

Crisis communications and consumers' responses: The role of the need of cognitive closure

Matteo Corciolani

Dipartimento di Economia e Management
Università di Pisa
Via Ridolfi 10 - 56124, Pisa, Italy
Phone +39 050 2216226
Email matteo.corciolani@unipi.it

Giacomo Gistri

Dipartimento di Scienze Politiche, della Comunicazione e delle Relazioni Internazionali
Università degli Studi di Macerata
Via Don Minzoni, 22a - 62100 Macerata (Italy)
Phone +39 0733 2582557
Email giacomo.gistri@unimc.it

Stefano Pace

Kedge Business School
Rue Antoine Bourdelle
Domaine de Luminy BP 921
13 288 Marseille Cedex 9, (France)
stefano.pace@kedgebs.com

Crisis communications and consumers' responses: The role of the need of cognitive closure

Abstract

Recently, also because of the spread of Internet, reports of corporate crisis are increasingly frequent. Managers have to act quickly to not deplete the capital of trust and credibility painstakingly built over time. In parallel, scholars dedicate an increased emphasis to the phenomenon as evidenced by the many contributions that ultimately go to feed the literature on crisis management.

This paper, through an experimental study, wants to analyze the different impact that the same response strategy (apology) to a real corporate crisis, can have on people with different levels of the need for cognitive closure. Results show that this psychological trait acts as moderator: if the need of cognitive closure is low, the apology strategy is more effective in terms of higher attitude towards the company and higher intention to buy compared to average levels of the same attribute. If the need for cognitive closure is high, the apology strategy seems to have no significant effect on these consumers. Such results suggest to companies to consider some respondents psychological traits in the development of efficient post crisis communication strategies.

Keywords: *crisis management, cognitive closure, attitude toward the corporate, intention to buy, negative word of mouth*

Introduzione

Nel corso degli ultimi anni, la letteratura che studia il crisis management è cresciuta in maniera significativa (Coombs, 2007). Alcuni autori, in particolare, mirano a comprendere meglio le risposte dei consumatori di fronte alle strategie messe in atto dalle imprese che hanno vissuto degli eventi critici (Coombs & Holladay, 2008). Un interessante sviluppo di tale filone di ricerca è quello che si è avviato dopo i primi studi di Coombs e colleghi e che, per ogni tipologia di crisi, cerca di mettere a punto la strategia di risposta più adeguata da parte dell'impresa (Dutta & Pullig, 2011).

Nell'ambito di tale dibattito, diventa quindi importante capire anche tutte le possibili condizioni in cui una stessa strategia possa essere più o meno efficace per risolvere una crisi. In tal senso, si rileva una scarsa attenzione ad alcuni costrutti psicologici che potrebbero spiegare una diversa reazione da parte degli individui alla medesima strategia di risposta adottata. Per apportare un contributo alla letteratura che vada proprio in tale direzione, il presente lavoro impiega il costrutto psicologico del bisogno di chiusura cognitiva. Il lavoro si basa su uno studio di tipo sperimentale finalizzato ad analizzare il diverso impatto che la medesima strategia di risposta a una crisi, possa avere su soggetti con diversi livelli di bisogno di chiusura cognitiva (Webster & Kruglanski, 1994).

L'articolo è organizzato nel modo illustrato di seguito. *In primis*, vengono presentate le domande di ricerca che hanno stimolato lo sviluppo del presente studio, successivamente vengono brevemente ripresi i contributi che costituiscono il framework teorico di riferimento per il lavoro, per poi lasciare spazio alla descrizione della metodologia della ricerca. In seguito sono illustrati i risultati ottenuti, i quali sono poi discussi alla luce della letteratura di riferimento. Infine, vengono riepilogati i punti principali del paper, assieme all'identificazione dei limiti dello studio, delle possibili linee di ricerca future e delle relative implicazioni manageriali.

Domande di ricerca

Il presente lavoro si basa su uno studio di tipo sperimentale nel quale ci si è posti un duplice obiettivo. *In primis*, l'analisi ha cercato di comprendere se la strategia delle scuse (Coombs & Holladay, 2008) possa essere efficace in caso di crisi di tipo etico (Trump, 2014). In secondo luogo, la ricerca ha cercato di chiarire il diverso impatto di tale strategia su soggetti che presentano un diverso grado di bisogno di chiusura cognitiva (Webster & Kruglanski, 1994).

I principali costrutti considerati nel lavoro vengono ora ripresi nella sezione dedicata alla letteratura di riferimento.

Rassegna della letteratura e ipotesi della ricerca

Il tema del crisis management sta incontrando un crescente interesse presso gli studiosi di management in generale e di marketing in particolare (Coombs, 2007; Coombs & Holladay, 2008). Recentemente, infatti, anche a causa della crescente rilevanza assunta dalle informazioni che circolano sul web, è più facile che le imprese vengano esposte ad attacchi che minano la loro reputazione e dai quali è opportuno difendersi prontamente, come critiche, passaparola negativo, brand 'firestorm' (Pfeffer, Zorbach, & Carley 2014) o addirittura crisi

più profonde (es. Thompson, Rindfleisch & Arsel, 2006). Per tale motivo diventa fondamentale, da un lato, capire le modalità con cui gli individui, esposti alle diverse tipologie di crisi, possono rispondere in termini di atteggiamento nei confronti dell'azienda colpita, intenzione d'acquisto, intenzione di divulgare informazioni negative sull'azienda stessa ecc. (es. Ahluwalia, Burnkrant & Unnava, 2000), e, dall'altro, identificare quali strategie comunicative possano essere utilizzate dalle imprese per fronteggiare i possibili effetti negativi della crisi in cui esse sono coinvolte (es. Dardis & Haigh, 2009).

Anche la letteratura di riferimento si è sviluppata seguendo questi due principali filoni. Ovvero, da un lato, alcuni autori si sono concentrati sugli effetti delle crisi aziendali sui vari stakeholder, con una particolare attenzione all'analisi delle risposte dei consumatori; dall'altro, invece, altri ricercatori si sono cimentati maggiormente nello studio e nello sviluppo di strategie il più possibile adeguate per prevenire/fronteggiare/gestire i più disparati momenti di crisi. Nel primo gruppo di studi – riferito agli effetti di una crisi sui consumatori – si segnala soprattutto il lavoro fondamentale di Ahluwalia, Burnkrant & Unnava (2000), i quali identificano l'impegno del consumatore nei confronti della marca colpita da crisi come un importante moderatore delle sue possibili risposte. Cheng, White e Chaplin (2012) e Lisjak, Lee & Gardner (2012) vanno oltre, dimostrando come i consumatori che si identificano molto con una marca (Fournier, 1998) tendano a percepire una minaccia nei confronti della marca stessa come una minaccia nei confronti del proprio sé, motivo per cui le proprie risposte tendono a essere più indulgenti. Trump (2014), tuttavia, evidenzia come perfino i consumatori molto connessi con il proprio brand preferito non siano disposti a perdonarlo in caso di crisi, se la crisi coinvolge tematiche da essi considerate personalmente rilevanti oppure riguardano azioni di natura etica anziché le performance del prodotto.

Sull'altro versante, i lavori di riferimento sono senz'altro quelli di Coombs e colleghi (Coombs, 2007; Coombs & Holladay, 2008), i quali, tramite la Situational Crisis Communication Theory (SCCT), forniscono un framework di riferimento che le aziende possono adottare per cercare di rispondere efficacemente alle svariate situazioni critiche in cui possono essere coinvolte. Sulla stessa falsariga, altri autori si sono concentrati su specifici eventi critici o particolari tipi di strategie per rispondere a essi. Dardis & Haigh (2008), ad esempio, mostrano come la strategia di riduzione della pericolosità di una crisi di prodotto comporti un maggior impatto sulla reputazione percepita dai consumatori rispetto ad altre quattro strategie con cui essa è stata confrontata (smentita, evasione della responsabilità, azione correttiva e mortificazione). Dutta & Pullig (2011), più di recente, evidenziano anche come, comparando tre diverse strategie di risposta a una crisi (smentita, riduzione della pericolosità e azione correttiva), si scopra come la loro maggiore o minore efficacia dipenda in realtà dal tipo di crisi sul quale vengono applicate. Ciò significa che non esiste allo stato attuale un modello ottimale in grado di risolvere tutti i tipi di crisi. Al contrario, diversi eventi critici sembrerebbero richiedere un trattamento *ad hoc*, con una strategia costruita su misura.

Buona parte dei lavori precedenti sui consumatori si focalizza su elementi contingenti alla crisi, come il rapporto fra consumatore e brand colpito dalla crisi, o fra consumatore e tipologia di crisi. L'approccio di ricerca di tali studi ipotizza effetti di mediazione o moderazione di queste relazioni contingenti sulle altre variabili in gioco (diverse tipologie di crisi e di risposta alla crisi, effetti sul consumatore e sul brand). In questo lavoro si adotta una prospettiva diversa, slegandosi dal rapporto consumatore-brand o consumatore-crisi e focalizzandosi su un tratto psicologico del consumatore indipendente e preesistente: il bisogno di chiusura cognitiva. Si vuole mostrare che anche il bisogno di chiusura cognitiva

può giocare un ruolo rilevante nella diversa efficacia ottenuta da una strategia di comunicazione effettuata da un'impresa per cercare di risolvere una situazione di crisi.

Il bisogno di chiusura cognitiva può essere inteso come la necessità di ottenere una risposta chiara e definitiva rispetto a un certo argomento, in modo da ridurre la relativa ambiguità percepita (Houghton & Grewal, 2000). Recentemente tale costrutto ha ricevuto particolare attenzione negli studi di marketing perché è stato riscontrato come esso impatti su diverse variabili che hanno una certa importanza in questo contesto (Houghton & Grewal, 2000). Choi et al. (2008), ad esempio, hanno dimostrato come diversi livelli di bisogno di chiusura cognitiva influenzino lo stile di ricerca delle informazioni adottato dai consumatori. Nello specifico, maggiori livelli di tale bisogno sarebbero collegati a una preferenza per la ricerca basata sugli attributi, mentre minori livelli fungerebbero da predittori di uno stile di ricerca alternativo.

Kruglanski, Webster & Klem (1993) mostrano come individui con più elevato bisogno di chiusura cognitiva siano più resistenti alla persuasione nei confronti di coloro che detengono livelli più bassi. Si ritiene dunque che tale bisogno, che presenta livelli variabili presso la popolazione (Webster & Kruglanski, 1994), possa giocare un ruolo determinante nelle risposte date dai consumatori alle strategie attraverso cui le aziende cercano di fronteggiare le crisi. La comunicazione implementata dalle imprese per tentare di risolvere una situazione critica può infatti essere ritenuta un esempio di persuasione che, date queste premesse, potrebbe avere un diverso impatto sui consumatori. Nella fattispecie, è ragionevole attendersi che elevati livelli di bisogno di chiusura cognitiva comportino risposte meno positive di fronte alla comunicazione utilizzata in caso di crisi, mentre, a parità di altre condizioni, livelli più bassi siano legati a risposte più positive. L'effetto dovrebbe verificarsi in particolare per la strategia di scuse successive a una crisi. Chiedendo scusa, l'impresa introduce un elemento di ambiguità, in quanto lascia il consumatore nel dubbio sulla vera natura dell'impresa: l'impresa è quella che ha commesso l'errore che ha determinato la crisi, oppure quella che si ravvede? Come sarà descritto nei prossimi paragrafi, lo studio qui presentato ha confrontato proprio l'utilizzo di una nota strategia di risoluzione di una crisi su due gruppi di individui con diversi livelli di bisogno di chiusura cognitiva. Le ipotesi dello studio empirico sono le seguenti:

H1: I soggetti del gruppo sperimentale, che hanno assistito alla strategia "di scuse", manifestano migliori risposte alla crisi in termini di: a) atteggiamento nei confronti dell'azienda b) intenzione d'acquisto c) passaparola negativo, rispetto a coloro che hanno assistito a una strategia di "no-comment" (gruppo di controllo).

H2: In seguito ad una strategia "di scuse" in risposta alla crisi, i soggetti con un basso livello di chiusura cognitiva manifestano migliori risposte in termini di: a) atteggiamento nei confronti dell'azienda b) intenzione d'acquisto c) passaparola negativo, rispetto ai soggetti con un alto livello di chiusura cognitiva.

Metodo

Lo studio è stato condotto utilizzando un caso reale, quello dell'azienda Barilla, che ha vissuto un importante momento di crisi, in seguito alle dichiarazioni rese il 25 settembre 2013 ad una trasmissione radiofonica italiana dal presidente Guido Barilla. In tale occasione, Guido Barilla ha espresso la sua opposizione riguardo all'ipotesi di impiegare la rappresentazione delle famiglie omosessuali nella comunicazione pubblicitaria dell'azienda. I tratti più salienti della sua dichiarazione sono stati i seguenti: «*Il concetto di famiglia sacrale rimane uno dei*

valori fondamentali dell'azienda [...] Non lo faremo [uno spot con una famiglia gay] perché la nostra è una famiglia tradizionale [...] Se gli piace [ai consumatori gay] la nostra pasta e la nostra comunicazione la mangino, se non gli piace, e non gli piace quello che diciamo, faranno a meno di mangiarla e ne mangeranno un'altra. Non lo farei [uno spot con una famiglia gay] ma non per mancanza di rispetto agli omosessuali – che hanno diritto di fare quello che vogliono senza disturbare gli altri – ma perché non la penso come loro e penso che la famiglia a cui ci rivolgiamo noi è comunque una famiglia classica».

La notizia è stata ripresa immediatamente da numerose testate giornalistiche e ha destato numerose proteste. Attraverso le condivisioni sui social network, la dichiarazione di Barilla ha raggiunto una massa critica di attenzione di livello globale, formando la base potenziale per un grave danno di reputazione all'intero gruppo Barilla.

Il giorno successivo alla messa in onda della trasmissione, l'azienda ha pubblicato un comunicato stampa e un video nel quale Guido Barilla ha espresso le proprie scuse per le dichiarazioni rese.

Il caso sopra descritto si presta per indagare la reazione dei consumatori di fronte a una reale situazione di crisi, cui l'azienda ha cercato di rispondere attraverso la strategia delle scuse (Coombs & Holladay, 2008). Per evitare che i rispondenti fossero influenzati da precedenti esposizioni alla notizia, l'esperimento è stato condotto all'estero (Spagna) in un contesto nel quale la notizia non ha avuto molta enfasi mediatica, in particolare si è controllato che i partecipanti alla ricerca non fossero a conoscenza della crisi.

Più in dettaglio, lo studio è stato condotto su un campione di convenienza formato da 83 studenti universitari (M=64, F=19; età media 22,42 anni), i quali sono stati sottoposti a un disegno di ricerca che prevedeva due diversi scenari.

Nel gruppo di controllo, ai rispondenti è stato mostrato prima uno spot pubblicitario di Barilla sottotitolato in spagnolo, al fine di stimolare il ricordo della marca e il suo posizionamento; successivamente, è stato fatto vedere un ulteriore video, anch'esso sottotitolato, riportante la notizia delle dichiarazioni di Guido Barilla e della conseguente crisi vissuta dall'azienda italiana.

Nel gruppo sperimentale, i partecipanti hanno visto gli stessi due video del gruppo di controllo con l'aggiunta di un terzo video relativo alle scuse del presidente Barilla.

Dopo la visione degli stimoli audio-visuali, sono stati misurati l'atteggiamento nei confronti dell'impresa (Homer, 1995; $\alpha = 0,90$), l'intenzione d'acquisto (Burton, Garretson & Velliquette, 1999; $\alpha = 0,90$) e il passaparola negativo (WOM) (Grégoire & Fisher, 2006; $\alpha = 0,86$), oltre al bisogno di chiusura cognitiva (Webster & Kruglanski, 1994; $\alpha = 0,79$) e ad alcune variabili socio-demografiche come il sesso e l'età.

Risultati

Per l'analisi dei dati sono stati creati tre modelli di regressione, uno per ciascuna variabile dipendente: atteggiamento nei confronti dell'impresa (tabella 1), intenzione d'acquisto (tabella 2) e passaparola negativo -(tabella 3). È stata usata la macro di Hayes per SPSS (Hayes, 2013) per verificare l'effetto moderatore del bisogno di chiusura cognitiva.

I risultati mostrano che il video di scuse realizzato da Barilla ha avuto un effetto positivo e statisticamente significativo sull'atteggiamento nei confronti dell'impresa (vedi tab. 1) e sull'intenzione d'acquisto (vedi tab. 2), mentre non si rilevano effetti significativi sul passaparola (WOM) negativo (vedi tab. 3). Tale evidenza conduce dunque a confermare H1a, H1b e rifiutare H1c.

Tab. 1 Modello di regressione con variabile dipendente l'atteggiamento nei confronti dell'impresa

	Coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
costante	2,49	0,821	3,03	0,003	0,854	4,122
chiusura						
cognitiva CC	0,089	0,162	0,55	0,586	-0,234	0,411
gruppo	0,712	0,308	2,32	0,023	0,099	1,325
int_1	-0,905	0,352	-2,57	0,012	-1,606	-0,204
genere	-0,240	0,251	-0,95	0,342	-0,739	0,260
età	0,031	0,035	0,87	0,386	-0,039	0,101

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,3850	0,1482	1,0286	2,216	5,00	77,00	0,0611

Interazione: int_1 gruppo X chiusura cognitiva (CC)

Y = Atteggiamento nei confronti dell'impresa

X = Gruppo

M = Chiusura cognitiva (CC)

Effetto condizionale di X su Y ai valori del moderatore:

CC	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-0,668	1,317	0,463	2,8446	0,005	0,395	2,239
0,000	0,712	0,307	2,3138	0,023	0,099	1,325
0,668	0,107	0,292	0,3676	0,714	-0,475	0,691

Tab. 2 Modello di regressione con variabile dipendente l'intenzione d'acquisto

	Coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
costante	2,075	0,969	2,140	0,035	0,144	4,006
chiusura						
cognitiva CC	0,093	0,200	0,467	0,6414	-0,305	0,492
gruppo	0,660	0,320	2,063	0,0424	0,023	1,297
int_1	-0,814	0,377	-2,155	0,0342	-1,566	-0,062
genere	-0,115	0,359	-0,320	0,7496	-0,830	0,600
età	0,040	0,042	0,960	0,3398	-0,043	0,124

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,316	0,0998	1,3953	1,6653	5,0000	77,000	0,153

Interazione: int_1 gruppo X chiusura cognitiva (CC)

Y = Intenzione d'acquisto

X = Gruppo

M = Chiusura cognitiva (CC)

Effetto condizionale di X su Y ai valori del moderatore:

CC	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-0,668	1,204	0,444	2,707	0,008	0,318	2,089
0,000	0,6602	0,320	2,063	0,042	0,023	1,297
0,668	0,1163	0,366	0,317	0,752	-0,613	0,845

Tab. 3 Modello di regressione con variabile dipendente il passaparola negativo

	Coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
costante	3,391	1,182	2,868	0,005	1,036	5,746
chiusura						
cognitiva	0,214	0,313	0,683	0,496	-0,410	0,839
gruppo	0,113	0,439	0,257	0,797	-0,761	0,987
int_1	1,038	0,579	1,791	0,077	-0,116	2,192
genere	0,131	0,437	0,300	0,764	-0,739	1,002
Età	-0,006	0,048	-0,127	0,899	-0,102	0,090

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,253	0,064	2,4102	1,944	5,0000	77,0000	0,0965

Interazione: int_1 gruppo X chiusura cognitiva (CC)

Y = Passaparola (WOM) negativo

X = Gruppo

M = Chiusura cognitiva (CC)

Effetto condizionale di X su Y ai valori del moderatore:

CC	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-0,668	-0,580	0,676	-0,857	0,393	-1,928	0,767
0,000	0,113	0,439	0,257	0,797	-0,761	0,987
0,668	0,806	0,477	1,691	0,094	-0,143	1,756

Nella tab.1 e nella tab. 2, rispettivamente per l'atteggiamento nei confronti dell'impresa e per l'intenzione d'acquisto, si rileva inoltre un effetto d'interazione significativo tra lo stimolo proposto (presenza o assenza del video di scuse di Barilla) e il livello di bisogno di chiusura cognitiva del rispondente. Tale interazione non è statisticamente significativa nel caso del passaparola negativo (tab. 3).

Nel caso dell'atteggiamento nei confronti dell'impresa, si osserva dai valori condizionali del moderatore come l'effetto positivo della strategia di scuse sia significativo in realtà solo per i soggetti con un basso o medio livello di bisogno di chiusura cognitiva, mentre, per i soggetti con elevato livello di bisogno di chiusura cognitiva, tale effetto perde di significatività. In sostanza l'effetto positivo della strategia di scuse sull'atteggiamento nei confronti dell'impresa decresce in termini di efficacia all'aumentare del bisogno di chiusura cognitiva nei soggetti.

Anche nel caso dell'intenzione d'acquisto si osserva come l'effetto positivo del video di scuse sia significativo solo per i soggetti con basso o medio livello di bisogno di chiusura cognitiva mentre non lo sia per i soggetti con elevato livello di bisogno di chiusura cognitiva. Vale a dire che l'effetto positivo della strategia di scuse sull'intenzione d'acquisto nei confronti dei prodotti dell'impresa colpita dalla crisi decresce in termini di efficacia all'aumentare del bisogno di chiusura cognitiva fino a scomparire.

Nel caso del passaparola negativo, la strategia di scuse e dunque la visione del corrispondente video non produce alcun effetto significativo indipendentemente dal livello di bisogno di chiusura cognitiva del soggetto esposto alla crisi.

Tali effetti inducono a confermare H2a e H2b nonché a rigettare H2c.

Discussione

Nel complesso, i risultati forniscono degli spunti interessanti per almeno due ordini di motivi. *In primis*, viene confermato che la strategia delle scuse è efficace nei confronti dei consumatori quando la marca è al centro di una crisi di tipo etico (Coombs & Holladay, 2008); nello specifico, nei soggetti del gruppo sperimentale che hanno assistito al video di scuse si riscontra un migliore atteggiamento nei confronti dell'impresa coinvolta nonché una maggiore intenzione d'acquisto rispetto ai soggetti nel gruppo di controllo che non hanno assistito al video di scuse. Ciò appare coerente con i dettami della SCCT (Coombs, 2007; Coombs & Holladay, 2008).

Tuttavia – e questo è il secondo importante suggerimento che deriva dalla ricerca – l'impatto di tale azione sugli individui può variare a seconda del livello di bisogno di chiusura cognitiva (Webster & Kruglanski, 1994). Se tale tratto individuale è basso, la strategia di scuse è più efficace cioè può migliorare l'atteggiamento nei confronti dell'impresa colpita dalla crisi e l'intenzione d'acquisto per i suoi prodotti maggiormente rispetto a livelli medi di tale attributo. Se il bisogno di chiusura cognitiva invece è alto, la strategia di scuse sembra non avere un effetto significativo su tali consumatori. Ciò può essere spiegato alla luce del rapporto tra il bisogno di chiusura cognitiva e la resistenza alla persuasione come hanno messo in luce nel loro studio Kruglanski, Webster & Klem (1993): gli individui con più elevato livello di bisogno di chiusura cognitiva sono più resistenti alla persuasione nei confronti di coloro che detengono livelli più bassi. Il video di scuse viene interpretato da tali soggetti come un tentativo di persuasione e dunque non modifica l'enfasi delle loro risposte alla crisi. Ciò è coerente inoltre con i dettami del Persuasion Knowledge Model (Friestad; Wright, 1994), che mette in evidenza come i soggetti accumulino conoscenza sui tentativi di persuasione per poi utilizzarla per resistervi. A seconda poi delle caratteristiche individuali e di contesto tale processo è più probabile che venga attivato (Campbell & Kimoni, 2000). L'elevato bisogno di chiusura cognitiva agisce proprio da acceleratore aumentando lo scetticismo nei confronti nella comunicazione di matrice aziendale.

Dalla ricerca emerge inoltre come la strategia di scuse non influenzi in maniera significativa l'intenzione di intraprendere azioni di passaparola negativo a differenza delle altre variabili dipendenti quali l'atteggiamento nei confronti dell'impresa e l'intenzione d'acquisto. Tale risultato può essere imputato alle caratteristiche contestuali dell'utilizzo di un caso reale nella procedura sperimentale seguita. Come descritto nella sezione metodologica si è utilizzato il caso della crisi che ha colpito Barilla, la quale è scoppiata in Italia nel settembre 2013.

L'esperimento è stato condotto volutamente all'estero (in Spagna) nella primavera del 2015. Sebbene i rispondenti siano stati selezionati in quanto non a conoscenza dell'evento scatenante la crisi, alla notizia hanno reagito modificando i loro atteggiamenti nei confronti dell'impresa e la loro intenzione d'acquisto per i prodotti della stessa, ma non hanno ritenuto sensato aumentare il passaparola di una crisi successa già da qualche tempo e dunque già ampiamente diffusa in termini mediatici.

Conclusioni

Con la presente ricerca, si intende contribuire alla recente enfasi che la letteratura di crisis management ha posto nell'evidenziare l'importanza dell'analisi dei costrutti psicologici nel valutare l'efficacia delle strategie comunicazionali post crisi. Il presente contributo fa emergere il ruolo moderatore del bisogno di chiusura cognitiva nel rispondere a una strategia di scuse in conseguenza di una crisi di matrice etica (rappresentazione delle famiglie omosessuali nella comunicazione pubblicitaria dell'impresa). L'importanza di identificare i moderatori è essenziale in quanto possono avere un ruolo determinante nell'enfasi e nella tipologia dell'effetto della strategia.

Limiti della ricerca e ricerche future

A causa dei limiti insiti nello studio (es. campione di convenienza; numero dei rispondenti, ecc.), si rendono necessarie delle repliche anche in altri contesti (non necessariamente reali) per poter meglio comprendere il ruolo del bisogno di chiusura cognitiva nello spiegare le risposte dei consumatori alle strategie adottate dalle aziende in caso di crisi.

Implicazioni manageriali

Lo studio dimostra come, anche nel caso di una crisi di tipo etico come quella subita da Barilla, la strategia delle scuse risulti più efficace nei confronti dei consumatori rispetto alla strategia del "no comment". Inoltre, se i risultati di questo primo lavoro fossero confermati in altri studi, si aprirebbe uno scenario in cui le strategie di comunicazione delle aziende coinvolte in eventi critici dovrebbero essere sempre più segmentate e targettizzate sulle caratteristiche psicologiche dei destinatari, per evitare di risultare inefficaci se non addirittura talvolta controproducenti.

Un modo per rivolgersi a consumatori con differenti livelli di bisogno di chiusura cognitiva potrebbe consistere nell'impiego di media differenti per la strategia di comunicazione di crisi. Soggetti con alto bisogno di chiusura cognitiva potrebbero preferire comunicazioni obiettive in grado di ridurre l'ambiguità e dirimere le questioni inerenti la crisi. Indagini indipendenti sulla crisi, dati certificati e comunicazioni ufficiali dell'impresa verificate da terze parti potrebbero essere forme preferibili per tale tipo di consumatore. I soggetti con basso bisogno di chiusura cognitiva potrebbero invece tollerare maggiormente le comunicazioni più disordinate normalmente presenti nei social media, dove vengono elaborate opinioni variegata e contrapposte sulla crisi. In tal caso, la voce dell'azienda nei social media potrebbe essere efficace per tali soggetti. Anche in questo caso, future ricerche potranno mostrare l'efficacia di diversi media a seconda del tipo di target.

Bibliografia

- Ahluwalia, R., Burnkrant, R. E., & Unnava, H. R. (2000). Consumer Response to Negative Publicity: The Moderating Role of Commitment, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVII (May), 203-214.
- Campbell, M. C. & Kirmani A. (2000). Consumers' Use of Persuasion Knowledge: The Effects of Accessibility and Cognitive Capacity on Perceptions of an Influence Agent, *Journal of Consumer Research*, Vol. 27(June), 69-83.
- Cheng, Y. Y., White, T. B., & Chaplin, L. N. (2012). The effects of self-brand connections on responses to brand failure: A new look at the consumer-brand relationship. *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), 280–288
- Choi, J. A., Koo, M., Choi, I., & Auh, S. (2008). Need for Cognitive Closure and Information Search Strategy, *Psychology & Marketing*, Vol. 25(11), 1027–1042.
- Coombs, T.W. & Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, 34, 252–257.
- Coombs, W.T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–177.
- Dardis, F., & Haigh, M. M. (2009). Prescribing versus describing: testing image restoration strategies in a crisis situation, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 14(1), 101-118.
- Dutta, S. & Pullig, C. (2011). Effectiveness of corporate responses to brand crises: The role of crisis type and response strategies, *Journal of Business Research*, 64(12), 1281–1287.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24, 343-373.
- Friestad, M. & Wright P. (1994). The Persuasion Knowledge Model: How People Cope with Persuasion Attempts, *Journal of Consumer Research*, 21 (June), 1-31.
- Grégoire, Y. & Fisher, R. J. (2006). The Effects of Relationship Quality on Customer Retaliation, *Marketing Letters*, 17 (January), 31–46.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*, London: The Guilford Press.
- Homer, P. M. (1995). Ad Size as an Indicator of Perceived Advertising Costs and Effort: The Effects on Memory and Perceptions. *Journal of Advertising*, 24 (Winter), 1–12.
- Houghton, D.C. & Grewal, R. (2000). Please, Let's Get an Answer—Any Answer; Need for Consumer Cognitive Closure, *Psychology & Marketing*, Vol. 17(11):911-934 (November).

Kruglanski, A.W., Webster, D.M., & Klem, A. (1993). Motivated Resistance and Openness to Persuasion in the Presence or Absence of Prior Information, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1993, Vol. 65, No. 5, 861-876.

Lisjak, M., Lee, A. Y., & Gardner, W. L. (2012). When a threat to the brand is a threat to the self: the importance of brand identification and implicit self-esteem in predicting defensiveness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(9), 1120–1132.

Pfeffer, J., Zorbach, T., & Carley, K. M. (2014). Understanding Online Firestorms: Negative Word-of-mouth Dynamics in Social Media Networks. *Journal of Marketing Communications*, 20(1–2), 117–128.

Thompson, C. J., Rindfleisch A., & Arsel Z. (2006). Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgänger Brand Image, *Journal of Marketing*, 70 (1), 50–64.

Trump, R. K. (2014). Connected consumers' responses to negative brand actions: The roles of transgression self-relevance and domain, *Journal of Business Research* 67 (9), 1824-1830.

Webster, D.M. & Kruglanski, A. W. (1994). Individual differences in need for cognitive closure. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 67(6), 1049-1062.