'impatto dell'avvenimento è notevole sull'opinione pubblica, in quanto investe non solo il cliente che ha subito in prima persona gli effetti della crisi, ma tutti coloro a cui giunge la notizia. Tali effetti risultano amplificati ove esista una *brand awareness* già diffusa precedentemente.

Per farvi fronte occorre conoscere, meglio possibile, l'insieme dei consumatori effettivi e potenziali, dal momento che le caratteristiche da questi possedute sono in grado di cambiare il modo mediante il quale vengono processate le informazioni, da cui derivano i comportamenti e gli atteggiamenti futuri nei confronti del *brand* coinvolto. Le risposte dell'azienda alla crisi, da cui spesso dipende la sua sopravvivenza, vanno formulate tenendo conto delle reazioni dei consumatori ad essa.

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 contesto italiano, un interesse del tutto particolare.

Il lavoro approfondisce inizialmente 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. Viene illustrato il ruolo ricoperto dalla funzione di *risk management* all'interno di un contesto organizzativo, responsabile sia della prevenzione della crisi che della valutazione dell'efficacia dei principali interventi correttivi. 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 tre principali filoni scientifici riguardanti la *product-harm crisis*.

Ci si concentra su di uno, in particolare, che esamina l'impatto delle crisi proprio sui consumatori, studiando l'effetto moderatore di alcune variabili sulle *brand evaluations* e sulle azioni future. Tra di esse vi sono ad esempio le aspettative, le percezioni e le caratteristiche dei consumatori, il *commitment* e la fedeltà verso l'azienda, la reputazione di questa, la *corporate social responsibility* e le peculiarità delle singole imprese coinvolte, l'ampiezza e la severità della crisi. Grazie al contributo delle teorie psicologiche, questo ambito di ricerca vuole aiutare a comprendere quali sono le variabili che giocano un ruolo rilevante nell'influenzare le conseguenze della crisi di prodotto.

In questo filone si affronta, inoltre, l'importante questione relativa al processo di attribuzione di colpa che vivono i consumatori in prima persona nei confronti dell'azienda, in presenza di eventi gravi che intaccano la reputazione e affidabilità di questa. Dopo aver descritto le principali caratteristiche della cosiddetta teoria dell'attribuzione - che in ambito psicologico vuole fornire spiegazioni alla formazione di idee e giustificazioni circa l'originarsi di un certo evento - si cerca di adattare questi studi al contesto dell'acquisto di un bene da parte del consumatore e alla sua relativa soddisfazione o insoddisfazione.

Si passa quindi all'ambito della transazione economica, assumendo il punto di vista del cliente che ha comprato un certo prodotto, per poi concentrare l'analisi dell'attribuzione nello specifico caso di una crisi di prodotto, assumendo la prospettiva non solo di chi ha acquistato un determinato bene difettoso, ma di chiunque sia stato raggiunto dalla notizia.

Una chiave di lettura risultata di particolare utilità e riadattata all'ambito di una *product-harm crisis* è quella elaborata da Bernard Weiner che, nel suo studio del 1986, distingue tre dimensioni delle attribuzioni causali: *locus*, controllabilità e stabilità. Il *locus* indica se la causa dell'evento critico sia ritenuta interna o esterna all'attore che è chiamato a dare un giudizio; la controllabilità, se la causa all'origine del risultato venga percepita come controllabile o meno; la stabilità, se la causa del risultato conseguito è considerata fissa nel tempo, cioè destinata a durare, o è solo temporanea.

Partendo da questa impostazione è stato analizzato poi, da un lato, l'insieme delle determinanti che, in una *product harm-crisis*, si collocano alla base dell'inferenza causale (antecedenti del processo di attribuzione), dall'altro, le conseguenze del processo di attribuzione, sia comportamentali che non comportamentali.

Il percorso descritto, fin qui lineare, ha dei vasti margini di variazione in quanto non dà conto della molteplicità dei comportamenti possibili da parte dei consumatori. Molte delle reazioni osservabili di fronte a una crisi e al modo in cui essa è gestita sono ascrivibili, infatti, alla soggettività esprimibile dai singoli e dal mercato nel suo insieme, ponendosi quindi al di là delle possibilità di investigazione.

Ciò che si è provato tuttavia a realizzare è stato identificare alcune delle variabili che hanno un ruolo moderatore, cioè si collocano esattamente al centro tra antecedenti e conseguenze del processo di attribuzione, 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.

Queste variabili sono fattori d'influenza in grado di modificare la percezione di una crisi di prodotto e, dunque, capaci di moderare l'intero processo nelle sue dimensioni causali. Possono essere suddivise in tre macrocategorie riguardanti le caratteristiche rispettivamente dei consumatori, delle imprese coinvolte e della crisi in questione. Si è voluto tuttavia concentrare tutta l'attenzione su di un moderatore in particolare.

Obiettivo specifico infatti è stato l'individuazione del ruolo rivestito dalla variabile "etnocentrismo" che appartiene a quel gruppo di moderatori direttamente correlato alle caratteristiche possedute dai consumatori. Può essere inteso, infatti, come la tendenza a giudicare le altrui culture sulla base dei criteri relativi alla propria. Valutare idee 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.

Ci si sofferma in particolare sul cosiddetto *consumer ethnocentrism* (CE), ovvero l'insieme di opinioni di un certo gruppo di individui circa l'appropriatezza, se non moralità, dell'acquisto e consumo di beni provenienti dall'estero. L'intento specifico del lavoro di tesi è, infatti, quello di verificare se e come il *consumer ethnocentrism* possa moderare il processo di attribuzione di colpa e, di conseguenza, le reazioni dei consumatori in termini sia attitudinali che comportamentali. Dopo averne tracciato ampiamente le peculiarità, seguendo la definizione degli autori che per primi hanno analizzato questa variabile, gli studiosi Shimp e Sharma, viene illustrato lo strumento elaborato sempre dai due, tramite il quale è possibile misurare il livello di CE. Tale scala prende il nome di CETSCALE ed è composta da 17 *items*. Le domande prevedono l'assegnazione di un punteggio, a ciascuna affermazione, compreso tra 1 e 7, secondo la modalità LIKERT.

Per attribuire consistenza all'analisi si è voluto prendere in considerazione un caso concreto, 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; la vicenda ha interessato numerose imprese e *brands* noti in tutta Europa, talvolta protagonisti del mercato.

La crisi 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 numerose aziende approvvigionate spesso dagli stessi fornitori.

Si è poi aggravata perché, in alcune analisi, sono stati rinvenuti additivi chimici e medicinali per cavalli 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. La grave vicenda ha 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 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 fatto calare rapidamente le vendite e i consumi di tutti i prodotti surgelati a base di carne.

Su questo episodio specifico, il lavoro di tesi ha costruito un'analisi empirica finalizzata a verificare quale sia stato, all'interno delle reazioni dei consumatori all'evento dannoso, il ruolo specifico della variabile "etnocentrismo nei consumi", riprendendo la chiave di lettura dell'attribuzione di colpa, secondo l'impostazione suggerita da Weiner.

L'indagine è stata condotta attraverso l'erogazione di un questionario ad una popolazione di 907 persone, usando il metodo *snowball*, consistente nel sottoporre il lavoro ad alcuni soggetti a cui si chiede di condividere, a propria volta, il questionario con altre persone. Le domande poste agli intervistati sono state realizzate in modo da poter comprendere a chi fosse effettivamente attribuita la responsabilità dell'evento negativo, studiando le tre differenti dimensioni dell'attribuzione causale (*locus, stability, controllability*), e le principali intenzioni dei consumatori in seguito alla crisi.

L'analisi del campione, tramite l'osservazione delle medie e il confronto, ricorrendo all'ANOVA test, ha consentito di verificare il ruolo d'influenza dell'etnocentrismo, traendo conferme e indicazioni rispetto alle ipotesi formulate, costituendo la base statistica di supporto alle conclusioni.

Una volta tentato di interpretare gli esiti del questionario, sono state ricavate le implicazioni manageriali maggiormente in accordo con quanto emerso, tali da fornire apporti tangibili e concreti alla soluzione dei problemi rinvenuti; le conclusioni raggiunte sono state interpretate alla luce dei principali contributi della ricerca ed accompagnate da spunti per successivi sviluppi e miglioramenti dello studio.

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.

Il *locus* è senza dubbi esterno, mentre per quanto riguarda la stabilità, 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 quanto la causa all'origine del risultato ottenuto venga percepita come controllabile o meno, ha dato come esito, in media, risposta tra il "poco" e il "mediamente". Si chiedeva quanto controllo potesse avere l'impresa sul problema che ha generato la crisi, sulle materie prime e sui fornitori coinvolti nella produzione dei suoi prodotti. Dai risultati emersi, si è potuto evincere 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 veniva 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 nei confronti della società da parte dei soggetti chiamati a rispondere.

In accordo con quanto detto, dall'analisi della responsabilità, 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.

In sintesi, le società coinvolte nello scandalo vengono considerate ampiamente responsabili; le intenzioni dei consumatori verso i *brands* non sono buone.

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.

È possibile originare simili considerazioni anche dalla discussione dei risultati della seconda parte degli studi condotti che hanno inteso valutare l'impatto della variabile sugli *outcomes* comportamentali.

In generale, le intenzioni da parte dei rispondenti nei confronti della società non sono state 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 è che le risposte dei soggetti, per tutte le conseguenze comportamentali, non superano mai il "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 delusi e traditi. Anche se indifferenti, non guarderanno comunque di buon occhio a quanto successo.

Gli esiti sono particolarmente duri nel caso di alcuni *items* 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 a favore della società oggetto di scandalo, è stato considerato come qualcosa di ancor più improbabile. Ciò è indice anche del grado di coinvolgimento del campione nell'ambito di riferimento, ovvero quello alimentare. La maggior parte dei rispondenti, infatti, è composta da giovani che risultano tendenzialmente molto poco fidelizzati, almeno in questo settore, e quindi meno disposti a sentirsi parte di qualcosa e ad agire per difenderne la reputazione o per risollevarne le sorti.

Più probabile è risultata essere l'intenzione di concedere un'altra *chance* al marchio. Questo 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.

L'indagine realizzata ha avuto anche come esito il dato fondamentale della preponderanza dei soggetti poco etnocentrici (72,5%). Soltanto 79 su 907 sono stati 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 che erano state formulate, sono risultati tendenzialmente più aperti ed interessati verso aziende e prodotti esteri, perché consumatori abituali o potenziali in questo segmento di mercato.

Quantunque la rilevazione mediante erogazione di questionari abbia fatto emergere una maggioranza 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.

Il più delle volte l'etnocentrismo è tipico di persone anziane e poco propense verso i prodotti differenti e provenienti da altri paesi, perché meno aperte e inclini a supportare le economie estere che potrebbero magari danneggiare 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 mancanza di indulgenza, verso un'azienda oggetto di una crisi tanto grave come quella della carne equina. 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*.

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, a fornire un'altra *chance* all'impresa interessata.

Anche in questo caso, pertanto, c'è una maggiore sfiducia verso l'azienda, magari perché estera (2 dei *brands* considerati nel questionario erano stranieri), una chiara preclusione a concederle un'altra opportunità. 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 implicata nello scandalo.

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 (con relativo abbassamento dei prezzi).

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.

Data la scarsa propensione etnocentrica riscontrata negli intervistati, le caratteristiche sopra descritte appaiono avere una valenza ridotta, essendo riscontrabili 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.

Da tutto ciò si è potuto evincere che è necessario rivolgere le proprie azioni, nell'ambito del marketing, pre e post-crisi, direttamente alle persone non etnocentriche in quanto più numerose e influenzabili.

Nonostante tali evidenze, risulta comunque rilevante, specie nello specifico settore esaminato, conoscere il livello di etnocentrismo. Questa variabile, infatti, non solo va intesa come preclusione verso i prodotti esteri e le importazioni, ma diventa anche sinonimo di minore livello di apertura mentale verso i cambiamenti, le innovazioni e il "diverso" in generale, maggiore mancanza di

indulgenza e, quindi, più marcata sfiducia nei confronti di una qualunque azienda, nazionale o non, che abbia disatteso le aspettative dei consumatori.