



Società Italiana
Marketing

MARKETING & RETAIL
NEI MERCATI
CHE CAMBIANO

XIII[^] SIM Conference
Cassino, 20-21 ottobre 2016

ISBN 978-88-907662-6-8

PROCEEDINGS

L'EFFETTO DELL'INCONGRUENZA FRA REPUTAZIONE E EVENTO CRITICO SULL'EFFICACIA DELLE STRATEGIE DI RISPOSTA ALLA CRISI

**Giacomo Gistri
Matteo Corciolani
Stefano Pace**

Abstract

Negli ultimi anni la letteratura sul crisis management si è arricchita di numerosi contributi. In particolare la Situational Crisis Communication Theory (SCCT), in base all'attribuzione di responsabilità degli eventi scatenanti la crisi, identifica tre tipologie di crisi alle quali fa corrispondere, per ciascuna tipologia, una serie di strategie comunicative di risposta ritenute più efficaci.

Attraverso uno studio sperimentale, si dimostra come l'incongruenza tra la dimensione saliente della reputazione aziendale e l'evento scatenante la crisi influenzi il comportamento dei consumatori rendendo alcune strategie di risposta più efficaci di altre. I risultati mostrano come nel caso di una crisi di tipo *preventable* (percepita come di responsabilità dell'impresa), quando si verifica un'incongruenza tra la reputazione dell'impresa e l'evento scatenante la crisi, la strategia di compensazione sia più efficace della strategia di scuse sia in termini affettivi che comportamentali.

Keywords: crisis management, incongruence, attitude toward the corporate, intention to buy, apology, compensation

Introduzione

Secondo i dati diffusi dal Reputation Institute all'inizio del 2015, Amazon occupava la prima posizione nella classifica statunitense che monitora la reputazione in termini di responsabilità sociale d'impresa. L'azienda è stata addirittura l'unica a totalizzare un punteggio tale da essere considerata "eccellente" dai consumatori americani.

Tuttavia, dopo che il New York Times ha pubblicato i risultati della sua inchiesta relativa alle pratiche di lavoro in Amazon, si è scatenato un acceso dibattito che ha coinvolto per parecchio tempo i media e il pubblico, ed ha determinato una considerevole perdita di capitale reputazionale.

Cosa succede dunque ad un'azienda che ha fondato la propria reputazione sul rispetto dei lavoratori se viene coinvolta in uno scandalo legato al mancato rispetto degli stessi? Sarebbe diverso se invece la crisi riguardasse altre dimensioni della responsabilità sociale d'impresa (come ad esempio il rispetto dell'ambiente)? Quali tipi di strategia di risposta sono più adatti?

La reputazione aziendale è un costrutto multidimensionale e le dimensioni variano a seconda del framework teorico di riferimento. Tra queste, un posto di rilievo è sicuramente occupato da quelle inerenti la responsabilità sociale d'impresa (RSI) (Fombrun, Gardberg e Sever 2000). In particolare, secondo l'approccio teorico definito "*componential view*", piuttosto che una valutazione complessiva, la reputazione di un'organizzazione deriverebbe da una valutazione di un particolare attributo (Fischer & Reuber, 2007). Di conseguenza tra le diverse dimensioni della RSI, una singola dimensione può giocare un ruolo di primo piano nella percezione dei clienti.

Una crisi è un evento improvviso e inaspettato che, nei casi più gravi, può provocare dei danni finanziari e reputazionali tali da compromettere la sopravvivenza dell'impresa stessa (Coombs, 2007). Le aziende hanno dunque bisogno di utilizzare le corrette strategie di comunicazione post-crisi al fine di contenere i danni derivanti dalle conseguenti reazioni emotive negative e comportamentali dei consumatori (Coombs & Holladay, 2008; McDonald, Sparks, & Glendon, 2010). In tal senso, Coombs (2007) richiama l'attenzione sulla necessità di indagare empiricamente l'efficacia delle diverse strategie di comunicazione post-crisi per fornire ai manager una guida *evidence-based* per il *crisis management*.

La presente ricerca si concentra proprio sull'analisi delle reazioni dei consumatori alle crisi e su come le diverse strategie di comunicazione post-crisi possano influenzare queste reazioni. In particolare, ci si concentra su come la percezione di incongruenza tra la reputazione aziendale (pre-crisi) e l'evento scatenante la crisi possa influenzare l'efficacia delle strategie di comunicazione post-crisi.

Framework teorico

La Situational Crisis Communication Theory (SCCT) (Coombs, 2007) mira a fornire un quadro generale al quale posso attingere i manager nel momento della definizione di una strategia post-crisi per fronteggiare le minacce. In particolare, estendendo i dettami della teoria dell'attribuzione, si identificano tre tipologie di crisi in base alla percezione di responsabilità dell'evento scatenante, alle quali vengono poi associate alcune strategie di risposta ritenute adeguate in ciascun particolare contesto.

Il *victim cluster* comprende le crisi con una bassa attribuzione di responsabilità all'azienda coinvolta (ad esempio calamità naturali). L'*accidental cluster* contempla le crisi con un livello medio di attribuzione di responsabilità all'organizzazione (per

esempio un prodotto difettoso derivante da un errore tecnico di lavorazione). Il *preventable cluster* incorpora invece le crisi con elevati livelli di attribuzione di responsabilità all'azienda (ad esempio un misfatto aziendale come lo sfruttamento dei lavoratori o il mancato rispetto di una normativa sullo smaltimento dei rifiuti). La SCCT fa corrispondere a ciascun tipo di crisi un gruppo di strategie di risposta, che differiscono per la quantità di responsabilità che l'organizzazione si assume in merito ai fatti che hanno causato la crisi (Coombs, 2007). Il gruppo delle *deny strategies* comprende tutte le strategie di comunicazione post-crisi volte a eliminare qualsiasi collegamento tra l'azienda e la crisi. All'interno di questo gruppo ci sono strategie come quella di attacco all'accusatore, quella volta a identificare un capro espiatorio e quella che nega la crisi. Il gruppo delle *diminish strategies* riguarda invece tutte le strategie basate sull'idea che la crisi non è così grave come la gente pensa o che la società non ha avuto alcun controllo sulla crisi. Questo gruppo comprende le strategie di giustificazione che cercano di ridurre al minimo la responsabilità dell'azienda e quelle che cercano di ridurre al minimo la percezione dei danni arrecati. Il gruppo delle *rebuild strategies* racchiude infine le strategie che presuppongono una piena assunzione di responsabilità per la crisi da parte dell'impresa e offrono forme simboliche di aiuto in compensazione. Secondo i dettami della SCCT, i crisis manager dovrebbero selezionare le strategie di risposta che corrispondono alla misura del potenziale danno reputazionale che una certa tipologia di crisi può infliggere all'impresa coinvolta (Coombs & Holladay, 2008). A tal proposito, la SCCT consiglia di utilizzare le *deny strategies* per il *victim cluster*, le *diminish strategies* per l'*accidental cluster* e le *rebuild strategies* per il *preventable cluster* (Coombs, 2007).

Negli ultimi anni sono stati numerosi i contributi che hanno cercato di confutare o arricchire la SCCT evidenziando risultati non sempre allineati (Grappi & Romani, 2015). In particolare, alcuni studi dimostrano che una strategia di risposta alla crisi che segue i dettami della SCCT (*match*) porta a una situazione di post-crisi migliore rispetto ad una strategia di risposta che invece non la segue (*mismatch*) (v. per esempio, Coombs & Holladay, 1996); altri forniscono evidenze diverse (ad esempio, Claeys, Cauberghe, & Vyncke, 2010). Recentemente, Claeys & Cauberghe (2014) hanno contribuito a questa linea di ricerca, identificando i fattori che possono moderare l'efficacia del *match* tra tipo di crisi e strategie di risposta previste. In particolare, i loro risultati mostrano che, in caso di alto coinvolgimento nei confronti della crisi dei consumatori, oppure in seguito ad un framing razionale della comunicazione post-crisi (con informazioni fornite oggettivamente), quelle strategie di risposta alle crisi che corrispondono al tipo di crisi (*match*) migliorano l'atteggiamento nei confronti dell'impresa. Viceversa, per una crisi che non ha alcun impatto personale per i consumatori (basso coinvolgimento nei confronti della crisi), oppure in presenza di un framing emotivo della comunicazione post-crisi (con informazioni fornite soggettivamente), l'impatto di una strategia di risposta alla crisi che segue i dettami della SCCT (*match*) non differisce da una che non li segue (*mismatch*).

La presente ricerca si colloca concettualmente in questo filone di studi. In particolare, si propone di contribuire allo sviluppo della SCCT introducendo il ruolo moderatore dell'*incongruence* sull'efficacia del *match* nel caso di una crisi di tipo *preventable*. Il concetto di incongruenza si riferisce al rapporto tra la dimensione sulla quale si fonda

la reputazione (ad esempio l'ambientalismo) e l'evento scatenante la crisi (ad esempio uno scandalo legato all'uso di discariche illegali: crisi incongruente).

Il lavoro costituisce la naturale estensione dello studio di Gistri, Pace, & Corciolani (2016), che, attraverso la realizzazione di un esperimento, evidenzia come la percezione di *incongruence* produca una risposta nei consumatori peggiore rispetto ad uno scenario neutro. Nello specifico, l'incongruenza sembra aumentare la gravità della crisi portando il danno reputazionale a essere potenzialmente maggiore, per cui è necessaria una strategia di risposta più incisiva in termini di assunzione piena di responsabilità (come quella di scuse) rispetto alla mera compensazione. Tale discussione conduce alla definizione della seguente (duplice) ipotesi di ricerca:

H1_{a,b} La percezione di incongruenza influenza il modo in cui i consumatori reagiscono alle strategie aziendali di comunicazione post-crisi. In particolare, quando la crisi è di tipo *preventable* e c'è incongruenza tra la dimensione sulla quale si fonda la reputazione e l'evento scatenante la crisi, la strategia di scuse è più efficace della strategia di compensazione sia a) in termini affettivi (l'atteggiamento nei confronti dell'azienda è superiore); che b) comportamentali (l'intenzione di acquisto per i prodotti dell'azienda è superiore).

Metodo

La metodologia usata è quella sperimentale: in particolare è stato realizzato un disegno di tipo *between subjects* 2 (incongruenza vs neutrale) X 2 (compensazione vs scuse).

	Strategia di risposta	
	Scuse	Compensazione
Congruenza	ATC, ITB	ATC, ITB
Incongruenza	ATC, ITB	ATC, ITB

Le variabili dipendenti usate sono state due: l'atteggiamento nei confronti dell'azienda (ATC – scala a differenziale semantico composta da 9 item 1-9; $\alpha=0,954$; Homer, 1995) e l'intenzione d'acquisto (ITB – scala di tipo Likert composta da 3 item 1-7, $\alpha=0,921$; Burton, Garretson, & Velliquette, 1999). Per la realizzazione dell'esperimento si è scelta un'azienda fittizia indonesiana (denominata SKT) per depurare l'effetto della manipolazione sperimentale da precedenti atteggiamenti e una categoria di prodotto (gli smartphone) molto conosciuta e coinvolgente per i soggetti che hanno preso parte alla ricerca. È stato usato un campione di convenienza composto da 132 studenti universitari (il 48,5% maschi e il 51,5% femmine) con un'età media di 22 anni. Sono state inoltre misurate alcune variabili e usate come covariate nel modello per depurare i loro effetti sulle variabili dipendenti e attribuire le variazioni solo alla manipolazione sperimentale. Tali variabili sono: la rilevanza personale attribuita alla crisi, l'ambientalismo (dato che nella manipolazione sperimentale si è proposta un'azienda che si avvallesse di discariche illegali per lo smaltimento dei rifiuti industriali), l'atteggiamento nei confronti dell'Indonesia (visto che si è supposto che l'azienda indagata svolgesse la propria attività in quel contesto), l'età e il sesso del rispondente.

Risultati e implicazioni

Per testare le ipotesi sono state condotte due ANCOVA, una per variabile dipendente.

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III		Mean	F	Sig.	Partial Eta Squared
		Sum of Squares	df				
Corrected Model	ATC	38,918a	8	4,865	3,167	0,003	0,173
	ITB	43,289b	8	5,411	2,792	0,007	0,156
Intercept	ATC	29,983	1	29,983	19,518	0,000	0,139
	ITB	24,141	1	24,141	12,455	0,001	0,093
Rilevanza della crisi	ATC	9,615	1	9,615	6,259	0,014	0,049
	ITB	0,083	1	0,083	0,043	NS	0,000
Ambientalismo	ATC	0,342	1	0,342	0,223	NS	0,002
	ITB	5,083	1	5,083	2,623	NS	0,021
Atteggiamento nei confronti dell'Indonesia	ATC	2,798	1	2,798	1,822	NS	0,015
	ITB	7,606	1	7,606	3,924	NS	0,031
Età	ATC	0,826	1	0,826	0,538	NS	0,004
	ITB	0,030	1	0,030	0,015	NS	0,000
Sesso	ATC	1,656	1	1,656	1,078	NS	0,009
	ITB	0,281	1	0,281	0,145	NS	0,001
Strategia di risposta	ATC	4,270	1	4,270	2,779	NS	0,022
	ITB	6,290	1	6,290	3,245	NS	0,026
Incongruenza	ATC	18,891	1	18,891	12,297	0,001	0,092
	ITB	12,468	1	12,468	6,432	0,012	0,050
Strategia * incongruenza	ATC	7,044	1	7,044	4,586	0,034	0,037
	ITB	11,066	1	11,066	5,709	0,018	0,045
Error	ATC	185,879	121		1,536		
	ITB	234,531	121		1,938		
Total	ATC	2549,840	130				
	ITB	2198,333	130				
Corrected Total	ATC	224,797	129				
	ITB	277,820	129				

a. R Squared = 0,173 (Adjusted R Squared = 0,118)

b. R Squared = 0,156 (Adjusted R Squared = 0,100)

Come emerge dalla tabella dell'ANCOVA, l'interazione tra la strategia di risposta e l'incongruenza è significativa per entrambe le variabili dipendenti anche dopo aver controllato per le covariate [$F(1,121)=4,586$, $p<0,05$; $F(1,121)=5,709$, $p<0,05$]. In termini di ATC, la differenza tra la strategia di scuse (*apology*) e la strategia di compensazione (*compensation*) è significativa solo nel caso di *incongruence* [$ATC_{apo}=4,45$ vs $ATC_{com}=4,6$, $t(71)=-0,570$, NS; $ATC_{apo}=4,30$ vs $ATC_{com}=3,49$, $t(59)=2,17$, $p<0,05$]. In termini di ITB, la situazione è analoga [$ITB_{apo}=4,07$ vs $ITB_{com}=4,29$, $t(71)=-0,755$, NS; $ITB_{apo}=4,00$ vs $ITB_{com}=2,97$, $t(59)=2,617$, $p<0,05$]. In sostanza, l'incongruenza rende le due strategie di risposta differenti in termini di efficacia sia per quanto riguarda l'atteggiamento che l'intenzione d'acquisto rispetto allo scenario di controllo, nel quale invece appaiono sostituibili. Tale risultato ha delle implicazioni importanti sia in termini teorici che manageriali. Dal punto di vista teorico, si contribuisce a sviluppare la letteratura sull'efficacia della SCCT mettendo in evidenza come le due strategie che la teoria propone come sostitutive per una crisi di tipo *preventable* siano invece, nel caso di *incongruence*, differenti sia in termini affettivi che comportamentali. L'implicazione generale che ne deriva è quella di monitorare la propria reputazione nei confronti delle varie categorie di stakeholder in modo da capire quando una crisi è percepita come incongruente e, nel caso, intervenire prontamente con le corrette strategie di risposta. Nel caso di una crisi di tipo *preventable*, quando la crisi è incongruente, è opportuno mettere in atto una strategia di scuse piuttosto che una strategia di compensazione. Tra l'altro, come notano Coombs & Holladay (2008), la strategia di scuse è più onerosa della strategia di compensazione in quanto presuppone una piena assunzione di responsabilità in merito all'accaduto e ciò costituisce una prova evidente per agire in giudizio e

ottenere i vari risarcimenti. Per cui, quando una crisi è di tipo *preventable*, se non c'è incongruenza tra l'evento scatenante e la reputazione aziendale pre-crisi, l'indicazione è quella di implementare una strategia di compensazione piuttosto che di scuse, in quanto le due risulterebbero ugualmente efficaci.

Bibliografia

- Burton, S., Garretson, J. a., & Velliquette, a. M. (1999). Implications of Accurate Usage of Nutrition Facts Panel Information for Food Product Evaluations and Purchase Intentions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 470–480. <http://doi.org/10.1177/0092070399274006>
- Claeys, A. S., & Cauberghe, V. (2014). What makes crisis response strategies work? The impact of crisis involvement and message framing. *Journal of Business Research*, 67(2), 182–189. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.10.005>
- Claeys, A. S., Cauberghe, V., & Vyncke, P. (2010). Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the Situational Crisis Communication Theory and the moderating effects of locus of control. *Public Relations Review*, 36(3), 256–262. <http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.05.004>
- Coombs, W. T. (1998). An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses From a Better Understanding of the Situation. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 177–191.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279–295. http://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0804_04
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, 34(3), 252–257. <http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.04.001>
- Fischer, E., & Reuber, R. (2007). The Good, the Bad, and the Unfamiliar: The Challenges of Reputation Formation Facing New Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, (416), 53–75. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00163.x>
- Gistri, G., Pace, S., & Corciolani, M. (2016). What happens to customers when a crisis hits the core dimension of corporate reputation? The role of the perception of congruence versus incongruence. In K. Knowlerle (Ed.), *Marketing in the age of data* (pp. 1–7). Oslo: EMAC 2016.
- Grappi, S., & Romani, S. (2015). Company Post-Crisis Communication Strategies and the Psychological Mechanism Underlying Consumer Reactions. *Journal of Public Relations Research*, 27(1), 22–45.
- 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(4), 1–12. <http://doi.org/10.1080/00913367.1995.10673485>
- McDonald, L. M., Sparks, B., & Glendon, A. I. (2010). Stakeholder reactions to company crisis communication and causes. *Public Relations Review*, 36(3), 263–271. <http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.04.004>