

**Ilaria Baghi**

## **CHI PUO' PERMETTERSI DI DARE LA COLPA?**

**Una indagine empirica  
sull'efficacia dello scapegoating  
in risposta ad una crisi  
d'impresa**

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Ilaria Baghi**

# **CHI PUO' PERMETTERSI DI DARE LA COLPA?**

**Una indagine empirica  
sull'efficacia dello scapegoating  
in risposta ad una crisi  
d'impresa**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# INDICE

<b>Introduzione</b>	pag.	9
<b>1. La crisi</b>	»	13
1.1. La crisi	»	13
1.2. Le tipologie di crisi	»	16
1.3. La <i>corporate social irresponsibility</i>	»	18
1.4. <i>Brand crisis: performance-related crisis vs value related crisis</i>	»	20
1.5. Gli effetti delle crisi per l'impresa	»	22
1.6. L'evoluzione degli studi sulle crisi nella letteratura di management	»	25
1.6.1. La prima decade (1981-1990)	»	26
1.6.2. La seconda decade (1991-2000)	»	28
1.6.3. La terza decade (2001-2010)	»	30
1.6.4. La quarta decade (2010-ad oggi)	»	33
<b>2. Crisis management</b>	»	36
2.1. Il <i>crisis management</i>	»	36
2.2. L'evoluzione del <i>crisis management</i>	»	36
2.3. <i>Crisis communication: l'essenza del crisis management</i>	»	38
2.4. Le strategie di risposta a una crisi	»	41
2.4.1. Gli studi sulla <i>corporate apologia</i> o scuse aziendali	»	42
2.4.2. La <i>image repair theory</i>	»	43
2.4.3. <i>Reactive corporate social responsibility</i>	»	45
2.4.4. <i>Situational crisis communication theory</i>	»	46
2.4.5. La strategia del capro espiatorio o <i>scapegoating</i>	»	52

<b>3. L'attribuzione di colpa come atto di comunicazione</b>	pag.	57
3.1. La colpa	»	57
3.2. <i>Attribution theory</i>	»	59
3.3. L'attribuzione di colpa nelle organizzazioni: review della letteratura	»	60
3.3.1. La colpa nei processi interni all'organizzazione	»	61
3.3.2. L'individuazione di un colpevole come strategia difensiva in risposta ad una crisi	»	63
3.4. L'attribuzione di colpa come atto di comunicazione	»	65
3.5. Quando incolpare è appropriato: gli effetti della percezione del colpevole e dell'accusatore	»	66
3.6. La percezione del colpevole	»	66
3.6.1. La causalità	»	67
3.6.2. La capacità	»	67
3.6.3. L'intenzionalità	»	69
3.7. La percezione dell'accusatore	»	69
3.7.1. L'ipocrisia	»	70
3.7.2. La complicità nei fatti	»	70
3.7.3. La rilevanza	»	71
<b>4. Chi può permettersi di dare la colpa? Un'analisi sperimentale sul ruolo delle percezioni sociali nel determinare l'efficacia della strategia dello <i>scapegoating</i> in risposta a una crisi</b>	»	74
4.1. Introduzione e scopo della ricerca	»	74
4.2. Sviluppo concettuale e ipotesi di ricerca	»	76
4.2.1. <i>Consumer perceived brand ethicality</i> e il suo ruolo nell'efficacia del capro espiatorio	»	76
4.2.2. Chi può permettersi di dare la colpa? Grandi imprese vs piccole imprese	»	79
4.3. Studio 1: grandi imprese vs piccole imprese	»	81
4.3.1. Partecipanti e disegno della ricerca	»	81
4.3.2. Stimoli e misure	»	82
4.3.3. Controllo delle manipolazioni	»	82
4.3.4. Risultati	»	83
4.3.5. Discussione dei risultati	»	85
4.4. Le convinzioni dei consumatori sulla RSI e i loro effetti	»	85
4.4.1. Il ruolo della RSI nell'efficacia della strategia del capro espiatorio	»	89
4.5. Chi può essere incolpato? Gli effetti della percezione del colpevole sull'efficacia del capro espiatorio	»	90



4.6. Studio 2: alto vs basso impegno in RSI e percezione sociale del colpevole	pag.	92
4.6.1. Partecipanti e disegno della ricerca	»	92
4.6.2. Stimoli e misure	»	93
4.6.3. Controllo delle manipolazioni»	»	93
4.6.4. Risultati	»	94
4.6.5. Discussione dei risultati	»	98
<b>Conclusioni</b>	»	99
<b>Appendice A.</b> Scenari usati nel primo studio sperimentale	»	105
<b>Appendice B.</b> Scenari usati nel secondo studio sperimentale	»	108
<b>Bibliografia e letture di riferimento</b>	»	111



## INTRODUZIONE

Per Michael Horn, l'ex CEO di Volkswagen USA, lo scandalo delle emissioni di diesel è stata tutta colpa degli ingegneri informatici a capo del team addetto al controllo dei software (O'Kane, 2015). Il gigante petrolifero Shell ha negato ogni responsabilità per le perdite di gasolio e gli incendi ricorrenti nei suoi oleodotti nigeriani affermando che la causa è stata il sabotaggio degli impianti da parte dei giovani locali (Olaniran e Williams, 2008). Nel 2018 Patagonia, il noto brand di outdoor famoso per il suo impegno ambientale, è stato accusato di sfruttamento del lavoro minorile nella sua catena di fornitura (White, 2015). La società ha risposto alle accuse incolpando uno dei suoi fornitori, una società taiwanese che, all'insaputa di Patagonia, utilizzava pratiche di lavoro illegali. Il 13 gennaio 2012 la gigantesca nave da crociera Costa Concordia si è capovolta nelle acque italiane, nei pressi dell'Isola del Giglio in Toscana, causando la morte di 32 persone e lasciando centinaia di passeggeri bloccati in mare. Il grande gruppo navale che possiede la nave, Carnival Corporation, è stato molto rapido nel condannare le azioni del capitano per il disastro, una accusa sostenuta anche dalla giustizia italiana che ha condannato il capitano a 16 anni di carcere per omicidio colposo (Hooper, 2002; BBC News, 2017).

Questi esempi dimostrano che le aziende spesso cercano, con vari gradi di credibilità, legittimità e successo, di incolpare attori interni o esterni degli eventi negativi che le travolgono nel tentativo di allontanare la responsabilità dall'organizzazione nel suo complesso e mitigare le risposte negative degli stakeholder. Nonostante l'uso frequente da parte delle imprese di questo tipo di comunicazioni in caso di crisi (Erickson et al., 2011), note nella letteratura di *crisis communication management* (Coombs, 2017) come strategie di *scapegoating* o capro espiatorio, vi è scarsa ricerca empirica sui fattori che determinano la loro efficacia e persuasività. Già il nome "capro espiatorio" o

*scapegoating* è un'etichetta che implicitamente assume la sua discutibile eticità e richiama al sacrificio di un innocente per salvare la reputazione di qualcuno che vuole nascondere la sua colpa (Allport, 1948). La letteratura inserisce la strategia del capro espiatorio tra quelle di *negazione* che hanno l'obiettivo di eliminare ogni connessione tra l'impresa e l'evento negativo che ha scatenato la crisi (Coombs, 2005; 2017) liquidandole come poco efficaci e potenzialmente peggiorative della situazione. Gli approcci teorici del *crisis communication* sostengono che gli stakeholder non amano le aziende che tentano di trasferire la responsabilità di eventi negativi su altri soggetti (Benoit, 1997; Coombs, 2007) e suggeriscono che questa strategia rischia di aggravare, piuttosto che migliorare la reputazione dell'impresa coinvolta. (Frandsen e Johansen, 2010). Tuttavia, il dibattito attuale confonde le discussioni sull'eticità del capro espiatorio con l'analisi della sua efficacia e soprattutto dimentica di considerare i casi nei quali l'organizzazione non è direttamente responsabile della crisi.

Le crisi di imprese e organizzazioni sono eventi traumatici e complessi le cui cause sono spesso ambigue e concatenate nella responsabilità di azioni sbagliate in capo a più soggetti interni ed esterni all'impresa (Antonetti e Baghi, 2019). La letteratura fino ad oggi non ha separato le due situazioni, ovvero quella nella quale l'organizzazione è realmente e globalmente colpevole dell'accaduto, e utilizza il capro espiatorio in modo strumentale per mascherare le sue responsabilità, e quella nella quale l'organizzazione è estranea ai fatti, non è responsabile direttamente dell'accaduto, e risponde alle richieste di chiarimento da parte degli stakeholder identificando il reale colpevole. In questa seconda situazione, eticità ed efficacia dello *scapegoating* possono trovare un accordo di pace e tale strategia può rivelarsi molto persuasiva (Antonetti e Baghi, 2019). Inoltre la stessa letteratura che considera lo *scapegoating* come inefficace si scontra con il grande utilizzo che le organizzazioni fanno di questo tipo di comunicazione quando raccontano di essere vittima dell'azione di *few bad apple* (Guckian et al., 2018) con effetti positivi e favorevoli.

Nessuno si è indignato quando Carnival Corporation ha indicato il comandante Schettino come unico responsabile del naufragio della Costa Concordia, così come gli stakeholder non hanno messo in dubbio la legittimità delle accuse di Patagonia verso il fornitore che l'aveva travolta in uno scandalo di sfruttamento di lavoro minorile nel 2018. Questi esempi pongono un paio di questioni rilevanti e poco indagate in letteratura: *tutte le aziende possono permettersi di accusare qualcuno?* E ancora, *chiunque può essere accettato come colpevole?* Patagonia è una azienda nota per il suo impegno in sostenibilità e responsabilità sociale e Schettino non era sicuramente il capi-

tano integerrimo e rassicurante che doveva condurre la nave in salvo. Quello che si indaga in questo lavoro di ricerca ha proprio a che fare con la risposta a queste domande e i risultati ci aiutano a spiegare l'efficacia dell'utilizzo dello *scapegoating* nei casi della Costa Concordia e di Patagonia.

Oltre a indagare l'efficacia dello *scapegoating* nel mitigare le risposte degli stakeholder dopo una crisi, l'intento è quello di capire se alcune caratteristiche che influenzano la percezione sociale delle organizzazioni e degli individui possono in qualche modo essere delle variabili moderatrici che amplificano o riducono la persuasività della strategia del capro espiatorio. La ricerca in psicologia sociale ha dimostrato che la percezione sociale di qualsiasi agente, cioè individui ma anche brand o organizzazioni, porta alla formazione di inferenze precise rispetto ai comportamenti di tali agenti. Secondo tale approccio (Fiske et al., 2002, 2018; Kervyn et al., 2012) la percezione di *warmth* di un agente sociale supporta aspettative in termini di comportamenti onesti e sinceri e plasma favorevoli giudizi opinioni nei suoi confronti. Il calore o *warmth* è definito in termini di cordialità, affidabilità, disponibilità, sincerità e eticità (Cuddy et al., 2008). Tale approccio ha ricevuto un'attenzione significativa anche nella letteratura di management e molti tratti distintivi di una impresa comprese le sue dimensioni e il suo impegno in responsabilità sociale, sono stati studiati per la loro associazione con la percezione di cordialità e *warmth* (Yang e Aggarwal, 2019; Aaker et al., 2010). Con l'aiuto di questa letteratura l'intento è proprio quello di capire se le organizzazioni che hanno caratteristiche che migliorano la loro percezione di *warmth*, come l'impegno ambientale per Patagonia, possono permettersi di usare la strategia del capro espiatorio in modo efficace senza essere ritenute aggressive e immorali. Anche nell'ottica del target della colpa, si vuole capire se alcuni tratti di personalità del responsabile indicato, che aiutano a percepirlo come più o meno *warm*, lo rendono un colpevole accettabile e meritevole della colpa come è stato il capitano Schettino per Carnival Corporation.

La ricerca di marketing e management ha dedicato una notevole attenzione alle crisi e alla loro gestione, lavorando per capire come e perché si verificano (Coombs e Holladay, 2002) e quali sono gli esiti più significativi, compresi gli effetti negativi sulla reputazione dell'organizzazione, il passaparola negativo (Grappi et al., 2013, Romani et al., 2013), la legittimità e la credibilità dell'impresa (Coombs, 2007; Gillespie e Dietz, 2009; Pfarrer et al., 2008). Questa tendenza coincide con il riconoscimento che un obiettivo chiave della comunicazione di marketing è anche l'attenuazione delle conseguenze dannose di incidenti negativi che coinvolgono l'organizzazione direttamente o indirettamente. Di conseguenza, un'ampia e crescente area di

studi si sta concentrando su come le aziende possono gestire le crisi e le strategie di risposta che possono ridurre il danno e placare gli stakeholder (Bundy e Pfarrer, 2015; Kahn et al. 2013, Dutta e Pullig, 2011). Nei primi due capitoli di questo lavoro ci si occuperà appunto di passare in rassegna la letteratura di marketing e management che si è occupata delle crisi, dei loro effetti e del processo di gestione dell'evento negativo soffermandosi in modo puntuale sulla letteratura che ha trattato in modo normativo ed empirico lo *scapegoating* cercando di raccontare in modo esaustivo il dibattito esistente su questa strategia controversa.

Nonostante il crescente interesse per le strategie di risposta alle crisi e i processi di mitigazione potenzialmente innescati dallo *scapegoating*, resta ancora molto da fare per comprendere gli effetti delle diverse strategie di risposta sugli stakeholder e sui relativi meccanismi psicologici in atto che ne determinano l'efficacia (Coombs, 2007; Zavyalova et al., 2012). In questa prospettiva, il primo passo da fare è quello di considerare l'atto di attribuire la colpa e di identificare un colpevole come un vero e proprio messaggio di comunicazione con effetti precisi non solo sull'accusatore e il colpevole, ma anche su chi riceve il messaggio (Fricker, 2016; Shoemaker e Vargas, 2021). Nel capitolo tre si affronterà il tema della colpa e della sua valenza come azione di comunicazione passando in rassegna le variabili che la rendono più o meno efficace e accettabile a prescindere da una reale punizione del colpevole.

Questo percorso teorico e concettuale permette di mettere le basi per l'ultima parte del lavoro, lo studio empirico. In due studi condotti con la metodologia dello studio sperimentale si tenterà di rispondere alle due domande proposte in precedenza che rappresentano un interrogativo non ancora risolto dalla letteratura: *tutte le aziende possono permettersi di accusare qualcuno? Chiunque può essere accettato come colpevole?* I risultati propongono spunti che potrebbero essere interessanti sia per l'originalità del tema che per il contributo alla letteratura esistente, sia per la capacità di fornire indicazioni manageriali importati alle organizzazioni che si trovano coinvolte in una crisi e che devono gestirla in modo appropriato ed efficace per non compromettere la loro reputazione e i rapporti con i suoi stakeholder.

# 1. LA CRISI

## 1.1. La crisi

Tra la tante e diverse definizioni di crisi che si trovano nella letteratura di management, ho deciso di selezionarne tre perché contengono tutti gli elementi rilevanti che differenziano i momenti di reale crisi delle imprese dai momenti di declino della loro performance o da turbolenze non potenzialmente così dannose che posso presentarsi nel normale corso di vita di una impresa e del suo brand.

La prima è una definizione tecnica e viene fornita dall'*Institute for Crisis Management* (ICM) nel 2020. Per l'osservatorio americano una crisi d'impresa è «*qualsiasi evento o problema che possa innescare reazioni negative da parte degli stakeholder che possono influire sulla reputazione, sul business e sulla solidità finanziaria dell'organizzazione. Le crisi possono essere situazioni che minacciano o danneggiano persone o l'ambiente, gravi interruzioni delle operazioni, richiami di prodotti difettosi, problemi nel rapporto con le risorse umane della azienda, attacchi dai social media, cause legali, copertura mediatica altamente negativa o accuse di illeciti contro dipendenti o dirigenti*»<sup>1</sup>. Tale definizione, in primis sottolinea il ruolo determinate delle reazioni degli stakeholder, che costituiscono la sorgente di tutti problemi che l'impresa deve affrontare per risolvere la crisi ed uscirne il più possibile intatta sia in termini finanziari che reputazionali. In secondo istanza questa definizione indica una serie di casistiche di eventi che possono innescare una situazione di crisi che comprende diversi tipi di eventi negativi affrontati dalla letteratura di *crisis management* negli ultimi anni, come ad esempio le *product harm crisis* o le crisi ambientali. In questo senso questa definizione aiuta a fare chiarezza nel distinguere cosa è una crisi, e quali eventi o comportamenti possono causarla, da tutta una serie di altre problematiche che un'impresa deve affrontare nella sua vita ma che non sono destabilizzati e non producono danni ingenti all'im-

<sup>1</sup> [www.crisisconsultant.com](http://www.crisisconsultant.com).

presa stessa o all'ambiente in cui opera. Infine, ma non per importanza, questa definizione porta al centro del dibattito il ruolo decisivo dei media e della risonanza che sono capaci di dare all'evento funesto trasformandolo in una vera e propria catastrofe reputazionale.

La seconda proposta è quella di Pearson e Clair (1998), tra le prime definizioni di crisi nella letteratura di management già alcuni decenni prima individua tutti i punti sostanziali che definiranno il dibattito sulla gestione della crisi fino ad oggi. Secondo Pearson e Clair (1998) una crisi organizzativa è un evento poco probabile ma che se si realizza minaccia seriamente la vita dell'organizzazione. È associato ad una forte ambiguità delle cause scatenanti, delle conseguenze possibili e degli strumenti di risposta adeguati e necessita di risposte tempestive (Pearson e Clair, 1998). Per quanto riguarda il primo punto, cioè il fatto che la crisi è per definizione poco probabile, si tratta di un elemento che pone non pochi problemi di gestione poiché la scarsa accessibilità cognitiva dell'evento di crisi induce spesso i manager ad essere poco motivati ad investire risorse per pianificare interventi che potrebbero non rendersi necessari ad evitarla (Crandall et al., 2009). Il secondo punto, cioè l'ambiguità intrinseca delle cause della crisi e delle sue conseguenze, assume l'annosa questione della attribuzione di responsabilità dei fatti e dei loro effetti. Le crisi sono eventi complessi che spesso hanno più di un colpevole diretto o indiretto le cui azioni possono avere ripercussioni difficili da prevedere. Questo comporta che non esistono delle soluzioni univoche e sempre efficaci ma, al contrario, che ogni crisi può sollevare dibattiti intorno alla responsabilità e alle risposte più adeguate (Crandall et al., 2009). Sicuramente, e qui veniamo al terzo punto, aiuta che le strategie di risposta alle crisi vengano prese tramite un processo decisionale rapido e mirato (Crandall et al., 2009) ma non frettoloso superficiale.

La terza definizione di crisi che riporto è quella che viene dall'autore che più si è occupato di crisi reputazionali e *crisis management* dal punto di vista teorico e concettuale negli ultimi 20 anni. Coombs (2021) definisce una crisi come «*the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholder and can seriously impact an organization's performance and image and generate negative outcomes*» (2012). Questa definizione introduce due elementi essenziali, il primo è il ruolo dell'*unpredictable event*, ovvero il verificarsi di qualcosa di assolutamente inaspettato, inatteso, imprevedibile che accade senza che ci sia stato il tempo di prepararsi o di correggere il tiro durante il cammino. La perdita di petrolio nel mare delle Mauritius causato dalla nave mercantile Giapponese della Mitsui OSK Lines non era nei piani, ed è avvenuto a causa della rottura dei serbatoi verificatasi in pochi minuti. L'imprevedibilità a volte non riguarda l'evento in sé ma il



fatto di essere scoperti in un preciso momento inaspettato. Sicuramente Volkswagen non aveva messo in conto che improvvisamente i controlli sui test di emissione dei suoi veicoli potessero rivelare l'inganno, costringendo l'azienda a dare spiegazioni al mondo intero. L'imprevedibilità genera la crisi. Gli eventi prevedibili consentono di programmare azioni o reazioni che evitano potenziali danni senza mettere in crisi l'impresa. Il secondo elemento importante che Coombs (2012) mette in evidenza in questa definizione è il ruolo delle *expectancies*. Gli *stakeholders* hanno delle aspettative riguardo al comportamento delle imprese, alla loro performance e alla responsabilità che l'impresa si deve assumere nei confronti della società e ambiente in cui opera. Ovviamente maggiori saranno le aspettative, maggiore sarà la delusione se queste non sono soddisfatte. Quando una azienda contribuisce a generare importanti aspettative rispetto al rigore e all'eticità delle sue azioni, la mancanza di coerenza dei comportamenti messi in atto genera crisi e danni ancora più severi rispetto ad aziende che non hanno alimentato promesse o aspettative elevate (Wagner et al., 2009). Il fatto che proprio una azienda come Volkswagen che ha costruito la sua immagine sull'idea del rigore e della etica aziendale sia stata scoperta truccare dei dati sensibili in modo illecito ha sicuramente contribuito ad alimentare la delusione degli *stakeholders* e la risonanza che l'evento ha avuto sui media. Le aspettative generate dall'impresa, si cristallizzano nella mente degli stakeholder e sono usate come elemento di confronto nel valutare gli eventi negativi che coinvolgono l'impresa e i suoi comportamenti.

Coombs in un suo recentissimo lavoro del 2021 chiarifica quali sono le tre caratteristiche determinanti che innescano una crisi: l'eccezionalità dell'evento critico che deve essere straordinario e inaspettato; la visibilità di tale evento e dei suoi effetti al pubblico e agli stakeholder amplificata dai media (Yannopoulou et al., 2011) la necessità di una risposta tempestiva, pertinente e soddisfacente in grado di mitigare le reazioni avverse degli stakeholder.

Coombs (2021) aggiunge a quanto già suggerito in precedenza il ruolo tempestivo e determinate della risposta della azienda. Ad aggravare gli effetti della crisi c'è infatti il verificarsi di una successione di eventi, non gestibili con i consueti processi decisionali, che spesso si susseguono dopo l'evento scatenante, come una sorta di effetto-dominio (es. il recente scandalo che ha colpito nel 2018 la compagnia aerea Ryanair esplosa sotto forma di cancellazione di voli e che si è rapidamente tradotta in esternazioni da parte dei dipendenti, scioperi, abbandoni della compagnia, azioni commerciali aggressive da parte dei competitori, sollevazione dell'opinione pubblica, etc.). La risposta tempestiva dell'impresa ha proprio il ruolo di arginare i danni evi-

tando l'innescarsi e il susseguirsi di eventi negativi e dannosi. La risposta dell'impresa deve essere però coerente alla tipologia di crisi.

## 1.2. Le tipologie di crisi

Le crisi si possono distinguere in base a diversi punti di vista: l'evoluzione, la responsabilità, i soggetti danneggiati e la gravità dei danni, e l'origine.

Dal punto di vista evolutivo, una crisi può essere *strisciante* o *improvvisa*.

È *strisciante* quando inizia in modo quasi impercettibile, con alcune lamentele da parte dei dipendenti, con commenti negativi su qualche social o attraverso l'articolo di un giornale locale. Con il passare del tempo questa situazione può diventare sempre più intensa fino a raggiungere una situazione irrecoverabile. Quando la tensione diventa evidente, trascina con sé tutto ciò che fino ad allora era ancorato a livello locale o interno diventando un evento che ha una risonanza mediatica importante e su larga scala. È il caso del mormorio sull'utilizzo di pratiche illecite e molestie sessuali subite da numerose attrici nelle case di produzione cinematografiche di Hollywood. Da semplice *rumors* è diventato il *#metoo*, ovvero il più importante movimento femminista di condanna degli ultimi anni trascinando nello scandalo l'intera industria cinematografica di Hollywood.

Un possibile vantaggio di questo tipo di crisi è che, essendo graduale, potrebbe essere affrontata tempestivamente, giocando d'anticipo con risposte adeguate arginando i danni. Tuttavia, come nel caso *#metoo* può accadere che i segnali premonitori vengano ciecamente ignorati.

Una crisi *improvvisa*, invece scoppia in un determinato momento senza che si sia verificato alcun preavviso o segnale in precedenza. Questo tipo di situazioni raggiungono l'apice in maniera completamente inaspettata e molto rapidamente senza dare modo all'impresa di capire come evitare la tragedia. L'incidente nel golfo del Messico della petroliera di Bp Oil che ha devastato un intero ecosistema nel 2010 non ha di certo dato segnali di preavviso. La situazione dell'azienda coinvolta viene peggiorata dal fatto che essa dovrà rispondere in modo estremamente rapido alle richieste incalzanti di spiegazione dei mass media e dell'opinione pubblica che in quei giorni saranno concentrati sull'accaduto. Queste crisi, possono diventare le più traumatiche perché l'organizzazione viene presa alla sprovvista non riuscendo a reagire immediatamente in modo adeguato.

Un secondo punto di vista per classificare diversi tipi di crisi è la responsabilità, intesa come il ruolo che il tribunale dell'opinione pubblica assegna all'impresa stessa nelle cause delle crisi.

Esistono crisi nelle quali l'impresa è *vittima*, le responsabilità sono minime o quasi nulle, e si tratta di tutte le situazioni negative provocate da eventi naturali, calunnie, *fake news*, atti violenti o estremi da parte di soggetti esterni volti ad attaccare direttamente l'azienda (es. sabotaggi, manomissioni informatiche, rapine). In questi casi l'azienda non è quindi responsabile di ciò che accade, ma subisce gli attacchi provenienti dall'esterno.

Esistono poi le crisi *accidentali*, nelle quali l'azienda ha una bassa responsabilità. Sono le crisi in cui gli stakeholder possono accusare l'organizzazione di non aver attuato una corretta strategia di risoluzione quando si verificano ad esempio incidenti in laboratorio dovuti ad errori tecnici del personale oppure quando si hanno problemi sui prodotti acquistati da produttori terzi. Il caso del latte in polvere contaminato venduto da Nestlé in Cina è giusto un esempio di crisi accidentale. La responsabilità di Nestlé non è stata quella di utilizzare volontariamente agenti contaminati nel suo prodotto ma di non aver adeguatamente selezionato e controllato i suoi fornitori di materie prime.

Infine le crisi possono essere *intenzionali*, quando l'azienda è completamente responsabile di quanto accaduto ed è direttamente colpevole di un comportamento scorretto che ha causato danni. Si verifica nei casi di negligenza, frode, ricerca di scorciatoie o vantaggi. Lo scandalo dei conti correnti finti, aperti a clienti ignari, da West Fargo è un classico esempio di crisi intenzionale.

Si possono poi classificare le crisi aziendali in base ai soggetti danneggiati e alla gravità dei danni. Si possono verificare crisi che danneggiano prevalentemente l'organizzazione, i suoi azionisti o i suoi dipendenti. È il caso di tutte le crisi di sfruttamento della manodopera o di pratiche illecite nei mercati finanziari. Esistono poi crisi che danneggiano direttamente i consumatori. Come nel caso dei conti correnti fittizi di West Fargo o del latte in polvere contaminato di Nestlé. Infine alcune crisi possono danneggiare anche l'ambiente in cui opera l'azienda. L'esempio più immediato sono tutte quelle situazioni eventi o pratiche illecite che hanno generato catastrofi ambientali.

Si può effettuare anche una distinzione in base alla gravità degli effetti della crisi, ossia della *severity* (Antonetti e Maklan, 2018) dei danni provocati ottenendo crisi reversibili o irreversibili. Le prime possono essere risolte attraverso un processo di risanamento o di compensazione, le seconde invece causano danni che non possono essere risanati e che possono costare una vera e propria liquidazione di parte del patrimonio aziendale.

Infine, l'origine dell'evento negativo può essere un ulteriore modo di individuare diversi tipi di crisi aziendali. Le crisi che hanno origine da *cause catastrofiche (traumatiche)* avvengono in seguito ad un evento improvviso e inaspettato *esterno* all'impresa. Tale crisi può essere causata da: fenomeni naturali (terremoti, incendi, alluvioni), eventi critici causati da altri attori del mercato (ad esempio forniture pericolose o adozione di comportamenti illeciti da parte di partner nella *supply chain*) o da *altri soggetti* (ad esempio fenomeni di sabotaggio). Le crisi di origine *gestionale*, sono interne all'impresa e tipicamente riconducibili a processi difettosi, a decisioni sbagliate o ad illeciti commessi dai manager o dal CEO.

### **1.3. La corporate social irresponsibility**

Nella letteratura di management che si è occupata di crisi aziendali, esiste un filone di ricerche che interpreta alcuni eventi negativi che mettono in crisi brand e imprese come l'opposto della responsabilità sociale di impresa (RSI), ovvero l'irresponsabilità sociale d'impresa. Casi come quello sfruttamento del lavoro minorile nei paesi in via di sviluppo di Nike o dell'accusa ad Abercrombie and Fitch di proporre modelli estetici discutibili e dannosi ai propri clienti adolescenti, dimostrano come organizzazioni molte note e stimate hanno sofferto di eventi negativi causati da una mancanza di dovuta attenzione alla responsabilità sociale della loro azione e al generale benessere della collettività nella quale operano. Tali eventi o condotte negative sono riconducibili alla definizione di *Corporate Social Irresponsability (CSI; Armstrong, 1977)*. È interessante notare come già nel 1977 si parlasse di CSI in un articolo comparso nel *Journal of Business Research* (Armstrong, 1977). La CSI venne definita al tempo come un atto socialmente irresponsabile posto in essere senza considerare gli effetti negativi su tutte le parti coinvolte, al quale corrisponde generalmente un guadagno o comunque un vantaggio all'impresa a discapito del sistema esterno.

Le imprese sono spesso criticate o accusate per azioni irresponsabili quali: inquinamento; trattamento ingiusto di dipendenti; mancanza di attenzione a tematiche sociali rilevanti, proposta di modelli educati discutibili, bullismo, *body shaming* e molte altre cattive pratiche. Bakan (2004) e Mitchell (2001) denunciano il potere e la responsabilità differenziale in capo alle grandi aziende dati dalla loro posizione asimmetrica rispetto alle altre parti del mercato in cui operano. Secondo questa prospettiva, viceversa, le imprese che detengono maggiori quote di mercato dovrebbero avvertire un maggior grado di responsabilità e comportarsi in modo virtuoso. Davis (1960) in par-

ticolare sostiene che più grande è il potere di un'organizzazione, maggiore è la responsabilità sociale che dovrebbe esercitare.

In generale, è possibile distinguere tra le due forme di irresponsabilità d'impresa: intenzionale e non intenzionale. La CSI intenzionale implica che le imprese compiano deliberatamente azioni di cui conoscono, e dunque implicitamente producono, gli effetti negativi nel contesto che le circonda. Esempi di CSI intenzionale comprendono la corruzione, lo smaltimento illegale di rifiuti industriali e l'evasione fiscale. La CSI intenzionale è solitamente guidata dall'obiettivo di ottenere risultati specifici, ai quali spesso corrisponde un risvolto economico-finanziario, diversamente non raggiungibili in modo così agevole. Ne sono un esempio la corruzione, che facilita l'acquisizione di contratti, lo smaltimento illecito di rifiuti al fine di ridurre i costi necessari seguendo le pratiche di legge a tutela dell'ambiente, o l'evasione fiscale indirizzata a ridurre fraudolentemente le imposte dovute all'Erario. Le condotte irresponsabili implicano dunque che le imprese mettano in atto dei comportamenti tesi a nascondere le proprie pratiche scorrette, così da ridurre il rischio di ripercussioni reputazionali e legali (Li-Hin e Muller, 2013).

Le azioni irresponsabili non intenzionali, invece, non implicano che i (potenziali) svantaggi e danni siano inflitti deliberatamente da parte dell'impresa. In questo caso, infatti, la CSI non è impiegata per raggiungere un obiettivo particolare, bensì è la conseguenza imprevista e negativa di determinate attività messe in pratica dall'impresa in buona fede o semplicemente con scarsa attenzione al possibile impatto sociale negativo (Kreps, 1990). Si pensi ai casi nei quali il messaggio pubblicitario veicolato può essere discutibile o diseducativo, come il caso dello spot di una famosa bevanda brasiliana con protagonista il calciatore Neymar che incitava al bullismo. Oppure alla proposta di modelli estetici femminili inarrivabili che possono indurre le giovani adolescenti a comportamenti alimentari sbagliati. In fine il recente caso di H&M accusata di razzismo a causa di una pubblicità con un bambino di colore che indossava una felpa con la scritta «*the coolest monkey in the jungle*». Tutte queste azioni, socialmente discutibili, se non immorali rappresentano potenziali crisi reputazionali per le imprese con effetti spesso destabilizzati per il loro brand e la loro immagine proprio perché dimostrano la mancanza di responsabilità e attenzione verso la società nella quale vivono e operano.

Tali scandali possono mettere in pericolo anche le reputazioni più solide e durature, distruggendo il rapporto di fiducia tra l'impresa e il cliente (Klein e Dawar, 2004). Indipendentemente dalle cause che le hanno generate, le condotte irresponsabili creano ingenti costi per le imprese soprattutto in termini di danni intangibili derivanti, come ad esempio il deterioramento dell'immagine dell'azienda agli occhi dei consumatori. Le crisi e gli scandali

specie se non gestite in maniera opportuna, sono tra i maggiori responsabili del crollo del *brand equity* (Siomkos e Kurzbard, 1994). L'asset intangibile della marca, faticosamente generato e mantenuto nel tempo, rischia di sgretolarsi repentinamente, con conseguenze negative in termini di domanda, quota di mercato e dunque redditività e valore per l'impresa.

La CSI può, infatti, mettere seriamente a repentaglio le performance di un brand, ed avvantaggiare significativamente i competitors pronti a mettere in azione leve di marketing aggressive per approfittare del momento di difficoltà. La crisi infatti rende l'impresa più vulnerabile sotto più prospettive, riducendo in generale l'efficacia delle leve del marketing mix a causa del clima di generale sospetto e malcontento che si diffonde rapidamente a domino sul mercato di destinazione, talvolta a livello globale. Ciò rende i consumatori più attenti alle mosse dei brand alternativi e meglio disposti nei loro confronti (Van Heerde et al., 2007).

Essendo la *brand equity* in gran parte funzione della fiducia dei consumatori riguardo all'abilità della marca di soddisfare i benefici attesi e di essere un attore attento al benessere dei suoi consumatori, le informazioni riguardanti la CSI possono avere un impatto decisivo. È dunque cruciale che, in questi casi, l'impresa gestisca con molta attenzione la propria comunicazione.

#### **1.4. Brand crisis: performance-related crisis vs value related crisis**

Nella letteratura sulle *brand crisis*, ovvero quelle crisi che vedono il brand come protagonista e i consumatori come principali giudici delle sue azioni, Dawar e Pillutla (2000) definiscono le *product-harm crisis* come episodi di crisi per l'impresa legati alla commercializzazione di prodotti difettosi, pericolosi o dannosi per i consumatori e/o per la comunità di riferimento (Dawar e Pillutla, 2000). I casi di *product-harm crisis* si sono moltiplicati negli ultimi anni, ed hanno raggiunto in alcuni casi forti ed ampi livelli di risonanza in quanto i consumatori sono sempre più attenti alle pratiche aziendali, sono facilitati dalle nuove tecnologie nel reperire informazioni rispetto alle condotte aziendali e sempre più consapevoli delle proprie esigenze e delle tutele dei propri diritti. Un esempio recente è lo scandalo *Diesalgate* che ha coinvolto Volkswagen nel 2015. Uno dei maggiori e più stimati produttori di automobili al mondo ha ammesso di modificare i valori riferiti ai propri motori diesel di 11 milioni di autoveicoli per nascondere l'effettivo valore di emissioni inquinanti. Questo è un caso piuttosto interessante in quanto ha colpito un'azienda con un'alta reputazione, ed ha coinvolto contemporaneamente