



Dipartimento di Impresa e Management

Corso di Laurea Magistrale in Economia e direzione delle Imprese

Cattedra di Comportamento del consumatore

ODIO E MARCA: UN CASO NEL MONDO DELLA MODA

RELATORE

Prof. **Simona Romani**

CANDIDATO

Vittoria Cucciniello

Matr. 642201

CORRELATORE

Prof. **Alberto Marcati**

ANNO ACCADEMICO 2012/2013

A chi mi ha insegnato a credere nei sogni

e ogni giorno mi aiuta a realizzarli

Indice

| | |
|--|----|
| Indice | 3 |
| Introduzione | 5 |
| CAPITOLO 1 | |
| 1.1 Odio e marca: perché odiare un brand? | 8 |
| 1.2 Il valore dei brand | 9 |
| 1.2.1 La prospettiva dei clienti | 12 |
| 1.2.2 Self expression e processo di disidentificazione | 15 |
| 1.3 Una definizione di odio..... | 18 |
| 1.3.1 Le componenti dell'odio..... | 21 |
| 1.3.2 Consumer knowledge: l'importanza delle associazioni con il brand | 23 |
| 1.3.3 Amore e odio: la fine di una relazione con il brand | 25 |
| 1.4 Il concetto di brand avoidance | 28 |
| 1.4.1 Quando si odia politicamente | 32 |
| 1.5 (R)evolution del rapporto consumer-brand | 36 |
| 1.5.1 Azione sociale e movimento contro le marche | 39 |
| CAPITOLO 2 | |
| 2.1 Brand hate a portata di clic | 43 |
| 2.2 Internet e consumer empowerment..... | 44 |
| 2.3 Complaint website e product evaluation forum | 50 |
| 2.4 Siti anti-brand e Double Negative Jeopardy..... | 53 |
| 2.4.1 Quali strategie adottare? | 58 |
| 2.5 Il concetto di brand community | 61 |
| 2.5.1 L'odio come fonte di aggregazione nel Web: le anti-brand community | 62 |
| 2.5.2 Perché si formano? | 63 |
| 2.5.3 Quali azioni intraprendono? | 65 |
| 2.5.4 Learning by hating..... | 67 |
| 2.6 I brand più odiati | 69 |
| 2.6.1 Anti-McDonald's Community..... | 70 |
| 2.6.2 Anti-Starbuck's Community | 71 |
| 2.6.3 Anti-Wal-Mart Community | 72 |

| | |
|---|-----|
| 2.7 Odiare Odiare è più facile con il Web 2.0..... | 73 |
| 2.7.1 Brand protection: costruire e proteggere i brand | 76 |
| CAPITOLO 3 | |
| 3.1 Il caso dei fashion brand: la nostra ricerca..... | 80 |
| 3.1.1 L'obiettivo della ricerca | 81 |
| 3.1.2 Il metodo della ricerca | 82 |
| 3.2 Il brand Dolce & Gabbana: tra radici e innovazione..... | 84 |
| 3.3 I risultati della ricerca: le ragioni dell'odio | 91 |
| 3.3.1 Mismatch di valori e significati..... | 92 |
| 3.3.2 La condotta dei due stilisti: dalle scelte pubblicitarie allo scandalo dell'evasione fiscale | 94 |
| 3.3.3 Questione di stile e di attributi del prodotto | 98 |
| 3.3.4 Esperienze negative con il brand | 99 |
| 3.4 I numeri della nostra ricerca: l'analisi quantitativa | 100 |
| 3.4 .1 Emozioni e negative word of mouth | 108 |
| 3.5 Conclusioni..... | 111 |
| Appendice: Intervista ad Alex Caporale, Vicepresidente dell'Associazione Animalisti Italiani ONLUS..... | 113 |
| Bibliografia..... | 117 |
| Sitografia..... | 126 |

Introduzione

“Per creare un buon marchio possono servire anche 100 anni, ma bastano 30 giorni per distruggerlo”. Queste parole di David D’Alessandro, presidente della compagnia assicurativa americana John Hancock, racchiudono in sintesi i due pilastri fondamentali su cui si basa il presente lavoro. Questa ricerca parte infatti dalla constatazione dell’enorme valore che i brand possono generare per i propri owner per poi passare ad analizzare le diverse emozioni negative che un consumatore può provare verso una marca e che possono indurlo ad intraprendere azioni più o meno incisive, sia online che offline, nei suoi confronti.

In particolare, ci proponiamo di calare il costrutto psicologico di odio in uno scenario di marketing, descrivendo quali sono le motivazioni che spingono a odiare brand anche molto affermati e quali forme questo *sentiment* così poco studiato può assumere.

Il primo capitolo intende chiarire le ragioni per cui i brand sono in grado di generare tanto valore se ben gestiti, evidenziandone le funzioni e i benefici più rilevanti nella prospettiva sia delle aziende che dei clienti. Richiama d’altra parte anche la possibilità che la marca si ritorca contro l’azienda causando una riduzione del cosiddetto *brand equity*, laddove a lungo andare non incontri il favore del mercato. Favore che può esserci nel caso in cui si consideri il brand come uno strumento utile per esprimere il proprio *self-concept*, ossia l’idea che ognuno ha di sé, vivendo in uno stato di armonia e fit con i valori e significati ancorati alla marca. Favore che viene a mancare se ad innescarsi è, invece, il processo opposto di disidentificazione, qualora la marca non sia ritenuta in linea con il proprio set di convinzioni e valori, anche se ciò dipende da associazioni del tutto secondarie con il brand sviluppatesi nella mente del consumatore in risposta ad informazioni di cui è in venuto in possesso. Segue poi una breve teoria sull’odio che vuole sottolineare come non si tratti di una semplice emozione, ma di un processo dinamico in cui interagiscono diverse componenti. Ecco perché non esiste una definizione di odio univoca e perché tante sono le sue manifestazioni. Scopo di questa prima parte del lavoro è infatti quella di dare un’idea il più possibile completa delle diverse declinazioni che l’odio verso le marche in particolare può assumere, introducendo il concetto di *brand avoidance* che sarà poi ripreso nell’ultimo capitolo. Il capitolo si chiude infine con una breve presentazione dei movimenti anti-brand quali movimenti sociali. Movimenti che hanno conosciuto negli

ultimi anni una profonda trasformazione resa possibile dall'avvento della rete e che si sono differenziati da quelli più tradizionali per l'assenza di limiti spazio-temporali, il rifiuto del concetto di modernità e il perseguimento di obiettivi più ampi che in passato.

Il secondo capitolo si focalizza di conseguenza sul processo di *empowerment* dei consumatori realizzatosi grazie all'utilizzo di Internet che ha portato con sé indubbi vantaggi in termini tecnologici, economici, sociali e legali per tutti i consumatori, offrendo loro uno strumento di comunicazione e informazione veloce, conveniente, anonimo e ad alta visibilità. Vengono dunque esplorate le diverse tipologie di siti web in cui i brand hater possono dar voce alla propria insoddisfazione, da quelli destinati al complaint e alla valutazione dei prodotti, ai cosiddetti siti e comunità anti-brand. Per ognuno di questi tool si è cercato di descriverne gli elementi strutturali, le finalità, i contenuti, i modelli di comunicazione e i linguaggi adottati, nonché le strategie che le aziende possono implementare per gestirli. La sezione conclusiva del capitolo è infine dedicata ai social media che si sono rivelati essere uno strumento estremamente potente per esprimere emozioni negative e *disengagement* nei confronti dei brand, con un focus sulle recenti evoluzioni che hanno portato a parlare di un branding sempre più 2.0 e "open" ai contributi degli utenti e sulla necessità per i brand di non lasciarsi cogliere di sorpresa dagli attacchi inaspettati degli haters 2.0.

Nel terzo capitolo per concludere, presentiamo i risultati di una ricerca che abbiamo realizzato al fine di testare il *sentiment* verso uno dei fashion brand italiani più conosciuti quale Dolce & Gabbana, traslando le considerazioni fatte nei capitoli precedenti in tema di emozioni negative e di *avoidance* nell'industry del Fashion e del Luxury. Dopo una breve illustrazione dell'obiettivo e della metodologia seguita nella ricerca, viene presentato dunque il brand e la sua attuale strategia di comunicazione online e in particolare sui social media, mettendo in evidenza come si collochi tra i brand "ritardatari", che hanno cioè conquistato meno fan della media di settore e che non sono stati in grado di coinvolgerli in modo attivo. Vengono infine riportati gli outcome della ricerca qualitativa, grazie alla quale è stato possibile risalire a quattro diverse ragioni cui ricondurre l'odio verso D&G, e di quella quantitativa che ha permesso di individuare cinque gruppi emozionali specifici in cui i nostri rispondenti hanno declinato l'hate verso il brand in questione. Viene presentata poi in chiusura del capitolo un'analisi della

correlazione esistente tra le emozioni negative individuate e il prodursi del *negative word of mouth* (NWOM), che dimostra come nel nostro campione ad incidere maggiormente sul fenomeno del passaparola sia il senso del disgusto e come invece la disumanizzazione sia inversamente legata al suo manifestarsi.

CAPITOLO 1

1.1 Odio e marca: perché odiare un brand?

Si potrebbe pensare che l'odio verso le marche nasca ogniqualvolta le aziende si focalizzano in modo eccessivo sul perseguimento dei propri interessi, anziché soddisfare al meglio i bisogni e desideri dei consumatori. Ciò che tuttavia sorprende quando si analizza il movimento anti-branding è che, il più delle volte, a essere target delle contestazioni sono proprio le aziende di maggior successo che hanno fatto del *marketing concept* la propria filosofia di vita. Nike, Coca-Cola, McDonald's, Microsoft e Starbucks, considerati universalmente come casi di successo, sono i primi brand a cadere nel mirino degli *haters*. Evidentemente, uno scarso focus sul cliente è solo una delle possibili motivazioni che conducono a odiare un marchio, non riuscendo a spiegare la complessità di un fenomeno così poco conosciuto e controverso. Ecco perché è importante capire cosa spinge a odiare un brand e quali sono gli errori più comuni che scatenano l'ira dei consumatori. Il termine anti-consumo, infatti, ha un significato che spazia lungo un continuum molto ampio, che va da convinzioni relativamente innocue come percezioni negative sui fast-food, a comportamenti violenti e illegali come gli atti di vandalismo. *Brand attitude* negativi possono svilupparsi, come vedremo, per molte ragioni.

Si può boicottare un brand a causa del suo chiaro spirito commerciale, del mancato rispetto dei diritti umani e dell'ambiente o del coinvolgimento in pratiche di business non etiche (Friedman 1985). Molti consumatori rifiutano alcuni marchi in virtù dell'animosità avvertita nei confronti del paese di origine dei loro owners o perché ritengono che comprare prodotti realizzati all'estero non sia patriottico e rispettoso della propria nazione (Richardson 2012). Oppure si può decidere di non acquistare un marchio perché rappresenta una parte indesiderata della propria personalità o un gruppo nel quale non ci si identifica (Hogg e Banister 2001) o ancora perché incompatibile con il proprio ruolo sociale e ciò che già si possiede (Hogg 1998). Quali sono dunque le forze che spingono sempre più persone a diventare diffidenti o addirittura decisamente arrabbiate nei confronti dei brand? Cosa sta inducendo sempre più individui e gruppi ad agire sulla base di questa rabbia e diffidenza?

Obiettivo di questo capitolo è rispondere alle precedenti domande facendo luce sul fenomeno del *brand hate*. In primis, andremo ad analizzare i fattori che contribuiscono a rendere i brand degli asset di indiscutibile valore per le organizzazioni da accrescere e proteggere, richiamando alcuni concetti come quello di *brand equity*, *brand attitude* e *brand significance*. Affronteremo in seguito le ragioni che spingono un numero crescente di consumatori a odiare determinati marchi, fornendo alcune definizioni del concetto di odio che consentiranno di comprendere meglio quali sono gli elementi che concorrono alla sua formazione e diffusione, per poi dare una descrizione del meccanismo in base al quale l'odio persiste nella mente dei consumatori e delle molteplici forme che questo *sentiment* può assumere.

Infine, ci soffermeremo sulle origini e le recenti evoluzioni dei movimenti anti-brand, che saranno approfondite nel prossimo capitolo con particolare riguardo all'uso della rete, ripercorrendo le tappe più significative che hanno condotto a un vero e proprio ribaltamento dei rapporti di forza tra aziende e consumatori con un focus sulle condizioni culturali ed economiche che hanno contribuito a innescare reazioni così aspre da essere assimilate al concetto di hate.

1.2 Il valore dei brand

Nella letteratura sono numerosi i contributi dei ricercatori in merito all'importanza delle attività di branding, al valore associato al marchio, alla sua rilevazione in bilancio e alle possibili strategie per estenderlo e sfruttarlo. Perciò prima di approfondire le dinamiche dell'odio e le diverse forme che l'ostilità verso i brand può assumere, è bene partire dalla considerazione di alcuni concetti fondamentali per cogliere la relevance che il branding ha per le aziende e i brand manager.

Innanzitutto, cos'è un brand? L'American Marketing Association (2006) lo definisce come "un nome, un termine, un segnale, un simbolo o un'immagine, o una combinazione di questi elementi destinata a identificare i beni e i servizi di un venditore o gruppo di venditori e a differenziarli da quelli della concorrenza". Ciò vuol dire che ogni volta che un marketing manager crea un nome o un simbolo per un nuovo prodotto sta effettivamente creando un nuovo brand. Nella pratica, quindi, un marchio si riferisce a un nome o

simbolo che ha generato nel mercato un certo livello di consapevolezza, reputazione e *prominence* (Keller 2008). Parallelamente Murphy lo descrive come “un prodotto o servizio fornito da un particolare produttore che si differenzia per il suo nome e il suo *“get up”*, volendo sottolineare la maggiore visibilità di cui un *branded product* gode rispetto ad un prodotto o servizio sprovvisto di marchio. Da questa definizione discende una serie di importanti funzioni riconducibili al concetto di brand che mettono in risalto il valore e l'importanza che questo asset ha, tanto per le aziende, che per i consumatori chiamati a decidere cosa far entrare nel proprio carrello della spesa.

Partendo dalla prospettiva del consumatore, il brand assume, in primo luogo, un ruolo di garante della qualità e dell'affidabilità dell'azienda, consentendo al consumatore di fare i propri acquisti con sicurezza, scegliendo con precisione ciò che desidera. In altre parole, il brand funge da *“route map”* grazie alla quale decidere tra le diverse alternative (Murphy 1990), una volta giunti a scaffale.

Spostandoci nella prospettiva delle organizzazioni, disporre di un brand nel proprio portafoglio significa godere di alcuni benefit. Tra di essi, vi è sicuramente quello connesso alla possibilità di poter comunicare in modo diretto con i consumatori e di instaurare una relazione più ravvicinata con i retailers. Se infatti le aziende non disponessero di propri brand, tutto il potere sarebbe riconducibile al retailer o all'intermediario e i prodotti non sarebbero altro che semplici *commodities*. I brand owners sono invece in grado di lucrare significativi *premium price* dalla vendita dei prodotti in virtù della forza dei propri marchi. *Brand premium* che, in alcuni settori come quello del lusso, variano dal 20 al 200% rispetto a quelli di fascia più bassa (Fueller e Hippel 2008). Inoltre, un *brand owner* è in grado di sviluppare meglio la fedeltà dei propri clienti, di estendere il valore dei propri prodotti o servizi e di investire maggiormente nel marchio e nella crescita del suo valore. Nel tempo, infatti, non stupisce che i brand possano generare delle vere e proprie rendite, traducendosi in una garanzia contro l'incertezza. Al pari della *loyalty* consolidata dei clienti, quindi, un brand forte può assicurare all'azienda un buon livello di domanda e dei *cash flows* pressoché invariati nel tempo. Così intesi, i marchi rappresentano per le aziende una indiscutibile fonte di certezza, che è inevitabilmente alla base di ogni processo di pianificazione strategica che abbia per obiettivo la crescita e il raggiungimento di un vantaggio competitivo durevole. Inoltre, il valore di un brand

dipende anche dagli ingenti costi che l'azienda dovrebbe sostenere e dai rischi che dovrebbe assumere qualora decidesse di sviluppare e commercializzare un nuovo marchio. Si stima infatti che su 20 nuovi brand a fallire siano ben 19 (Murphy 1990). Segno questo che, a prescindere dalla rilevazione più o meno esplicita che le aziende decidono di fare in bilancio del valore dei propri brand, ogni top executive dovrebbe essere d'accordo nel ritenere che il *brand equity*, ossia il valore che il marchio ha per l'azienda, sia uno degli asset più rilevanti per la propria organizzazione e che quindi vada costantemente preservato e accresciuto.

In questo scenario il marketing, che per lungo tempo è stato considerato come il lato soft delle operations se confrontato con le tradizionali funzioni Finanza e Produzione, gioca un ruolo di fondamentale importanza, dovendo giustificare e sostenere gli investimenti in branding, soprattutto laddove i budget a disposizione dei manager si contraggono (Herremans e al. 2000). Non solo infatti gli investimenti in *brand building* devono essere efficaci, ma sempre più il management deve essere in grado di individuare gli strumenti più efficienti per costruire marchi forti e apprezzati. Il problema è che nella maggior parte delle aziende non sempre si dispone di informazioni sufficienti sull'efficacia ed efficienza dell'*advertising* e degli altri sforzi a sostegno delle marche, nonostante siano indispensabili per comunicare la disponibilità di un prodotto, per farne comprendere le caratteristiche e soprattutto per costruire l'immagine di un brand. Stando ai risultati di una ricerca condotta da Herremans e altri studiosi su un campione di 12 imprese, tra cui Intel, HP, Nike e Kellogg's, non stupisce quindi che le spese in *advertising* e il valore del brand non sempre si muovano nella stessa direzione. Tuttavia, il ruolo dell'*advertising* è tanto più importante se si considera che gli investimenti in pubblicità spesso oscillano tra il 10 e 15 % delle vendite, per cui le aziende non possono prescindere da un'attenta analisi della capacità di questo strumento di generare e, in alcuni casi, di ridurre il *brand value*.

Ecco perché comprendere le ragioni sottese al crescente fenomeno dell'anti-branding e all'odio verso alcuni dei marchi più noti a livello globale, è di cruciale importanza per le aziende che hanno nel proprio marchio un asset di valore di gran lunga superiore rispetto a tante attività tangibili. Ciò è tanto più vero nel settore dei beni di consumo. Si stima per esempio che il valore del noto brand McDonald's sia pari a circa il 71% del valore

complessivo dell'azienda sul mercato, mentre che il marchio Coca Cola sia intorno al 64% (Keller 2008). È chiaro però che non sempre un brand riesce a generare così tanto valore. Il brand può divenire infatti anche una *marked-based liability* (Lee e al. 2009), tanto più onerosa quanto più a lungo il marchio viene rifiutato e quindi odiato dal mercato. Ciò si traduce in un *brand equity* negativo per l'azienda, dal momento che i consumatori reagiscono costantemente in modo sfavorevole al marchio (Aaker 1996). In questi casi, è probabile che il brand owner decida di dismettere il brand controverso o quantomeno di provvedere a un *rebranding*. Tuttavia, prima che un marchio generi alti livelli di *brand equity* negativo, esiste una fase di transizione che intercorre tra il momento in cui le attività di branding vengono messe in atto e quello in cui si diffonde una percezione negativa del brand, in cui è importante che il management colga le ragioni dell'odio nutrito dai consumatori. Allo stesso tempo, è ugualmente importante comprendere le motivazioni che spingono i consumatori a evitare brand concorrenti, cosicché l'azienda possa posizionare strategicamente i propri marchi e non ripetere gli stessi errori dei competitor. Infatti, la fedeltà a un brand può essere causata da un'*avoidance* costante nei confronti di altri marchi, piuttosto che dalla preferenza consolidata verso una marca specifica. Identificare quindi brand concorrenti e utilizzarli come "nemici" (Romani e al. 2012) potrebbe essere di aiuto ad un'azienda che voglia fornire ai propri clienti elementi innovativi in grado di arricchire il proprio marchio e di generare *brand loyalty* per opposizione (produttori giapponesi di moto vs il brand italiano Ducati). Così facendo, infatti, la probabilità che i clienti acquistino prodotti concorrenti si riduce notevolmente. È quindi indispensabile individuare gli aspetti a cui i consumatori attribuiscono maggior valore al fine di instaurare con essi relazioni rilevanti e significative che fittino bene con le loro aspettative e valori.

1.2.1 La prospettiva dei clienti

Quando si parla di valore di un brand nella prospettiva del consumatore bisogna considerare che ciò che un individuo percepisce essere di valore non sempre coincide con ciò che gli altri considerano come tale, spiegando quindi perché un brand al tempo stesso possa avere migliaia di *lovers* e di *haters*. Questa constatazione è riconducibile a quella

che è stata definita da Miller come “natura idiosincratICA” del valore del brand, che crea non poche difficoltà a ricercatori e manager che indagano il concetto di valore nella prospettiva del consumatore. Stando alla letteratura, quindi si può assumere che il valore del brand sia unico per ogni individuo. Identificare e capitalizzare le fonti che contribuiscono alla natura unica del *brand value* è quindi molto difficile.

Per farlo, è necessario capire quali siano le leve su cui puntare per accrescere il valore del marchio, in modo da renderlo sempre più *valuable* nell’ottica sia dell’azienda che dei clienti attuali e potenziali. Boyle e Whittaker individuano come principali elementi che influiscono sulla determinazione del *brand value* il fit che l’individuo sperimenta con il brand, la *brand significance* e il *brand attitude*.

Con il primo elemento gli autori intendono il grado di compatibilità esistente tra cliente e brand, con il secondo la rilevanza e la significatività di un brand nella vita di un individuo e infine con il terzo gli atteggiamenti, favorevoli o sfavorevoli, sviluppati nei confronti del marchio in base alle differenti *brand experience*. L’atteggiamento verso un brand si riferisce, infatti, alla valutazione e al giudizio complessivo che un individuo esprime relativamente a un certo brand improntato a sentimenti positivi o negativi, come il disprezzo e appunto l’odio. Generalmente, è probabile che un consumatore con un *brand mind-set* positivo sviluppi un *sentiment* favorevole nei confronti di un brand e intraprenda comportamenti che supportino e migliorino il proprio *attitude* verso di esso (Aaker 1999). Allo stesso modo, un *attitude* sfavorevole comporta un’influenza negativa sulle percezioni e valutazioni circa il suo valore. È quindi importante che i manager monitorino tali percezioni e giudizi che dovrebbero fungere da linee guida nella valutazione dello stato di salute di un brand rispetto ai concorrenti e della sua estendibilità ad altri prodotti (Ailawadi e al. 2003). A questo proposito, è bene precisare due concetti che possono incidere sulla percezione che i consumatori hanno dei marchi e che possono chiarire quali siano le circostanze che conducono all’ostilità e al disprezzo verso alcuni di essi.

Il primo è quello di *brand experience*, con cui si intende l’esperienza che il cliente fa del marchio dal suo primo contatto, da quando lo sente o lo vede per la prima volta, apprende il suo nome o logo e sulla base di ciò decide se è in linea con l’immagine che ha di sé. Spesso, infatti, ciò che si ricerca in un prodotto va ben oltre il prodotto stesso e i suoi attributi tangibili e funzionali. Un brand può essere di valore perché consente di

esprimere il proprio *self*, di prendere le distanze da ciò che non si vuole essere e di venir riconosciuti dai propri pari (Keller 1993). La prospettiva simbolica, in particolare, suggerisce che un consumatore può attribuire valore a un marchio sulla base del significato e dei simboli a esso associati dai membri della comunità di cui fa parte. Infatti è come se gli individui creassero delle priorità in merito ai segnali, simboli e immagini connessi al brand, contribuendo a co-costruirne il significato (Kates 2004). Ovviamente maggiormente compatibile e coerente è il brand con la *self-image*, tanto più forte è il fit consumer/brand che si viene a creare.

Il secondo concetto è quello di *brand image*, che sta a indicare l'immagine che il cliente costruisce del brand a partire dalle diverse fonti di informazioni presenti su di esso, sugli users tipici, sul prodotto, sull'intera organizzazione, nonché sui suoi canali distributivi (Aaker e Biel 1993). La definizione del *customer-based brand equity*, che vedremo meglio in seguito, non a caso, non distingue tra le varie fonti di informazione disponibili. Parallelamente, anche le reazioni emotive dei consumatori sono riconducibili a stimoli non sempre strettamente legati agli attributi del prodotto o servizio, provenendo spesso da input connessi alla marca in senso più ampio (Romani e al. 2012). In altre parole, non importa se le convinzioni dei consumatori in merito a un brand si sono formate sulla base di messaggi elaborati dalle aziende o da altre fonti di influenza, come gruppi di riferimento o pubblicità. In questo caso, si parla allora di associazioni secondarie ed è proprio a questo tipo di link che le aziende dovrebbero prestare maggiore attenzione. Spesso infatti i brand finiscono per essere identificati con aspetti che non gli si addicono direttamente e dai quali tuttavia molti consumatori decidono di prendere le distanze. Ciò può accadere con riferimento a fatti o caratteristiche relative all'azienda, al suo paese di origine, ai suoi canali distributivi, al verificarsi di determinati eventi o più spesso ad associazioni connesse all'utilizzo di una particolare *celebrity* all'interno delle campagne pubblicitarie. Non dovrebbe sorprendere, quindi, che allo stesso modo in cui gli individui decidono di staccare la propria identità da determinati gruppi e valori, possono stabilire delle distanze tra sé e quelle organizzazioni che incarnano ideali non coerenti con i propri. Il risultato è che i consumatori sono portati a instaurare relazioni positive e durature con organizzazioni in linea con le proprie convinzioni e valori e a disidentificarsi, invece, con quelle in cui non si rispecchiano. L'evidenza suggerisce infatti che è più semplice definire

se stessi facendo riferimento ai gruppi sociali cui non si appartiene rispetto a quelli di cui si fa parte. Ecco perché a volte, è più facile prendere le distanze da un'organizzazione, anziché ricercare un fit e immedesimarsi con essa.

1.2.2 Self expression e processo di disidentificazione

Ciò che rileva nella ricerca del fit tra individuo e brand è senza dubbio la definizione di *self-concept* con cui si intende una serie di pensieri soggettivi e sentimenti che un individuo nutre verso di sé quale risultante del processo di interazione con gli altri (Evans e al. 2009). Il *self-concept* non è quindi qualcosa di innato e stabile, ma si sviluppa nel tempo e può essere descritto come un concetto multidimensionale. Si può parlare infatti di *self* attuale e ideale, di *self* sociale e sociale ideale, di *self* possibile o potenziale, di *self* esteso, indesiderato e virtuale. L'idea è che, essendo quotidianamente influenzati da ciò che ci circonda e volendo a nostra volta esercitare la nostra influenza sugli altri, tutti disponiamo di più concetti di noi stessi o di diverse "identità" che rappresentano ciò che siamo, vorremmo diventare o che al contrario non vorremmo essere. In altre parole, ciò che è rilevante per il nostro *self* varia al variare del contesto sociale e della situazione in cui siamo inseriti. L'importanza del *self-concept* risiede nel fatto che i consumatori tendono a comprare prodotti e marchi percepiti simili al proprio concetto di sé, comparando idealmente se stessi con l'immagine di un brand user tipico. L'esperienza soggettiva che ne deriva è particolarmente significativa, dal momento che incide su molti aspetti del comportamento del consumatore, sulle preferenze e i giudizi relativi a un brand, sulle intenzioni di acquisto, sul formarsi degli atteggiamenti e sulla soddisfazione. L'evidenza empirica suggerisce infatti che i consumatori con alti livelli di congruenza della *self-image* con un brand preferiscono determinati marchi e aziende, sperimentando più alti livelli di soddisfazione rispetto a quelli con un livello di congruenza ridotto.

Inoltre, la coerenza del *self-concept* con il prodotto o marchio è di estrema importanza anche per i pubblicitari che possono adattare i contenuti dei propri messaggi a seconda del grado di congruenza percepito dai propri clienti target. L'attivazione del *self-concept* attraverso la pubblicità, come vedremo anche nell'ultimo capitolo, ha infatti un effetto decisivo contribuendo a generare *attitude* maggiormente favorevoli verso i marchi e la

pubblicità stessa. Ovviamente, ogni consumatore presenta un diverso grado di congruenza della propria idea di sé con un brand. Fattori come il prezzo, il reddito, il ciclo di vita del prodotto, il coinvolgimento personale, l'utilità intrinseca del prodotto, il livello di esperienza possono moderare gli effetti dell'aderenza tra *self-concept* e *brand image*. In particolare, gli effetti di questo allineamento sono tanto più forti quanto più si tratta di prodotti abbondanti e consumati in pubblico (come auto e jeans per esempio), anziché meno abbondanti e consumati in privato (sapone, intimo ecc.). Ciò spiega anche perché nel contesto dei punti vendita più alto è il grado di congruenza del *self-concept* del consumatore con l'immagine del cliente abituale, maggiore è la possibilità che quell'individuo diventi a sua volta cliente dello store. È infatti una circostanza molto diffusa in ambito retail che i consumatori non si sentano a proprio agio in ambienti che non riflettono il proprio concetto di sé. Il fit ricercato quindi si articola su due livelli. Uno, *person-to-person*, che si concretizza nel confronto del consumatore con un brand user tipico. Il secondo, risultante dal match tra consumatore e brand/organizzazione. La ricerca di questo duplice fit si esprime attraverso la condivisione di convinzioni, principi e obiettivi di un individuo sia con gli altri che con le organizzazioni. La *self-brand congruence* può essere spiegata dunque come il modo in cui i consumatori incorporano o sovrappongono un marchio al concetto che hanno di sé. In altre parole, un consumatore è fortemente connesso a un brand quando utilizza delle specifiche associazioni del marchio sia per formare l'immagine che ha di sé, sia per comunicarla agli altri. La Aaker ha dimostrato infatti come i brand fungano da veri e propri strumenti con cui i consumatori sono soliti esprimere il proprio *self* e personalità. Allo stesso modo, Mittal si è soffermato sull'idea dei possessi dei consumatori come modo per definire e mostrare la propria identità, sebbene i processi psicologici con cui i possessi divengono estensioni del nostro *self* rimangano in gran parte irrisolti. Per alcuni segmenti di mercato ciò permette un'ulteriore considerazione, in quanto è evidente che un numero sempre crescente di consumatori sceglie di percorrere la strada dell'individualismo, invece di seguire pedissequamente la massa. Vedremo, infatti, che il concetto di postmodernismo include, non a caso, un maggiore individualismo, pluralismo e frammentazione. Oggi quindi le aziende sanno di rivolgersi a personalità molteplici, fluide e malleabili che possono essere influenzate giorno dopo giorno da nuovi elementi culturali e sociali.

Ricapitolando, i consumatori formulano i propri *self-concept* e definiscono i propri gruppi sociali di riferimento attraverso ciò che decidono di non consumare e consumare (Banister e Hogg 2004). Studi sugli *avoidance group*, per esempio, mostrano che quando i consumatori associano un particolare stile di vita a un gruppo sociale dal quale desiderano prendere le distanze, tendono a giudicare negativamente le scelte di consumo che ritengono essere stereotipi del comportamento associato a quell'*avoidance group* (Englis e Soloman 1997). Essi cioè decidono di astenersi dall'acquistare, possedere e usare determinati prodotti e marchi al fine di non essere identificati con i membri di quel gruppo. A tal proposito, Hogg e Michell identificano in particolare due tipologie di scelte negative: *non choice* e *anti choice*. Con la prima, gli autori intendono prodotti e servizi non acquistati perché spesso non alla propria portata. Con la seconda, invece, quei beni ritenuti incompatibili e incoerenti con le altre scelte e preferenze di consumo, rifiutando quei marchi non in armonia con il proprio *self* privato o pubblico.

Cosa succede allora quando questa armonia non c'è e la *self-brand congruence* non si realizza? In termini teorici, gli studiosi ricorrono al concetto di "*disidentification*" per indicare il processo di distanziamento cognitivo che si realizza attraverso una categorizzazione del proprio *self* (Steele e Aronson 1995). Questo processo implica quindi due aspetti: una separazione tra la propria identità e quella dell'azienda e la definizione di un rapporto negativo tra sé e l'organizzazione considerata al pari di un rivale o di un nemico (Elsbach e Bhattacharya 2001). Si istaura quindi con l'organizzazione una relazione che non a caso è stata definita da Bhattacharya e Elsbach come "*us-them relationship*", per sottolineare la forte volontà di distinguersi da tutto ciò che è riconducibile ad un certo brand o azienda. Conoscere ciò che i consumatori desiderano quindi non basta, dal momento che è altrettanto importante capire ciò che essi detestano e respingono. A tal fine, è bene sottolineare alcuni dei possibili antecedenti che conducono a disidentificarsi con un brand e quindi al suo netto rifiuto, nonché le eventuali conseguenze che questo processo può comportare. Tra i primi, vi è di certo la percezione di un conflitto tra il proprio set di valori e quello dell'azienda, il non voler essere assimilati ai membri di un'organizzazione, il prevalere di valutazioni basate sull'esperienza vissuta con alcuni di essi o infine la considerazione che la reputazione maturata da un'organizzazione possa incidere fortemente sulla reputazione personale.

Alcuni ricercatori sostengono infatti che le informazioni negative abbiano un impatto di gran lunga superiore rispetto a quelle positive (Peeters e Czapinski 1990). Perciò informazioni negative su di un brand possono avere un peso determinante nel modellare l'identità di una persona, che preferirà dissociarsi da tutto ciò che il brand rappresenta. Tra gli effetti, invece, vi è senza dubbio la possibilità che alcuni consumatori intraprendano azioni ai danni dell'azienda, come il boicottaggio o altre forme di opposizione, facendo sentire la propria voce nel mondo dei media e presso le istituzioni, per far sì che nel mercato si propaghino posizioni critiche e *word of mouth* negativo. Pronunciare e rendere noti giudizi negativi su una marca in cui non ci si identifica costituisce infatti un modo per proteggere la propria identità e integrità sociale, scegliendo la strada più immediata dell'autoaffermazione, piuttosto che provvedere a un'iniziativa concreta contro l'organizzazione (Taylor 1991). Tutte queste azioni sono sostenute non solo dal desiderio di preservare la propria immagine, ma anche dalla volontà di evitare la dissonanza associata con comportamenti incongruenti con le proprie convinzioni. La comprensione di questi aspetti è indispensabile per i brand owners, ma lo è di gran lunga di più per i cosiddetti *social marketers*, che vogliono sfruttare al meglio i vantaggi che l'*identification* e la *disidentification* possono offrire.

Il *social marketing* ha infatti per obiettivo quello di incrementare l'accettabilità di un'idea sociale o di una pratica aziendale in uno o più gruppi di riferimento, incoraggiando comportamenti socialmente responsabili e condivisibili. In alcuni casi, ci sono persone che non odiano una marca, ma hanno semplicemente un orientamento neutrale verso di essa, per cui comprendere le modalità più efficaci per instaurare con esse relazioni positive potrebbe essere di grande aiuto per combattere l'avanzata degli *haters*. L'odio, come si comprenderà meglio nel prossimo paragrafo, è infatti un sentimento contagioso che si autoalimenta e può manifestarsi in molti modi, coinvolgendo sia i singoli che i gruppi.

1.3 Una definizione di odio

“Per creare un buon marchio possono servire anche 100 anni, ma bastano 30 giorni per distruggerlo”. Con queste parole David D'Alessandro, presidente della compagnia assicurativa statunitense John Hancock, metteva in risalto qualche anno fa quanto i brand

fossero fragili e facili da colpire. È come dire che il brand sia una sorta di palloncino che si gonfia con estrema facilità ma che, essendo pieno d'aria, può scoppiare da un momento all'altro, non appena un esercito di critici armati di spilloni decide di saltargli addosso (Klein 2001). Passiamo allora ad analizzare quel sentimento umano che è in grado di generare un'avversione, antipatia e un rifiuto così profondi verso cose e persone da contemplare persino la volontà di distruggere l'oggetto odiato. Chi odia infatti sente che è giusto distruggere ciò che odia, al di là di convenzioni, leggi e imperativi morali.

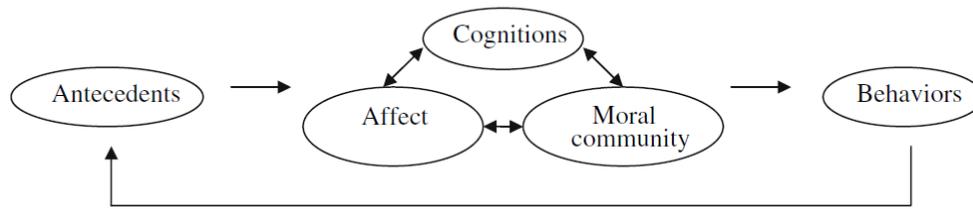
Iniziamo col dire che il concetto di odio è molto più complesso di quanto si possa immaginare, esteso e difficile da comprendere non potendo essere ricondotto a una rigida definizione. Non a caso, lo studio dell'odio non si limita a una singola disciplina, ma attinge da più aree di ricerca, dalle Scienze sociali a quelle umanistiche. Tuttavia, il costrutto psicologico di odio rimane ancora per molti aspetti inesplorato, sebbene sia molto rilevante non solo sul piano della ricerca in tema di giustizia, ma anche di quella psicologica, psicoanalitica e cognitiva. Opatow e McClelland in uno studio condotto nel 2007 evidenziano la natura dinamica del concetto di *hate*, inteso come processo che ha origine da alcuni antecedenti per poi tradursi in emozioni, cognizioni, principi morali e infine in comportamenti. Così inteso, l'odio non è quindi semplicemente un'emozione, ma qualcosa di molto più complesso e sistemico nel momento in cui l'interazione tra le sue componenti si spiega nel tempo. Uno scrittore, giornalista e attivista inglese, Andrew Sullivan (1999), descrive l'odio così: "c'è un odio che spaventa e un odio che sente solo disprezzo; c'è un odio che esprime potere e un odio che deriva dall'impotenza; c'è la vendetta e l'odio provocato dall'invidia. Esiste un odio che prima era amore e un odio che pretende di essere una particolare espressione dell'amore. L'odio verso l'altro e per qualcosa che ricorda troppo di noi stessi. C'è l'odio dell'oppressore e della vittima. C'è un odio che brucia lentamente e uno che avvizzisce, uno che esplode e uno che non prende mai fuoco". Da queste semplici parole si evince quanto siano molteplici le modalità con cui questo sentimento può manifestarsi e quanto difficile sia definirle in modo univoco. L'odio infatti è un'emozione molto forte e, come tutte le emozioni, è sempre presente negli essere umani, anche a livello inconscio.

In una sua opera, *"La Tregua"*, Primo Levi si sofferma sull'intensità e il potere che caratterizzano l'odio, nonché su come possa acquistare slancio in una vera e propria

spirale, diffondendosi in modo quasi contagioso. L'odio non è infatti un'esperienza singolare, ma un processo dinamico con un punto di inizio e una fine. Egli descrive l'odio come un'inesauribile fonte che si perpetua, soffoca sia il corpo, che lo spirito rendendoli abietti e si propaga in molti modi, come sete di rivincita, rifiuto, stanchezza e rinuncia. Nell'ambito della psicologia clinica e in particolare nell'*Enciclopedia of Human Behavior*, l'odio è definito in termini patologici come "uno stato di eccitazione prodotto dalla combinazione di fattori biologici e ambientali in cui predominano rabbia, giudizi negativi e impulsi distruttivi". Anche in questo caso si sottolinea la numerosità delle manifestazioni dell'odio, che spaziano da reazioni sottili e individuali fino alla violenza diretta e alla guerra. Tuttavia, nell'*Enciclopedia* si precisa anche come non tutto l'odio sia negativo, dal momento che in alcuni casi può essere anche costruttivo e addirittura benefico. Alla luce di queste tre definizioni, è chiaro che l'odio può essere inteso in modi diversi, come un'emozione provata visceralmente, come disposizione ad agire con odio o a fare del male, come un'ideologia o visione del mondo.

Per comprendere la genesi del fenomeno sia a livello individuale che di gruppo, richiamiamo lo studio già citato di Opatow e McClelland che fornisce una vera e propria teoria sull'intensificazione dell'odio applicabile all'*hate* in tutte le sue forme attraverso un'analisi sia a livello micro che macro. I due autori, partendo dalla constatazione che l'odio rappresenta un costrutto sotto-teorizzato dalla psicologia, hanno tentato di darne una concettualizzazione sistematica articolata in una serie di elementi. La teoria prevede infatti che l'odio emerga da alcuni antecedenti, fattori contestuali e convinzioni inconse e irrazionali. Gli antecedenti, in particolare, creano una predisposizione all'odio che emerge solo successivamente come una forma negativa di affetto. Inteso come una reazione affettiva, risultante da un mix di pregiudizi, convinzioni ed eventi esterni, l'odio presenta una duplice funzione. Esso infatti è da un lato un elemento che interagisce in modo sistemico con altre componenti (cognizioni e morale) e dall'altro, fa parte di un circolo vizioso i cui outcomes diventano nuovi antecedenti in una spirale che unisce l'inizio del ciclo e la sua fine (Fig. 1.1).

Figura 1.1 The Intensification Theory of Hating



Fonte: Opatow S. & McClelland S.I. (2007), "The Intensification of Hating: A Theory"

1.3.1 Le componenti dell'odio

Per antecedenti i due autori intendono eventi reali o semplicemente immaginati nella vita di un individuo, sia come singolo che come membro di un gruppo, in grado di influenzarne la visione del mondo e di creare una predisposizione all'odio, ma non l'odio stesso. Prima che si generi l'*hate* vero e proprio, infatti, gli antecedenti sono mediati dall'affetto, dalla cognizione e dai principi morali. Al livello individuale, i fattori antecedenti includono le esperienze e gli aspetti inconsci del proprio passato che persistono nei ricordi e nel pensiero in modo irrazionale. Al livello di gruppo, invece, possono essere costituiti da storie condivise ed eventi significativi tanto per il singolo che per i gruppi, come disastri naturali e guerre, capaci di generare stereotipi, aspettative e paura.

Passando al secondo elemento della teoria, l'*affect*, non bisogna dimenticare che l'odio può essere considerato da prospettive differenti. Di certo, se privilegiamo la nozione di odio quale emozione e reazione affettiva, è normale immaginarlo associato anche ad altre sensazioni, come l'ira, la paura, la frustrazione, il disprezzo, l'impotenza o l'invidia, sebbene ne resti legato. Nella maggior parte dei casi l'odio è assimilato al concetto di rabbia, ma quest'ultima è piuttosto una reazione a offese e oltraggi personali specifici. Diversamente, l'odio può sorgere anche in assenza di offese (Gaylin 2003, Post 2005) e col tempo indebolirsi, ma il processo che ne è alla base continua, come Primo Levi ha affermato nella sua opera, alimentando un'inesauribile "sete di vendetta". Il ciclo infatti prosegue, dal momento che gli antecedenti e l'*affect* interagiscono anche con le cognizioni e la morale prima di tradursi in comportamenti effettivi.

In particolare, nella teoria sono cognizioni tutte le categorie, stereotipi e rappresentazioni

sociali che danno vita a dinamiche sia all'interno, che all'esterno dei gruppi, mentre rientrano nella morale le norme, i diritti, gli obblighi, i doveri, il senso di responsabilità che guida e plasma il nostro comportamento. I principi morali consentono di distinguere ciò che è giusto da ciò che è sbagliato e sono legati a come ci si aspetta che le persone si comportino in certe circostanze. Questi principi sono profondamente radicati e sentiti, soprattutto quando gli individui avvertono una discrepanza tra ciò che dovrebbe essere e ciò che invece è (Lerner 1980).

Infine, il comportamento può assumere diverse forme, dal momento che l'odio, sentito individualmente o condiviso, può non tradursi in alcuna azione concreta, così come in atteggiamenti di disprezzo verbali o non verbali e in violenza fisica diretta sia a singoli che a gruppi. Come vedremo meglio nel secondo capitolo, i siti web costituiscono sempre più per le comunità unite da un particolare tipo di odio un luogo e uno strumento per esprimere la propria avversione e rancore, per pubblicizzare i propri messaggi e per reclutare nuovi membri. È bene notare inoltre che, quando l'odio è limitato ad un'unica componente di quelle finora descritte, può rimanere in uno stato di quiescenza ed è probabile che col tempo diminuisca. Quando però è mediato da tutti gli elementi della teoria e coinvolge non solo il singolo, ma un intero gruppo, intraprende una strada più pericolosa e distruttiva. È però difficile distinguere i due livelli di analisi dell'odio perché, inevitabilmente, presentano alcuni punti di contatto. Basta pensare a quanto gli individui siano legati alle proprie famiglie, le famiglie a gruppi sociali più ampi e questi via via alle religioni, classi e interi paesi. In particolare, se si considerano le dinamiche che conducono alla formazione dell'unità ideologica di un paese, si comprende come spesso il concetto di odio sia fondamentale. Da sempre infatti una civiltà, società o gruppo di qualsiasi genere e natura ha trovato in un nemico comune il "cemento" delle proprie relazioni. Ed è proprio la prospettiva dei gruppi quella che a noi interessa maggiormente in questo lavoro. Infatti, come Donald Moss (2003) sottolinea, "quando odiamo non odiamo come individui isolati. Piuttosto, odiamo come parte di un gruppo, non in prima persona singolare, ma plurale". Non a caso, Erich Fromm nel suo libro *Die Antwort der Liebe* sostiene che l'umanità intera sia pronta all'odio anziché all'amore e che l'uomo riesca più facilmente a odiare che ad amare. Egli inoltre distingue due tipologie di odio, l'odio reattivo e quello determinato dal carattere, sottolineando come il primo sia sempre il

risultato di una profonda ferita, di una situazione dolorosa e immutabile di fronte alla quale ci si sente impotenti e come il secondo sia invece legato alla struttura caratteriale di colui che odia. La differenza principale quindi risiede nella predisposizione di una persona a odiare, a essere ostile. Nel caso dell'odio reattivo è la situazione a generare il sentimento di odio, mentre nell'odio determinato dal carattere l'ostilità della persona viene risvegliata attraverso una specifica situazione. La persona o gruppo in questo caso mostrerebbe un particolare tipo di soddisfazione nell'odio, che non è presente invece nell'odio reattivo.

Nei prossimi paragrafi cercheremo allora di capire il ruolo che la conoscenza di un brand ha nel favorire associazioni positive e negative e le circostanze che conducono a odiare le marche con particolare riferimento alle situazioni che comportano la fine della relazione con la marca.

1.3.2 Consumer knowledge: l'importanza delle associazioni con il brand

Alla luce delle considerazioni svolte nelle pagine precedenti, è chiaro che capire ciò che un brand significa e rappresenta per i consumatori è di fondamentale importanza per ogni marketing manager. Lo è non solo in riferimento ai processi di *self-expression* e di *disidentification* discussi in precedenza, ma anche per quanto riguarda la valutazione complessiva del *sentiment* nutrito verso l'azienda considerata nella sua interezza.

Si può guardare infatti alle associazioni che si generano nella mente dei consumatori come alle cognizioni viste nell'ambito della teoria sull'odio, ossia come a degli elementi di mediazione che concorrono a determinare il mood verso un brand.

Un modo per ottenere utili insight a questo proposito consiste nel misurare la conoscenza del marchio che i consumatori possiedono in termini di pensieri, sensazioni e convinzioni (Keller 2003). Infatti, uno degli asset di maggior valore per un'azienda è proprio la conoscenza che di essa hanno i consumatori. Ed è su questa conoscenza che si fonda il concetto di *customer-based brand equity* con cui Keller identifica l'effetto differenziale che la conoscenza di una marca produce nella risposta di un individuo agli stimoli di marketing. Ciò accade quando il consumatore ha sviluppato una certa familiarità con il brand e ha consolidato nella propria mente delle associazioni forti e uniche verso di esso.

Concettualizzare il *brand equity* nella prospettiva del consumatore consente di comprendere due condizioni fondamentali alla base di ogni strategia di marketing.

Da un lato, consente di cogliere la necessità di una visione ampia delle attività di marketing, che permetta di individuare i diversi output che esse producono nella conoscenza che il mercato ha del brand. Dall'altro, permette di capire che il successo nel lungo termine di tutti i piani di marketing è in gran parte influenzato dalla conoscenza del brand sedimentata attraverso le azioni di marketing condotte nel breve termine. In altre parole, poiché il contenuto e la struttura del ricordo della marca influenzano l'efficacia delle strategie future di branding, è fondamentale comprendere come i programmi di marketing incidono sull'apprendimento del consumatore e sul suo successivo *recall*.

Di conseguenza, oggi, gestire e misurare il *consumer-based brand equity* è divenuto uno degli aspetti maggiormente critici, soprattutto per le aree marketing delle aziende più affermate (Winchester e Romaniuk 2008). Ma come si misura la conoscenza di un brand? Innanzitutto, la *brand knowledge* può essere spiegata come un set di nodi presenti nella mente del consumatore tenuti insieme da una serie di associazioni che l'individuo attribuisce a un certo marchio. Due sono le dimensioni che caratterizzano la *brand knowledge* e che consentono una sua misurazione. Una prima dimensione è la cosiddetta *brand awareness*, ossia la consapevolezza in termini di capacità di riconoscimento e di richiamo di un brand che l'individuo possiede. La seconda è invece la già discussa *brand image* che come condizione necessaria per la sua creazione ha quella che si sia stabilito nella mente del consumatore un nodo rappresentativo del brand abbastanza saldo da influenzare il processo di associazione con altri pezzi di informazione.

Il punto è che non sempre le associazioni compiute dai consumatori con riferimento a certi marchi sono in linea con le aspettative delle aziende. Anzi, può capitare che si muovano in tutt'altra direzione generando reazioni emotive negative da parte dei consumatori. In particolare, tali associazioni possono essere di tre tipi e, in base a come vengono declinate dai consumatori, possono assumere carattere favorevole o sfavorevole nei confronti del brand (Keller 1993):

1. Associazioni connesse agli attributi del prodotto, sia funzionali che non direttamente imputabili al prodotto come il prezzo, il packaging e i suoi users;

2. Associazioni connesse ad alcuni benefit, sia funzionali e intrinseci al prodotto, sia esperenziali legati al suo utilizzo, sia simbolici come il prestigio o l'esclusività conferita al suo utilizzatore;
3. Associazioni connesse all'atteggiamento sviluppato verso il brand, spesso alla base dei comportamenti futuri di acquisto.

Queste associazioni mutano al variare del loro grado di favore, forza e unicità. Il successo di un piano di marketing si riflette quindi nella capacità di creare associazioni forti, positive e uniche con il brand, in modo da persuadere i consumatori che la marca abbia degli attributi tali da soddisfare a pieno i propri bisogni e desideri. Solo in questo modo è possibile generare in essi *attitudes* favorevoli e duraturi. La memoria è infatti, come ci insegnano gli psicologi cognitivi, qualcosa di estremamente durevole, cosicché un'associazione, positiva o negativa, una volta immagazzinata nella mente si indebolisce molto lentamente (Loftus 1980). Si evince quindi quanto sia cruciale per le aziende far sì che i consumatori sviluppino disposizioni positive nei confronti dei propri marchi e siano mossi da un sentimento di amore, stima e fiducia. Ciò può essere fatto sia inizialmente attraverso la scelta dell'identità da conferire al brand, l'individuazione del suo nome e logo, ma anche nelle fasi successive facendo in modo che la *brand identity* sia sempre ben integrata nei piani di marketing. Per una serie di ragioni che vedremo nel prossimo paragrafo, può accadere infatti che anche relazioni consumer-brand di successo possano sgretolarsi e tradursi in forme di odio e contestazione.

1.3.3 Amore e odio: la fine di una relazione con il brand

È bene soffermarsi quindi sulla gestione delle relazioni consumer-brand nel tempo e sugli sviluppi inaspettati cui queste possono andare incontro, dal momento che spesso sono proprio i clienti più fedeli a trasformarsi in *haters* ostili. Basta leggere per esempio qualche pagina di un forum online dedicato al complaint per capire quanti consumatori in passato affezionati e "innamorati" di un brand si tramutino in *haters* accaniti e vendicativi.

Se da un lato la letteratura è unanime nel ritenere che sia auspicabile per le aziende

tessere solide relazioni con i clienti e che le relazioni particolarmente rilevanti per il *self* dei consumatori siano le più profittevoli (Bhattacharya e Sen 2003), dall'altro è pur vero però che gli effetti potenziali negativi di tali relazioni restano relativamente inesplorati. È bene concentrarsi quindi sulle relazioni consumer-brand giunte al termine e sugli effetti che relazioni trascorse possono avere nelle azioni poste in essere contro le imprese (Johnson e al. 2010). Il concetto di relazione negativa del resto non è del tutto nuovo. Fournier (1998) infatti descrive l'ostilità verso una marca come una "relazione intensamente coinvolgente contraddistinta da un affetto negativo e dal desiderio di evitare e infliggere dolore all'altro". Ciò che colpisce è che la Fournier utilizza, non a caso, il termine affetto proprio come fanno Opatow e McClelland riferendosi a una delle cinque componenti dell'odio presentate in precedenza. Una relazione simile descrive quindi un rapporto personale di malevolenza in cui una parte desidera profondamente la caduta dell'altra (Adams 2005). Comprendere quando una relazione consumer-brand può risolversi in azioni così disastrose contro la marca richiede un'attenta analisi della base su cui la relazione inizialmente poggiava e in particolare della rilevanza che essa aveva per il consumatore. Abbiamo visto come un brand possa essere considerato di valore per molte ragioni. Può essere scelto semplicemente perché offre piacere e divertimento o fornisce la soluzione a un problema di consumo oppure perché è funzionale alla costruzione della propria identità, facilitando la crescita personale e veicolando particolari significati (Thompson e Hirshman 1995). Di certo, sono questi ultimi obiettivi particolarmente rilevanti per la propria persona che contribuiscono maggiormente al formarsi di relazioni forti e durature con un brand. Tuttavia, anche relazioni meno significative per il proprio *self* possono rivelarsi altrettanto resistenti, ponendo insidiose minacce per le aziende. Ciò che bisogna considerare è che le relazioni *self-relevant* rendono i consumatori estremamente vulnerabili e pronti a sfidare le organizzazioni, qualora queste relazioni vengano meno. Le emozioni negative che si provano in queste circostanze giocano un ruolo importante nell'evoluzione della relazione con il brand conducendo a comportamenti differenti (Romani e al. 2012). Infatti, come nel caso della fine di qualsiasi relazione di tipo interpersonale particolarmente importante, anche la chiusura della relazione consumer-brand ha un impatto negativo sulla sfera emotiva e sul benessere di un individuo, causando un senso di perdita, stress emotivo e rivincita. Lo stesso può

accadere ai consumatori che spesso decidono di intraprendere azioni di boicottaggio o altre attività contro le aziende come reazione a progetti falliti di costruzione della propria identità (Handelman 2006). La principale ragione risiede quindi nel fatto che quando a dissolversi è una relazione con un brand particolarmente significativa, il *self-concept* può fuoriuscirne danneggiato e risultare in azioni aperte contro l'azienda, emozioni negative e pensieri distruttivi. Tuttavia, l'odio e la rabbia non sempre si traducono in azioni aggressive. Se gli individui infatti hanno la possibilità di esprimere il proprio malcontento in altri modi, non scelgono l'arma dell'aggressività (Masheter 1997, Nyer e Gopinath 2005). Del resto la rabbia non è l'unica emozione che un consumatore può provare al termine della relazione con un brand. Imbarazzo, vergogna e senso di colpa sono solo alcuni esempi (Mills e al. 2007). Nel caso invece di relazioni non particolarmente significative per il proprio *self* è meno probabile che si verifichino concreti comportamenti anti-brand per due ordini di motivi. Innanzitutto, non essendo coinvolto il *self-concept* non necessariamente si verifica un calo nella stima che il consumatore ha di sé.

In secondo luogo, è più probabile che il consumatore decida di evitare un brand switchando verso altre alternative, piuttosto che intraprendendo azioni impegnative e faticose a danno del marchio. In generale, ciò che il consumatore desidera in questo caso è separarsi dal brand e non avere più alcuna interazione con esso, escludendo qualsiasi forma di coinvolgimento nei suoi confronti. Diverse sono le ragioni che possono condurre a scrivere la parola fine a una relazione con un brand. Al di là di incidenti con il prodotto, infatti, un cambiamento nei bisogni, considerazioni etiche e modifiche nel target di mercato della marca che facciano sentire i consumatori abbandonati sono tutte valide premesse per fuoriuscire dalla relazione. Nella misura in cui il fallimento di un rapporto con un brand è assimilabile a una relazione personale, Johnson e altri mettono in evidenza come un consumatore possa replicare tutti e tre gli *exit pattern* previsti dalla letteratura disponibile in tema di divorzio. Le ragioni tipiche sono infatti il verificarsi di incidenti critici (come un tradimento), il dover far fronte a problemi duraturi (come trovarsi in difficoltà finanziarie) o situazioni in cui manca un evento scatenante, come nel caso di problemi di comunicazione (Amato e Previti 2003). È chiaro che relazioni terminate in seguito al verificarsi di uno o più eventi critici possono essere accompagnate da reazioni negative da parte del consumatore coerentemente a quanto sostenuto da

Fromm a proposito di odio reattivo. Non a caso, è questo il campo della maggior parte delle ricerche di marketing e di psicologia che si soffermano su i concetti di rivincita, odio e rappresaglia. Meno intuitivo è, invece, il perché alcune relazioni possano interrompersi in assenza di particolari incidenti producendo ugualmente azioni ed emozioni negative. Così come Card fa notare nel contesto del comportamento degli adolescenti in cui circa la metà delle antipatie emerge in assenza di conflitti a causa di fattori come l'invidia, il potere e il rispetto delle regole, è possibile che la rivincita e l'odio ai danni di un brand possano prodursi anche senza il verificarsi di una particolare circostanza scatenante.

A ciò bisogna aggiungere che sarebbe un errore considerare conclusa la relazione con un brand nel momento in cui il consumatore smette di farne uso. Infatti, l'impegno dell'azienda non dovrebbe esaurirsi appena il consumatore decide di non comprare più, ma dovrebbe spingersi ben oltre, cercando di anticipare le future cadute. Non bisogna dimenticare infatti che i migliori clienti di oggi possono divenire gli antagonisti di domani, soprattutto se hanno investito molto nel marchio in termini emozionali e psicologici. Invece di tentare semplicemente di riconquistare i propri clienti, sarebbe più opportuno che le aziende esplorassero le azioni in grado di promuovere il perdono, l'indifferenza e un effettivo *disengagement* rendendo più facile l'allontanamento dei consumatori maggiormente ostili. Questo perché prima i consumatori delusi iniziano una nuova relazione con un altro brand, prima il loro *self-concept* sarà rigenerato, venendo meno il motivo principale alla base del loro odio (Johnson e al. 2010). Odio che, come vedremo nel paragrafo successivo, può essere descritto in termini di *brand avoidance*, ossia con un concetto opposto a quello di fedeltà alla marca, con cui si intende la propensione, tanto di chi ha sperimentato una relazione con il brand quanto di chi non è un suo user, a evitarlo collocandolo in una sorta di "black list".

1.4 Il concetto di *brand avoidance*

Come abbiamo accennato, connesso al tema dell'*hate* è quello della *brand avoidance*, con cui alcuni studiosi definiscono un concetto opposto alla *loyalty*, utilizzandolo come sinonimo di *brand switching*. La logica sottesa a questa definizione parte dalla premessa secondo cui se la soddisfazione conduce alla fedeltà verso un brand, l'insoddisfazione non

può che causare *switching* o *avoidance*. Questi ultimi due effetti che possono sembrare molto simili, in realtà si differenziano per il fatto che con il primo si intende un modello di comportamento di gran lunga più ampio che l'American Marketing Association in sintesi descrive come il passaggio da un brand a un altro (AMA 2006). L'*avoidance*, invece, è maggiormente incentrata sulla volontà deliberata di rifiutare un certo brand, collocandolo in ciò che molti autori (Lee e al. 2009) definiscono *inept set* o *anti-choice constellation* (Hogg 1998). Ma perché un brand può cadere in queste aree di rifiuto così profondo? Come abbiamo detto all'inizio del capitolo, i brand sono costruiti multidimensionali. Di conseguenza, numerose possono essere le motivazioni alla base delle disposizioni sfavorevoli verso di essi.

Iniziamo col dire che quando si parla di *brand avoidance* non si può non fare riferimento ai concetti di insoddisfazione, incoerenza tra *self* indesiderato e concetto di sé, nonché boicottaggio e resistenza da parte dei consumatori (Lee e al. 2009).

Stando al paradigma della disconferma, in genere un consumatore risulta insoddisfatto quando il confronto tra le aspettative pre-acquisto e le percezioni post-acquisto genera una disconferma negativa, una sorta di delusione e smarrimento che possono condurre all'insoddisfazione. Il costrutto di *self* indesiderato, invece, è quello che meglio suggerisce l'idea secondo la quale gli individui effettuano le proprie decisioni di acquisto e di consumo in modo da migliorare e sostenere il proprio concetto di sé, evitando quei prodotti che potrebbero veicolare significati non voluti e incoerenti con l'immagine che hanno di se stessi (Banister e Hogg 2004). Affine all'*avoidance* può essere considerata anche la pratica del boicottaggio seppure con alcune differenze. Chi decide di boicottare un certo marchio lo fa appellandosi sia a una qualche forma di contrapposizione ideologica nei confronti di un'azienda o di un intero paese, sia ad un impegno implicito volto a ripristinare la relazione una volta che le proprie condizioni siano state ascoltate, come nel caso di una modifica nelle policies aziendali. La differenza sostanziale risiede, quindi, nel fatto che l'*avoidance* non contempla la possibilità di un ritorno alla relazione di consumo una volta che sia stata compromessa. Infine, la resistenza esercitata dai consumatori attiene in modo specifico agli atteggiamenti culturali di opposizione che mettono in discussione il sistema capitalistico e che sostengono la necessità di una

riduzione generalizzata dei consumi (Penaloza e Price 1993).

Così definita, la *brand avoidance* può essere distinta in tre tipologie:

1. *Avoidance* esperenziale: in questo caso il consumatore decide di evitare un brand a causa dell'esperienza negativa vissuta con esso. È tipico in queste circostanze che le aspettative non siano state confermate dalle performance e che l'individuo si sia sentito insoddisfatto, tradito e deluso. Performance scarse sono infatti inevitabilmente connesse allo svilupparsi di *attitudes* negativi, innescando un processo vizioso di richiamo delle esperienze negative trascorse ogniqualevolta si è esposti alla marca;
2. *Identity avoidance*: si decide di prendere le distanze da un determinato brand perché simbolicamente incompatibile con la propria costruzione identitaria. Richiamando il processo di *disidentification* discusso prima, è chiaro che un individuo può decidere di sviluppare il proprio *self-concept* in opposizione a certe organizzazioni o brand considerati in contrasto con la propria immagine (Bhattacharya e Elsbach 2001), rappresentando o un *self* indesiderato o un gruppo negativo di riferimento o ancora mancanza di autenticità e individualità. Come già abbiamo avuto modo di vedere, la capacità di conseguire e mantenere associazioni autentiche diviene una sfida per ogni brand. Non stupisce quindi che paradossalmente per alcuni brand anche raggiungere una popolarità eccessiva può rappresentare uno svantaggio, dal momento che una sovra-commercializzazione potrebbe comportare una riduzione della loro autenticità (Belk e al. 1997). In altre parole, l'aspetto che bisogna tenere in maggiore considerazione è che se un brand perde il rispetto e l'apprezzamento dei propri clienti più core finirà per essere etichettato come ordinario e non autentico con non poche ripercussioni in termini di *brand equity*;
3. *Moral avoidance*: si riferisce all'incompatibilità ideologica, alla visione critica del ruolo del marketing nella società, alla resistenza esercitata contro forze dominanti e oppressive, focalizzata su questioni prevalentemente sociali che vanno oltre i bisogni dell'individuo e sulla convinzione che rappresenta un

dovere morale evitare alcuni brand. Ciò può accadere perché spesso i brand di maggior profilo occupano una posizione privilegiata nella conoscenza che i consumatori hanno di certe categorie di prodotto, alimentando dubbi, incertezza e paura per l'offerta *non-branded*. I brand più affermati hanno cioè la capacità di ridurre lo spettro percepito di alternative a disposizione dei consumatori, restringendo il loro grado di conoscenza, sicurezza e fiducia in altri prodotti. In queste circostanze, è probabile che un consumatore possa sentirsi in trappola e indebolito e che decida di fuggire dall'egemonia del brand (Cromie e Ewing 2009). Esempi in tal senso possono essere i *software open source* diffusi in risposta alla *brand dominance* dei *software* proprietari (come Microsoft) o gli *haters* del noto sporting brand Nike accusato di sfruttare i propri lavoratori e di trarre vantaggio in modo inaccettabile dal sistema capitalistico del libero mercato. Un ulteriore esempio è costituito dal celebre brand McDonald's. In uno studio condotto da Lee, infatti, McDonald's emerge come la corporation più irresponsabile verso il benessere della società, nella convinzione che le grandi multinazionali non possono perseguire fini altruistici senza aspettarsi un ritorno su i propri investimenti.

Ma come si può gestire il fenomeno della *brand avoidance*? Sebbene i consumatori siano in grado di aggirarli, il management ha a disposizione una serie di "antidoti" per far sì che il *sentiment* negativo verso il proprio brand non dilaghi nel mercato.

Il primo antidoto cui Lee fa riferimento è una sorta di adattamento del marchio. Adattamento inteso come processo che parte dal vertice dell'azienda e permea l'intero assetto organizzativo, oltre al brand in ogni sua parte. Questa strategia può rivelarsi efficace qualora la resistenza sia motivata da una condotta poco responsabile o da una filosofia aziendale non condivisa. Tuttavia, tali sforzi potrebbero anche non essere del tutto risolutivi, non riuscendo a sradicare definitivamente l'atteggiamento ostile e critico insito in alcuni consumatori. Una seconda strategia potrebbe essere allora quella di accrescere il valore del brand ampliandone la qualità percepita, soprattutto nel caso in cui l'*avoidance* discenda da performance scarse e insoddisfacenti. A volte, è sufficiente una modifica anche solo superficiale alla *brand image* per convincere il consumatore insoddisfatto a scegliere nuovamente un certa azienda. Ciò spiega anche perché alcune

aziende che desiderano lasciare inalterato il proprio marchio decidano di creare un nuovo set di associazioni da attribuire ad un sub-brand, dando ai consumatori l'illusione di aver scelto un brand concorrente, che in realtà appartiene sempre alla stessa azienda (Laforet e Saunders 1994). Il principale svantaggio di tale strategia risiede negli ingenti rischi che essa comporta, con implicazioni non trascurabili sia sul piano etico che reputazionale. Infine, un'ultima opzione strategica consiste nella creazione di un network con altre imprese con cui intrecciare solide relazioni che possano mettere al riparo dai consumatori più ostili. Riprendendo le parole di Srivastava (2001), *"The best products do not necessarily win. The best networked ones usually do"*. Infatti, stabilire legami forti con altri business può contribuire ad attenuare il fenomeno dell'*avoidance*, facendo sì ad esempio che il perimetro delle relazioni sia così esteso da rendere quasi inevitabile l'esposizione a certi brand e quindi anche il loro acquisto da parte degli *haters*. Inoltre, partecipare ad un network insieme a brand giudicati con favore, generalmente riconosciuti e apprezzati, potrebbe contribuire a migliorare le valutazioni relative ad un singolo brand controverso e non accettato. Allo stesso modo, anche l'offerta di campioni ai consumatori potrebbe consentire loro di fare una nuova esperienza con il brand da contrapporre alle precedenti performance, sulla base di una rinnovata interpretazione dell'esperienza di consumo (Bawa e Shoemaker 2004). Tuttavia, queste strategie non sempre si rivelano efficaci, dal momento che alcuni *haters* potrebbero essere così ostinati da rendere impossibile lo sradicamento di un *sentiment* tanto avverso. Tutto ciò ovviamente comporta delle ricadute in termini di *brand equity* (Aaker 1996), poiché la marca da punto di forza dell'azienda e *asset* di valore finisce per essere un vero e proprio boomerang per l'intera organizzazione, causandone una svalutazione e un minore ritorno sugli investimenti.

1.4.1 Quando si odia politicamente

Oltre alle forme di *avoidance* finora descritte, è bene approfondire una particolare manifestazione che l'odio verso i marchi può assumere, la cui gestione può rivelarsi molto complessa se non addirittura impossibile, l'odio politico.

Ciò che differenzia un consumatore "politico" da uno ordinario è infatti da un lato la presa di coscienza su questioni politiche ed etiche, dall'altro una forte motivazione e

coinvolgimento volti a modificare le condizioni sociali e la condotta deprecabile di alcune aziende (Stolle e al. 2005). Sandikci e Ekici (2008) definiscono il consumo politico come “il rifiuto di acquistare e usare un brand su base permanente a causa della sua associazione con una particolare ideologia politica con cui il consumatore è in disaccordo”.

Per ideologia politica i due autori intendono quindi un sistema di convinzioni capace di spiegare e giustificare un certo ordine politico per la società, offrendo una strategia per il suo raggiungimento. Per capire quanto proprio le ideologie ricoprano un ruolo importante nel processo di definizione delle scelte dei consumatori basta pensare non solo ai movimenti anti-brand, ma anche a quelli contro la globalizzazione, ai sostenitori del consumo *green* ed etico, nonché al fenomeno della *voluntary simplicity*. Tutti esempi questi di comportamenti di consumo modellati da particolari impegni politici e ideologici. Se poi a ciò si aggiunge che la questione ambientale, la violazione dei diritti umani e l'adempimento di pratiche aziendali scorrette sono problematiche che molti paesi hanno difficoltà a gestire e controllare, si capisce bene come le scelte operate nel mercato dal singolo divengano una nuova forma di partecipazione politica attraverso la quale i consumatori-cittadini possono esercitare il proprio mandato. Bisogna anche considerare d'altra parte che il contesto politico e sociale contemporaneo è sempre più fortemente caratterizzato da sentimenti di conservatorismo, fondamentalismo e nazionalismo (Hanson 2006), che inevitabilmente incidono in modo consistente anche sulle dinamiche di mercato e sulle scelte di consumo. Il consumo politico si riferisce quindi all'impiego di azioni di mercato e alla scelta operata dal consumatore in chiave del tutto politica. Questa forma di consumo si realizza infatti ogniqualvolta un soggetto sceglie un certo produttore o prodotto allo scopo di modificare pratiche di mercato o istituzionali ritenute inappropriate. In questo caso, la scelta trova il suo fondamento in atteggiamenti e valori che rimandano ai temi della giustizia e della correttezza invece di questioni meramente economiche che concernono il benessere personale e familiare, privilegiando una valutazione politica sia delle pratiche di business che governative.

Volendo riassumere, tre sono le possibili ideologie di carattere politico che possono generare un comportamento di rifiuto e disprezzo verso un marchio.

In primo luogo, si può respingere un brand perché associato a una forma di globalizzazione imperialistica ed egemonica, quella che Falk (1999) ha definito “*predatory*

globalization". Secondo questa prospettiva, la globalizzazione non è altro che un processo di sfruttamento che perpetua la povertà, aggrava le diseguaglianze, omogeneizza le culture e danneggia l'ambiente. Sandikci e Ekici hanno messo in evidenza, per esempio, come molti consumatori di Cola Turka considerano il brand Coca Cola il simbolo dell'egemonia statunitense che opera dietro la maschera della globalizzazione, vedendo in Coca Cola un segno dell'imperialismo culturale americano che tenta di sopraffare le culture più vulnerabili esportando idee, valori, prodotti e stili di vita. Quando nella mente dei consumatori un brand viene associato all'idea di imperialismo culturale è probabile quindi che si instauri un rapporto coercitivo consumatore-marchio. Inoltre, questa ostilità può consolidarsi a causa di sviluppi politici avversi che possono acuire le tensioni esistenti tra mondo orientale e occidentale, contribuendo a rendere il rigetto di alcuni brand ancora più netto e risoluto.

Ritornando all'esempio di Coca Cola, è bene precisare però che, sebbene i consumatori turchi abbiano condannato il brand perché associato al dominio culturale americano, il loro odio si distingue dal concetto di animosità. Con esso, infatti, si intende il risentimento nutrito nei confronti di un paese a causa di passati eventi politici, militari, diplomatici ed economici che influenzano negativamente il comportamento di acquisto dei consumatori (Richardson 2012). L'animosità si presenta, in altre parole, come un atteggiamento antagonista, di sdegno e attiva ostilità che si traduce in una motivazione negativa finalizzata a evitare il consumo di prodotti stranieri. Essa implica che i consumatori evitino di acquistare beni realizzati in un certo paese indipendentemente dai giudizi in merito alla qualità del prodotto. I consumatori ostili a Coca Cola enfatizzano invece l'idea dello squilibrio esistente tra brand locali e globali anche per quanto concerne il potere insito nelle attività di marketing e distribuzione ritenute responsabili di rendere il mercato ingiusto e restrittivo limitando la libertà di scelta.

In secondo luogo, un altro filone di ricerca sulle ideologie politiche si è concentrato sull'analisi di come i consumatori sviluppano e utilizzano degli stereotipi di paesi per valutare prodotti di origini differenti (Han e Terpstra 1988). In assenza di altre informazioni, infatti, essere a conoscenza del paese di provenienza di un prodotto o marchio può rappresentare una scorciatoia mentale utile per prendere delle decisioni. Allo stesso modo, alcuni consumatori preferiscono acquistare prodotti realizzati nel

proprio paese anche pagando prezzi più elevati per una qualità inferiore, piuttosto che rivolgersi ad alternative straniere. In questo caso, si parla di etnocentrismo dal momento che i consumatori sono spinti nelle scelte di consumo dalle proprie convinzioni circa l'immoralità degli acquisti di prodotti esteri. I consumatori etnocentrici, infatti, credono che acquistare beni realizzati in altri paesi sia sbagliato perché non patriottico e dannoso per l'economia della propria nazione. Tra le conseguenze di questo fenomeno vi è sicuramente la sovrastima dei prodotti del proprio paese, la sottostima della qualità di quelli stranieri, nonché l'obbligo morale ad acquistare prodotti domestici (Richardson 2012). Una terza ideologia, infine, è riconducibile al fondamentalismo religioso. L'impatto della religione sui consumi indica infatti che l'affiliazione religiosa può essere considerata un predittore del comportamento dei consumatori, non solo proibendo esplicitamente l'uso di determinati prodotti, ma anche favorendo il rigetto di particolari brand associati al fondamentalismo, come Cola Turca nell'esempio precedente percepita dai sostenitori di Coca Cola come il simbolo del fondamentalismo islamico.

Al di là delle possibili ideologie che possono alimentare il consumo politico, è bene ricordare che esso presuppone sia azioni individuali che collettive e che può assumere una forma negativa (*boycott*) o positiva (*buycott*). Di certo, il boicottaggio costituisce una delle forme più diffuse di consumo politico, nonché una delle più antiche risalendo al XVIII secolo (Witkowski 1989). Si discosta da una decisione individuale di rifiutare il consumo di un particolare prodotto, dal momento che il boicottaggio si presenta come un rifiuto non obbligatorio, organizzato e collettivo di acquistare e consumare un certo bene. Diverse sono le ragioni che possono innescare un'azione simile, da quelle economiche e sociali a quelle di carattere etico. Tuttavia, queste azioni hanno una valenza temporale piuttosto limitata, terminando nella maggior parte dei casi non appena il target del boicottaggio provvede a soddisfare le richieste dei boicottatori (Sandikci e Ekici 2008). L'odio per i brand scatenato da motivi politici si differenzia quindi dagli altri casi di *avoidance* esaminati in precedenza per il fatto che gli *haters*, in questo caso, non intendono esprimere attraverso il consumo e la scelta dei brand un certo stile di vita, gusto o distacco da un *self* indesiderato o gruppo di riferimento negativo, quanto piuttosto desiderano opporsi a una ideologia ritenuta responsabile del peggioramento dell'ordine sociale. Per questo motivo, l'ostilità attiene un brand specifico e non riguarda un processo

di disidentificazione che colpisce in blocco tutta l'organizzazione.

Sul piano manageriale tre sono le possibili implicazioni. Innanzitutto, questa tipologia di *hate* può diffondersi indipendentemente dal fatto che l'azienda target intraprenda una condotta errata. Infatti, l'*attitude* dei consumatori verso un brand esistente può nel tempo subire delle modifiche in seguito a cambiamenti nella struttura del mercato, come ad esempio l'ingresso in esso di un nuovo marchio soprattutto se locale. Come osservano alcuni autori "*One person in ten worldwide wouldn't buy global brands if given a choice*" (Holt e al. 2004). Ciò significa che le aziende possono fare poco per difendersi, nel senso che pur conducendo pratiche commerciali corrette ed etiche, possono divenire ugualmente target di contestazione. In secondo luogo, sia brand locali che globali possono essere oggetto di odio "politico" da parte dei consumatori, il che significa che non solo le grandi multinazionali come Cola Cola o McDonald's, ma anche realtà più piccole possono veicolare messaggi politici e sociali tali da suscitare reazioni individuali e collettive. Infine, a differenza degli altri movimenti dei consumatori, quelli guidati da motivi politici hanno una natura più duratura, per cui gestirli nell'ottica delle aziende può risultare molto più complesso. Mentre, infatti, un'organizzazione che si trova di fronte a un boicottaggio può risolverlo accettando le richieste avanzate dai dimostranti o negoziando un compromesso, ribaltare associazioni negative come quelle di carattere politico e religioso può non essere possibile.

1.5 (R)evolution del rapporto consumer-brand

Ora che dovrebbero essere chiare le possibili circostanze che inducono a odiare le marche ci soffermiamo su come *sentiment* così negativi siano divenuti nel tempo motivo di aggregazione e stimolo per ribellarsi contro il mondo patinato dei brand, per poi affrontare in maggiore dettaglio nel prossimo capitolo la diffusione delle *anti-brand community* online.

È bene notare che sebbene solo di recente si sia iniziato ad attribuire il giusto peso al tema dell'anti-branding, si tratta di un fenomeno che affonda le sue radici indietro nel tempo. Infatti, come hanno sottolineato Maffesoli e altri studiosi, i consumatori hanno da tempo iniziato a combattere il dominio dei marketers, cercando nuovi spazi sociali in cui

produrre la propria cultura. Questi spazi consentono di rielaborare la propria identità, invece di lasciare che sia il mercato a dettarla al loro posto. La “cultura dei consumatori” è infatti l’infrastruttura ideologica che suggerisce cosa e come un individuo consuma e fissa le regole di base per ogni attività di branding. Tuttavia, quando le aziende fanno ricorso in modo aggressivo ai principi del branding e i consumatori diventano più esperti dei meccanismi che lo governano, le tecniche convenzionali perdono gradualmente la loro efficacia, generando sospetto e diffidenza. Ma facciamo un passo indietro.

Nei primi decenni del secolo scorso, il branding era guidato essenzialmente da due principi. Il primo era riconducibile all’idea di stabilire un nome che rappresentasse il business dell’azienda, che comunicasse il prestigio, la solidità e la legittimazione del produttore, che facesse conoscere ai consumatori la proposizione di valore alla base del prodotto o servizio e desse istruzioni sull’uso dei nuovi prodotti. Il secondo, invece, consisteva nel trattare i consumatori come una sorta di “creduloni”, che potevano essere influenzati se solo le dichiarazioni relative ai prodotti fossero state gonfiate a sufficienza (Marchand 1985). I marketers riuscivano così a indirizzare i consumatori nelle proprie vite e a comunicare il perché i brand avrebbero ricoperto in esse un ruolo centrale.

Questa tendenza subì una battuta d’arresto nel corso degli anni ’60, quando nacque la cosiddetta “cultura postmoderna” come naturale conseguenza del più ampio fenomeno di opposizione a ogni forma di corporativismo che animò quegli anni. Questa “contro-cultura” considerava le aziende e gli sforzi di marketing come un vero nemico da combattere e condannare. A partire da quel momento, infatti, si iniziò a concepire il consumo come uno spazio sempre più autonomo in cui costruire identità slegate dalla tradizione e dalle istituzioni sociali. In questo rinnovato contesto, i brand che fino ad allora avevano interpretato le prescrizioni delle aziende in merito a come i consumatori avrebbero dovuto gestire le proprie vite, divennero meno convincenti. Ciononostante, non tutti i brand furono rinnegati, ma solo quelli considerati troppo coercitivi e potenti. I consumatori post-moderni non erano più disposti ad accettare che il valore dei brand fosse creato esclusivamente dalle aziende. Essi, infatti, enfatizzavano l’idea secondo la quale la cultura dovesse passare attraverso i prodotti contrassegnati dalle marche e che i brand stessi dovessero essere considerati delle risorse culturali.

Come risultato, alcuni consumatori iniziarono a unirsi in gruppi con la missione specifica

di resistere alle pratiche di mercato dominanti e ai modelli di consumo globalizzati. Ecco che nel tempo sulla scia di questa rivoluzione, i consumatori hanno dato vita anche a un nuovo modello di socialità, le comunità di marca, prima offline e poi online, in cui realizzare i propri obiettivi insieme a migliaia di altri membri accomunati dalle stesse idee e valori (Muniz e O'Guinn, 2001). Allo stesso tempo, è cambiato anche il modo di esprimere il proprio status attraverso il consumo. Nell'era postmoderna infatti, sebbene i consumatori siano ancora dell'idea che le aziende agiscano in modo da guidare le preferenze del mercato, cercano di deviare il paternalismo di molte organizzazioni rivendicando un nuovo concetto di autenticità. I brand per essere autentici devono contribuire direttamente alla realizzazione di progetti identitari, fornendo elementi culturali originali, creativi e rilevanti.

Di conseguenza, i consumatori respingono quei brand che non riescono a far proprio questo nuovo concetto. Ciò spiega perché, negli ultimi tempi, le aziende abbiano iniziato a competere nella costruzione di brand autentici, intraprendendo azioni maggiormente aggressive e rischiose che hanno messo in discussione la nozione stessa di autenticità. Questa è forse la più crudele ironia del branding: molte aziende ricercano scenari autentici, cause importanti ed eventi prestigiosi in modo che questi pervadano di significato le loro marche. A volte queste azioni sono realmente motivate da sincera ammirazione e generosità, ma troppo spesso succede che la natura espansionistica del brand finisce per usurpare l'evento e allontanare i fan da eventi un tempo amati.

Ci sono organizzazioni, infatti, che cercano di creare elementi di autenticità posizionando i propri marchi in contesti distanti dalle proprie realtà aziendali, per esempio in sottoculture di consumo o professionali. I movimenti anti-branding, invece, vedono nell'autenticità una qualità che deve pervadere tutta l'organizzazione. In questa consapevolezza i consumatori sono sempre più attenti a intercettare e monitorare le contraddizioni esistenti tra gli ideali veicolati dalle aziende attraverso i propri brand e le attività concrete che pongono in essere. Negli ultimi decenni, multinazionali come Nike, Microsoft e Starbucks si sono impegnate in ogni modo per diventare mecenati di tutto ciò che nella nostra società è concepito in modo positivo: arte, sport, relazioni sociali e uguaglianza. Ma è chiaro che, quanto più queste iniziative hanno successo, tanto più vulnerabili diventano le aziende. Si può pensare infatti a questa nuova relazione tra

consumatore e azienda come a quella che intercorre tra i fan e le celebrità: intensa a livello emotivo, ma abbastanza superficiale da cambiare da un momento all'altro. Non sorprende quindi che una delle ragioni per cui oggi si odiano tanto i marchi risiede nel fatto che il branding postmoderno è spesso percepito come falso e ingannevole, perché gli ideali incorporati in alcuni brand appaiono disconnessi, se non addirittura contrari, alla condotta dei loro owners. Di certo Internet, come vedremo meglio in seguito, è divenuto uno degli strumenti più potenti per diffondere viralmente informazioni e contenuti sulle attività di backstage delle organizzazioni, per esempio in tema di ambiente, lavoro e relazioni con i governi, riuscendo a smascherare molte aziende. Ciò che oggi i consumatori desiderano è infatti sapere che le aziende agiscano come membri coraggiosi della propria comunità e come si relazionano in generale con le persone, oltre che con i clienti (Holt 2002). La particolare natura e gli obiettivi che contraddistinguono i movimenti dei consumatori e in particolare quello anti-brand fanno sì quindi che sia solo in parte riconducibile alla ampia gamma dei movimenti sociali, configurandosi come un fenomeno unico e per alcuni aspetti senza precedenti. Nel paragrafo che segue chiariremo meglio quali sono i punti di contatto e le novità che il movimento anti-brand presenta rispetto a forme di attivismo più tradizionali.

1.5.1 Azione sociale e movimento contro le marche

Come abbiamo premesso, è possibile collocare il fenomeno dei movimenti dei consumatori all'interno della più ampia categoria dei movimenti sociali, consistenti in sforzi intenzionali e collettivi posti in essere per sovvertire l'ordine sociale (Buechler 2000). In particolare, i movimenti dei consumatori nascono con l'obiettivo di modificare alcuni elementi tipici del mondo dei consumi e del marketing attraverso la diffusione di ideologie di consumo che mettono in discussione i principi di riferimento tradizionali e la cultura dominante. Melucci e Touraine definiscono l'ideologia che caratterizza i movimenti sociali facendo riferimento a tre aspetti: il concetto di identità, di opposizione a un nemico percepito come un ostacolo che impedisce il raggiungimento di obiettivi morali e infine i traguardi che il movimento intende raggiungere. Ogni ideologia, comprese quelle di consumo, è quindi contraddistinta da tre elementi ossia un *goal*, se

stessi e il proprio avversario (Melucci 1989, Touraine 1981). Sono questi dunque i principali punti di contatto tra l'azione posta in essere dai consumatori e quella sociale intesa in senso più ampio. Infatti, i *consumer movements* sono organizzati intorno ad alcuni principi, quali la resistenza a particolari pratiche industriali e commerciali, la vendita di prodotti poco affidabili, la diffusione di pubblicità ingannevole, così come la rivoluzione del concetto stesso di consumo. Non a caso, molti hanno assimilato la battaglia anti-brand a quella di Davide e Golia, considerando le grandi aziende come una minaccia per la sana competizione nel mercato, la tutela dei diritti dei lavoratori e la cultura nella sua generalità. Il convergere dell'attivismo antiaziendale nasce infatti dalla consapevolezza che le grandi aziende sono le più potenti forze politiche del nostro tempo. È insomma una sorta di malumore in aumento causato sia dalla presa del potere politico da parte delle grandi multinazionali, sia dall'invasione culturale perpetrata dalle marche a livello globale. Ecco perché obiettivo e imperativo comune all'interno dei movimenti che attaccano i brand è che le persone sappiano, siano informate. Se le multinazionali sono diventate grandi e potenti quasi quanto i governi, perché non devono essere soggette agli stessi controlli di responsabilità e trasparenza richiesti per le istituzioni? Ciò spiega anche perché l'efficacia delle campagne anti-brand dipenda dalla relazione diretta che esiste fra questi movimenti di protesta e la vita delle persone. Un altro fattore alla base del loro successo, è che l'attivismo trae vantaggio anche dall'attualità e dal prestigio presi a prestito proprio dagli stessi marchi. I brand che puntano sempre più in alto grazie alla sponsorizzazione di eventi particolarmente amati e campagne pubblicitarie spettacolari e costosissime sono circondati da un "alone brillante", l'alone del logo come lo definisce lo scrittore Neal Stephenson. Sono però proprio le creazioni più fantastiche che hanno il potere di "farci odiare la realtà in cui viviamo" (Klein 2001).

Oggi però qualcosa sta cambiando grazie all'uso dell'humour e l'adozione di atteggiamenti irriverenti, come i raduni in strada, che traggono beneficio proprio da quell'alone in modo imprevisto. Come nella realtà virtuale rappresentata qualche anno fa nel celebre film *Matrix*, scritto e diretto da Lana e Andy Wachowski, l'intero sistema del consumo è oggi messo in discussione, dal momento che ha acquistato una centralità e un peso sempre crescenti sia sul piano sociale, che culturale. *Matrix* non è altro che un'illusoria realtà simulata sviluppata dalle macchine per poter tenere sotto controllo la

popolazione umana. Morpheus e la sua squadra sono un gruppo di esseri umani “liberi” che salvano i prigionieri di questa realtà e li reclutano nella loro resistenza contro le macchine. Queste sono le parole che il leader degli attivisti, Morpheus, rivolge nel film a Neo che da sempre ha vissuto in quel mondo e che bene sintetizzano la missione di molti gruppi anti-brand: *“The Matrix is a system, Neo. That system is our enemy. But when you’re inside, you look around and what do you see? Businessmen. Teachers. Lawyers. Carpenters. The very minds of the people we’re trying to save. Put until we do, these people are still a part of that system, and that makes them our enemy. You have to understand that most of these people are not ready to be unplugged. And many of them are so inured, so hopelessly dependent on the system, that they will fight to protect it”*. Gli attivisti, come Morpheus, considerano infatti il sistema dei consumi al pari di un nemico e i consumatori come una parte passiva e cieca da salvare di questo sistema (Kozinets e Handelman 2004). Quante più persone vengono infatti a conoscenza dei segreti della rete globale delle marche e dei logo, tanto più la loro indignazione sarà in grado di alimentare i movimenti di contestazione verso i brand più conosciuti. Come scrive Naomi Klein nel suo libro *No logo* (2001), le multinazionali quasi senza accorgersene hanno finito per “militarizzare” la loro opposizione. Gli sforzi compiuti globalmente dalle grandi aziende per rendere omogenee le comunità e monopolizzare il linguaggio hanno generato infatti un’ondata di ostilità e resistenza verso il mondo delle etichette senza precedenti. I logo di brand riconosciuti universalmente sono divenuti una sorta di linguaggio globale e globale è divenuto l’attivismo nei loro confronti nell’era della rete. Gli attivisti sono oggi liberi di comunicare, diffondere informazioni su condizioni di lavoro, inquinamento chimico, crudeltà verso gli animali e commercio non etico. Il trionfo della globalizzazione ha generato, in altre parole, una folla di attivisti “detective” tecnicamente preparati che hanno la stessa mentalità globale delle aziende che cercano di colpire. Gli attivisti di oggi sono infatti giovani e anziani, persone preoccupate per la condotta peccaminosa di alcune aziende o semplicemente stressate dai marchi, dalle scuole elementari ai campus universitari o genitori in ansia per l’eccessiva devozione dei propri figli alle tribù griffate. Di conseguenza, le multinazionali di successo sono sempre più prese di mira, che si tratti della torta in faccia a Bill Gates di qualche anno fa o delle parodie incessanti sul Web di logo come Nike, Disney, Wal-Mart o Nestlé.

Ciò che contraddistingue quindi i movimenti anti-brand da quelli sociali è riconducibile in buona sostanza ai seguenti aspetti (Hollenbeck 2005):

1. Il perseguimento di obiettivi ampi e multiformi: a differenza dei movimenti sociali tradizionali che sostenevano perlopiù l'uguaglianza, la giustizia, l'autonomia e l'identità personale, i movimenti anti-brand si fanno portavoce anche di interessi economici e della coscienza sociale dei consumatori, al fine di migliorare la qualità della vita di tutti;
2. Il rifiuto del concetto di modernità;
3. L'assenza di limiti spazio-temporali, resa possibile dall'impiego di Internet che ha messo a disposizione degli attivisti un numero pressoché illimitato di modalità con cui organizzare contestazioni e proteste.

Nel capitolo che segue ci soffermeremo proprio su questo ultimo aspetto che, più degli altri, ha determinato un vero e proprio spostamento nei rapporti di forza esistenti tra aziende e consumatori a favore della parte tradizionalmente più debole e inascoltata.

CAPITOLO 2

2.1 Brand hate a portata di clic

Questo capitolo si propone di approfondire l'analisi del fenomeno dell'anti-branding con un focus particolare sulle azioni che gli attivisti decidono di perseguire online, partendo dal concetto di *consumer empowerment* e dall'individuazione dei principali vantaggi introdotti dalla rete, per poi passare alla definizione di un frame-work di riferimento per l'attivismo nell'era del Web e dei social media. Sebbene il tema del *brand hate* online sia ancora poco dibattuto in letteratura e poco avvertito dalle aziende, cercheremo di darne un quadro completo, partendo dall'individuazione delle tipologie di siti contro le marche che popolano la rete, dai forum dedicati al complaint e alla valutazione dei prodotti, ai siti anti-brand di cui analizzeremo i contenuti e i linguaggi tipici, per giungere ad un'esemplificazione delle possibili strategie che le aziende possono intraprendere per farvi fronte. Oggi, infatti gli *hate site* diffondono informazioni, organizzano boicottaggi e coordinano complesse azioni legali, rivoluzionando i tradizionali movimenti dei consumatori ed estendendo i confini del *word of mouth* oltre gli ambiti cui si era abituati in passato.

Ci soffermeremo poi sul concetto di community individuandone gli elementi costitutivi, alcuni dei quali saranno ripresi nella sezione dedicata alle comunità anti-brand ponendo in risalto le peculiarità di queste ultime. In particolare, descriveremo le ragioni che conducono alla loro costituzione, le principali manifestazioni comportamentali e il ruolo che esse giocano nei processi di apprendimento dei partecipanti. Lo faremo richiamando anche l'esperienza di alcune delle comunità contro le marche più note e di successo, McDonald's, Starbuck's e Wal-Mart, cercando di astrarre gli elementi di maggiore criticità da tenere in considerazione per lo sviluppo di strategie opportune ed efficaci.

Infine, descriveremo le principali tendenze in atto nel mondo dei social media con particolare riferimento all'evoluzione del rapporto consumer-brand e ai tanti contributi che la platea dei consumatori oggi è in grado di produrre e diffondere rapidamente, rendendo le attività di branding sempre più "open" e difficili da gestire.

Chiuderemo il capitolo con la presentazione di un set di possibili strategie che le aziende possono adottare per difendere i propri brand dagli "haters 2.0" e per rispondere alle

recenti sfide lanciate dall'esplosione dei social media. Diversi sono infatti gli approcci strategici adottati. Alcuni brand hanno deciso di reagire allo spostamento di potere di volta in volta, provvedendo per esempio a registrare ogni possibile nome di dominio negativo, andando tuttavia incontro ad azioni difficili da sostenere nel lungo termine, costose e time-consuming. Altri invece, hanno accettato il nuovo stato delle cose per ciò che esso è realmente, ossia una conseguenza inevitabile dell'*experience economy*, cercando di anticiparla e accoglierla proattivamente. In questo modo le aziende hanno capito che gestire il nuovo potere dei consumatori con efficacia permette di conseguire dei vantaggi sui competitor che non ne hanno ancora compreso l'importanza o che hanno scelto di agire solo in modo reattivo. Capire la tecnologia significa quindi molto più che comprendere gli aspetti puramente tecnici di hardware e software. È necessario anche che i manager siano consapevoli sia di come le tecnologie consentano loro di servire e interagire con i propri clienti, sia delle modalità con cui i consumatori potranno usarle per esercitare il proprio potere. Come vedremo meglio in seguito, infatti, le aziende che con maggior successo gestiscono le contestazioni in rete sono quelle che decidono di realizzare un'area destinata al complaint e ai diritti dei clienti all'interno del proprio sito prima che sia qualcun altro a farlo al loro posto. Segno questo che non sempre una logica di opposizione e rappresaglia è la più adeguata e che invece la cooperazione e la collaborazione in alcuni casi possono essere molto più costruttive e profittevoli nel lungo termine. Non bisogna dimenticare, infatti, che tutte le forme di *hate* online che vedremo, impattano direttamente e indirettamente sulle percezioni che i consumatori hanno della marca, sul loro processo di learning e sui comportamenti, per cui sottovalutarne la portata sarebbe un grande errore.

2.2 Internet e consumer empowerment

Gli antropologi hanno da tempo riconosciuto la rilevanza che l'impatto di una nuova tecnologia può avere sulle relazioni sociali e l'avvento di Internet è senza dubbio una di queste. Internet è riuscita infatti a trasformare il rapporto esistente tra business e consumatori, andando a colmare in parte il tradizionale squilibrio che da sempre caratterizza questo tipo di relazione, riducendo in primis i costi della raccolta,

dell'elaborazione e diffusione delle informazioni. Come risultato, consumatori motivati che in passato avevano bisogno di un livello più consistente di risorse e di organizzazione, oggi possono giocare un ruolo del tutto nuovo e per certi versi inaspettato. Infatti, l'attivismo dei consumatori online può rappresentare per alcune aziende un vero e proprio cataclisma cogliendole di sorpresa e impreparate. I brand che scelgono la strada di non adattarsi a questo rinnovato scenario possono perdere numerosi clienti a vantaggio di quelle aziende che invece hanno riconosciuto il potenziale insito nei consumatori e nei propri dipendenti, oltre che nei nuovi strumenti che essi hanno a disposizione e che cercano di incanalare i loro contributi per realizzare prodotti di maggiore qualità e di fidelizzare la clientela.

Il Web contribuisce inoltre a ridurre l'asimmetria informativa esistente tra azienda e consumatore creando un "campo di gioco" più aperto e trasparente facendo in modo che l'economia sia complessivamente più efficiente ed efficace.

Ma come è stato possibile colmare questo gap? La premessa è che, sebbene la comunicazione tra azienda e consumatore sia stata sempre a senso unico, tipicamente con un unico messaggio trasmesso pubblicamente dall'azienda e rivolto ad una moltitudine di individui, oggi quando il consumatore desidera interagire con un'organizzazione, la conversazione non si sposta più automaticamente in privato come in passato, ma può idealmente fare il giro del mondo con pochi clic. Ciò significa che la platea dei consumatori che normalmente ha accesso solo ai messaggi positivi trasmessi dalle aziende attraverso l'*advertising* ha oggi modo di far sentire la propria voce e far sì che i feedback negativi non rimangano nella disponibilità esclusiva delle organizzazioni. Di conseguenza, oggi, le organizzazioni sono in genere più caute nel fare *advertising* e allo stesso tempo molto più proattive nella gestione dei feedback. Questo perché Internet non ha permesso soltanto una più ampia comunicazione *one to one* tra gli utenti, ma ha anche reso più facile comunicare in una prospettiva *one to many* e *many to many* (Pitt e al. 2002) con indubbi vantaggi in termini tecnologici, economici, sociali e legali (Kucuk e Krishnamurthy 2009) per tutti i consumatori.

Dal punto di vista tecnologico, i benefici derivano dall'architettura ugualitaria e decentralizzata che contraddistingue il World Wide Web che consente agli utenti di creare propri messaggi e di ritagliarsi spazi in blog e siti web. Una conseguenza di ciò è

che la rete ha così favorito il propagarsi del passaparola, da sempre riconosciuto come una delle fonti di informazione più rilevanti quando ci si accinge a compiere una decisione di acquisto, abbattendo le limitazioni dovute al tempo, alla distanza e alla dimensione del proprio network di riferimento. L'accesso a recensioni e opinioni online ha comportato infatti da un lato, un considerevole risparmio in termini di costi e tempi di ricerca e dall'altro, la possibilità di raccogliere opinioni difficili da trovare offline. Il *word of mouth* infatti avviene di solito in un ambito ristretto, in genere circoscritto al perimetro familiare, degli amici e dei colleghi. Ciò è tanto più importante se si considera che, stando ad una ricerca condotta per *Adweek* da Alden & Associates Marketing Research, oltre l'undici per cento dei consumatori che decide di non comprare *branded products* lo fa in virtù dell'influenza del parere espresso dagli altri (Dolliver 2001), conferendo particolare rilevanza a ciò che gli altri dicono e pensano in merito a prodotti e marche. Del resto, gran parte della ricerca disponibile in psicologia sociale e in comportamento del consumatore da tempo sottolinea l'impatto che l'influenza sociale ha sul comportamento delle persone (Apanovitch e al. 2002, Butcher e al. 2002).

Allo stesso tempo, la maggiore disponibilità di informazioni contribuisce a rafforzare i consumatori anche sul piano economico, consentendo loro di ottenere il migliore valore disponibile sul mercato e di prendere decisioni più meditate.

Per quanto concerne poi la dimensione dell'interazione sociale, bisogna considerare che Internet, sebbene sia nata come mezzo di scambio di informazioni, deve la sua imponente crescita alla capacità di rendere possibile il confronto e la condivisione tra gruppi di persone sparsi in tutto il mondo. Il Web infatti ha di gran lunga favorito la costruzione di identità sociali e collettive, offrendo ai consumatori la possibilità di incontrarsi online per confrontarsi, raccontare storie, pianificare strategie contro le aziende o semplicemente dare sfogo alla propria frustrazione. La condivisione di esperienze, sentimenti e opinioni nell'ambito dei nuovi media è ormai una tendenza così diffusa che le aziende prestano ad essa un'attenzione sempre crescente, cercando di individuare soprattutto quelle particolari tipologie di emozioni negative e antecedenti che con più probabilità saranno oggetto di condivisione (Romani e al. 2012).

A ciò bisogna aggiungere anche che il Web, attraverso numerosi siti dedicati, ha consentito al consumatore ordinario di accedere alla consulenza legale in modo semplice

e poco costoso, laddove in passato solo due categorie di consumatori minacciate nei propri diritti avevano questa possibilità. I molto ricchi, che avevano le disponibilità per farlo e, all'estremo opposto, i molto poveri tutelati in altri modi da enti e tribunali.

È chiaro a questo punto quale sia il ruolo che Internet svolge nel costruire coalizioni tra i consumatori e nel conferire loro potere attraverso il reperimento di informazioni e l'accesso a nuovi canali di comunicazione e di tutela. In sintesi, i vantaggi più rilevanti intrinseci all'architettura della rete che concorrono a rendere l'attivismo online molto più agevole ed efficace e che spingono un numero crescente di individui a scegliere gli spazi virtuali per interfacciarsi con altri consumatori e brand sono i seguenti:

1. **Velocità:** Internet ha rivoluzionato le strategie di azione accelerando gli sforzi degli attivisti, accrescendone l'efficacia e l'efficienza e massimizzandone il potenziale. Per i membri di una comunità online è ad esempio sufficiente loggarsi per ricevere gli aggiornamenti più importanti, essere informati su eventi e prendere parte a discussioni e decisioni. La rete ha reso inoltre molto più semplice condividere informazioni rendendo non più necessario il ricorso al mondo dei media tradizionali per comunicare con un gran numero di persone e per raccogliere notizie. Tv, giornali e radio sono quindi oggi fonti secondarie avendo una portata di gran lunga più ridotta rispetto al Web;
2. **Convenienza:** la rete facilita la partecipazione, la condivisione delle informazioni e l'individuazione di particolari gruppi ovunque l'utente si trovi, a casa, a lavoro o per strada. La partecipazione all'azione sociale è resa infatti più conveniente grazie alla fruibilità di Internet pressoché ovunque. Una partecipazione così semplice e conveniente fa sì che il consumatore disponga di tutta la flessibilità necessaria per essere coinvolto senza muoversi dalla propria casa. È raro infatti che la comunicazione tra i membri di una community avvenga al di fuori della rete, scambiandosi indirizzi e numeri di telefono;
3. **Anonimato:** Internet consente di nascondere la propria identità in molti modi. Spesso proprio l'incentivo dell'anonimato influenza la decisione di divenire un membro attivo e particolarmente coinvolto. In altre parole, è l'estensione dell'anonimato che determina l'estensione della partecipazione. Non mostrando

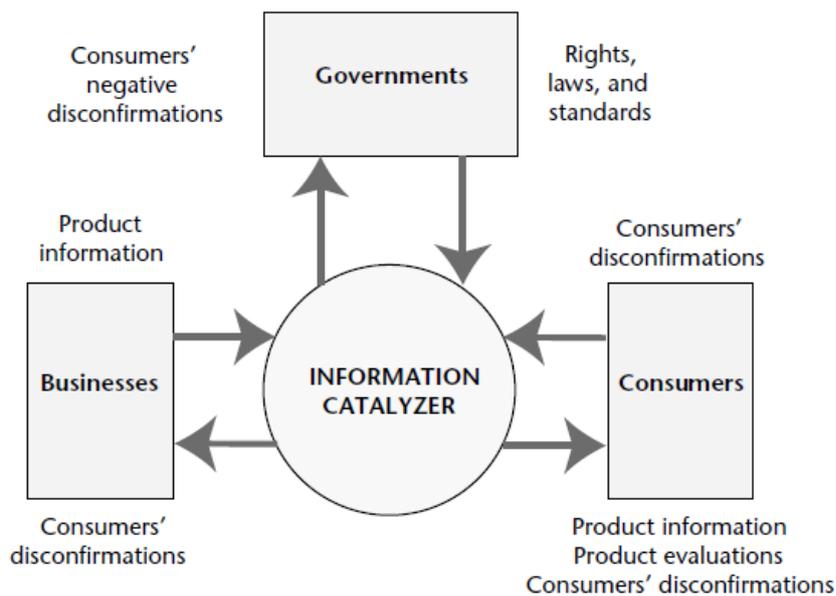
la propria identità, i consumatori riescono ad opporsi alle aziende con la minima minaccia di incorrere nella disapprovazione del proprio gruppo di pari, nella fine del rapporto di lavoro o in implicazioni legali. Spesso sono infatti dipendenti scontenti o ex dipendenti di un'azienda a denunciare particolari criticità. Ciò è tanto più vero se si considerano i siti dedicati esclusivamente al complaint in cui è garantito l'anonimato non solo di coloro che si scagliano contro l'azienda, ma anche dei consumatori che si limitano a visitare il sito per sostenerne le cause;

4. Formazione di comunità: la rete plasma l'azione sociale incoraggiando la formazione di community e la diversità al loro interno. Le comunità che sorgono online hanno il pregio di connettere le persone indipendentemente dalla loro ubicazione geografica, ma non solo. Mentre infatti storicamente la formazione dei movimenti sociali avveniva sulla base di punti di contatto visibili come l'età, la razza, la nazionalità, l'orientamento sessuale, gli attuali movimenti anti-brand enfatizzano l'assenza di elementi di comunanza di questo tipo, dal momento che i membri sono valutati esclusivamente sulla base del loro interesse, contributo e partecipazione all'azione collettiva;
5. Diffusa visibilità: Internet conferisce ai movimenti sociali una popolarità istantanea senza precedenti. Gli utenti di tutto il mondo e con differenti background possono accedere comodamente ai contenuti pubblicati in rete e scegliere di unirsi ad azioni collettive. Ciò implica che gli anti-brand non devono più spendere risorse per pubblicizzare le proprie campagne in Tv, radio o giornali, dal momento che la rete si presenta come un canale di comunicazione free, semplice e in grado di raggiungere un pubblico di dimensioni inimmaginabili. Come vedremo meglio in seguito, le anti-brand community che agiscono da *moral regulator* (Hollenbeck 2005) mettendo in risalto pratiche aziendali non etiche e ingannevoli, beneficiano di tale visibilità facendo in modo che le irregolarità compiute dalle aziende siano conosciute istantaneamente in tutto il mondo.

Alla luce di questi vantaggi, è evidente quindi quanto la rete abbia contribuito al processo di *empowerment* dei consumatori sul piano degli strumenti e dei tool che essi hanno a disposizione, come i siti anti-brand, i forum e le *anti-brand community* che vedremo nei

prossimi paragrafi, aprendo a tutti gli effetti una nuova era per l'attivismo. L'attivismo online comprende infatti un'ampia varietà di azioni di protesta, dagli attacchi cibernetici e deturpazioni dei siti web, ai sit-in virtuali e alla cosiddette *e-mail bombs*, consistenti in massicce campagne di e-mail rivolte alle aziende. Non stupisce quindi che il maggiore potere di cui i consumatori sono oggi in possesso grazie alla rete abbia preso di sorpresa molte organizzazioni che hanno dovuto prendere atto dell'efficacia delle azioni poste in essere contro di loro. In particolare, ciò che ha reso possibile il rafforzamento del consumatore è l'apparire sulla scena delle relazioni tra aziende e clienti di quello che Pitt e altri studiosi hanno definito "catalizzatore di informazioni", ossia di nuovi soggetti in grado di mediare appunto il flusso di informazioni provenienti dalle organizzazioni, governi e consumatori. La figura 2.1 mostra i quattro attori che caratterizzano il nuovo contesto di relazioni nell'era del *consumer power*.

Figura 2.1 Consumer power relationships



Fonte: Pitt L.F. e al. (2002), "The Internet and the birth of real consumer power"

Oltre alle aziende e ai consumatori, sono oggi protagonisti delle relazioni proprio i catalizzatori di informazioni, che aggregano, classificano e valutano le informazioni, nonché a volte agiscono per conto dei consumatori, processando le informazioni provenienti dai business sia direttamente che indirettamente. Il catalizzatore ha anche il compito di catturare eventuali disconferme, positive e soprattutto negative, da parte dei

clienti, quali esiti del confronto tra attributi attuali e aspettative favorendo la raccolta di dettagli e informazioni rese disponibili ad altri consumatori. Se infatti l'*empowerment* dei consumatori rappresenta la preconditione necessaria affinché si possa parlare di azione anti-brand online, il grilletto che è alla base dell'attivismo in rete rimane sempre il complesso set di emozioni, sensazioni e vissuti negativi che conducono ad essere insoddisfatti e delusi della propria esperienza con una marca, che come abbiamo già avuto modo di osservare, risulta indissolubilmente connesso al tema dell'*avoidance* e dell'odio verso i brand determinando spesso l'exit dalla relazione con una marca. Ciò che è importante precisare in merito a questa nuova categoria di attori, è che oramai non si tratta più di fenomeni a livello hobbistico come in passato, ma di realtà consolidate che raccolgono dati e complaint e che vendono i risultati ottenuti ad istituti di ricerche di mercato. Passando ai governi, poiché sono in genere poco interessati alle disconferme positive, il catalizzatore solitamente provvede a comunicargli solo quelle negative, amplificando la voce dei consumatori e il loro potere. Sono inoltre proprio i governi a costituire una fonte importante di dati, fornendo informazioni sui diritti dei consumatori, sul frame-work normativo e sugli standard (Pitt e al. 2002).

Nei prossimi paragrafi vedremo come il ruolo di catalizzatore sia spesso ricoperto da siti web, forum e community cui i consumatori ricorrono per ottenere non solo informazioni, sostegno e assistenza, ma anche per socializzare e divertirsi.

2.3 Complaint website e product evaluation forum

Come abbiamo accennato all'inizio del capitolo, la letteratura in materia di anti-branding online è piuttosto scarsa, non facendo chiarezza in merito alla differenza che esiste tra siti anti-brand e siti destinati al complaint e alla valutazione dei prodotti (Krishnamurthy e Kucuk 2009). Sebbene infatti queste tipologie di siti implicino tutte un certo grado di interazione tra i clienti, differiscono nei propri obiettivi e struttura.

I siti e i forum dedicati al complaint sono siti in cui i consumatori postano commenti privati o pubblici circa l'esperienza vissuta con un'azienda, fornendo agli altri consumatori informazioni che potrebbero essere utili nel momento in cui si relazionano con quella stessa azienda. I complaint forum rappresentano quindi una piattaforma attraverso cui

esprimere lamentele specifiche relative a particolari transazioni, nonché eventuali tentativi di risoluzione di problemi con le organizzazioni. La curiosità, il passaparola, l'incontro casuale con la pagina web durante la navigazione e il desiderio di apprendere ciò che gli altri dicono di una marca sono i fattori che incidono maggiormente sulle visite a queste siti. Non a caso, tra le attività più ricorrenti condotte dagli utenti vi è al primo posto il curiosare tra i commenti, seguito dalla lettura approfondita di alcuni di essi (Bailey 2004).

Figura 2.2 Attività dei visitatori sui siti di complaint

| Activity | Took part in this activity (%) |
|---|--------------------------------|
| Browsed comments | 70.0 |
| Read comments in detail | 47.0 |
| Told someone about the visit | 45.5 |
| Visited another such WWW site | 29.5 |
| Decided to complain | 15.9 |
| Actually complained to the company | 13.6 |
| Complied with site request such as sending a complaint to the company | 11.4 |
| Made comments about the company | 6.8 |
| Joined a discussion | 4.5 |

Fonte: Bailey A.A. (2004), *"Thiscompanysucks.com: the use of the Internet in negative consumer-to-consumer articulations"*

Si tratta quindi di spazi in cui i consumatori possono dar voce alle proprie preoccupazioni derivanti dall'insoddisfazione provata in seguito all'acquisto, alla prestazione di un servizio, ad una politica aziendale o qualsiasi altro fattore in grado di creare squilibrio nella relazione tra l'azienda e il cliente o in cui possono semplicemente consultare le esperienze degli altri utenti. In genere questi siti si presentano sotto quattro forme:

1. Siti individuali realizzati da consumatori scontenti e indignati, dipendenti attuali ed ex dipendenti che hanno vissuto un'esperienza particolarmente negativa con l'azienda;
2. Siti che acquistano il dominio e l'host number dei link che rimandano ai siti aziendali dedicati al complaint, in cui tramite la compilazione di un form è

possibile inviare il proprio complaint che verrà poi postato sul sito e inoltrato alle rispettive organizzazioni;

3. Siti che fungono da mezzo attraverso cui i consumatori possono incanalare le proprie lamentele, simili nei contenuti e nelle azioni alla tipologia precedente;
4. Siti che godono del sostegno di varie agenzie per la protezione dei consumatori che riportano le loro lamentele e forniscono suggerimenti per lo shopping e la risoluzione di problemi di diversa natura, informazioni sui trend riscontrabili nell'andamento dei complaint.

Non c'è dubbio quindi che questi siti, pubblicando le opinioni dei consumatori e facilitando le interazioni e i feedback tra questi ultimi, assolvano alla stessa funzione dei tradizionali canali di comunicazione destinati al *word of mouth*. La principale differenza con il passaparola offline risiede nella natura virtuale e spesso impersonale della comunicazione in rete che sostituisce ai legami in genere forti tra provider e recipient del passaparola legami più deboli e sottili. Per quanto riguarda la struttura e i contenuti di questi siti web, in genere comprendono come le anti-brand community un'area in cui sono descritte le ragioni che hanno condotto all'implementazione del sito, una sezione riservata alle lamentele e critiche da parte dei consumatori, una destinata alle "bad news" relative al brand, una al racconto di "horror stories" vissute dai consumatori e infine una chat room o un forum di discussione in cui confrontarsi ed esortare gli utenti a scrivere al sito. Le informazioni accessibili tramite questi siti sono quindi le più disparate e possono avere un impatto di gran lunga negativo sul comportamento del consumatore. In particolare, le conseguenze comportamentali possono essere ricondotte alle seguenti:

1. *Attitudes* negativi verso il brand o l'azienda target del sito o forum;
2. La decisione dei consumatori di non ripetere l'acquisto di una marca in futuro;
3. Aumento dello scetticismo verso le pratiche e la comunicazione di marketing;
4. Attivismo dei consumatori che potrebbero decidere di intraprendere azioni concrete ai danni dei brand.

Oltre a questi aspetti, bisogna considerare che un ulteriore pericolo potrebbe essere costituito dalla disinformazione che questi siti possono generare, dal momento che non vi è alcun tipo di controllo e verifica dell'accuratezza e veridicità delle informazioni e dei contenuti postati nelle discussion board e nelle chat room con il rischio che informazioni infondate possano diffondersi tra i consumatori.

Discorso a parte va fatto per i forum dedicati alla valutazione dei prodotti che sono invece spazi virtuali in cui i consumatori sono chiamati ad esprimersi circa la qualità di un prodotto o servizio, fornendo recensioni e pareri volti a ridurre l'incertezza degli altri consumatori e a rendere il loro processo di ricerca più efficiente ed efficace.

A differenza dei forum descritti finora, i siti anti-brand che approfondiremo nel prossimo paragrafo, incidono sul consumo individuale attraverso la costruzione di una *brand identity* negativa, facendo proprie questioni più ampie, culturali, tecnologiche, politiche e legali. Questi siti utilizzano espressioni visuali, domini particolarmente evocativi e un linguaggio critico per creare un'identità negativa legata a business practice socialmente irresponsabili. Come vedremo più avanti, alcuni di questi siti sono inoltre orientati al concetto di community, facilitando l'azione collettiva contro un brand e arruolando costantemente nuovi consumatori indignati. Due sono per Krishnamurthy e Kucuk gli indicatori disponibili sull'influenza esercitata dagli *anti-brand site*: l'incremento della loro numerosità passata da 550 alla fine del 1997 a 10500 a fine 2004 e la corsa all'acquisto preventivo di domini diffamatori da parte delle organizzazioni che testimonia la crescente preoccupazione con cui le aziende guardano ai siti anti-brand e più in generale al fenomeno dell'anti-branding online.

2.4 Siti anti-brand e Negative Double Jeopardy

I siti anti-brand, come accennato, rappresentano oggi una nuova forma di protesta e di boicottaggio, sviluppata grazie alle iniziative di alcuni consumatori particolarmente attivi e resa possibile dall'avvento di Internet e delle nuove tecnologie. I consumatori possono oggi trasmettere chiaramente i propri messaggi e organizzarsi con altri utenti, utilizzando gli *anti-brand site* come armi per combattere il mondo delle aziende e il potere dei brand giorno dopo giorno. Come abbiamo visto, la stessa struttura tecnologica della rete ha

incoraggiato il formarsi di movimenti online contro le marche rendendo possibile una comunicazione *many-to-many* ed emancipando i consumatori dal ruolo di destinatari passivi dei messaggi delle aziende e rendendoli co-creatori del valore di mercato dei brand. Da un lato ci sono infatti le aziende con i rispettivi siti ufficiali e dall'altro, i consumatori con i propri *anti-brand hate site* rappresentativi di una forma estrema di insoddisfazione. I siti anti-brand, infatti, vanno oltre il semplice complaint trovando il proprio fulcro nel desiderio di rivincita dei consumatori, nella contestazione da parte dei lavoratori, nella discussione politica e nel supporto di brand concorrenti. Soffermandoci sul primo punto, Singh distingue diverse tipologie di clienti insoddisfatti.

In particolare, individua quattro categorie di consumatori scontenti: i passivi, i voicer, gli irati e gli attivisti indicando come i realizzatori dei siti anti-brand facciano parte con ogni probabilità del gruppo degli attivisti. Oltre l'insoddisfazione che si può sperimentare in seguito ad una transazione o alla constatazione di un livello di qualità non adeguato, gli anti-branders attivi in rete possono essere insoddisfatti anche per questioni ideologiche e relative alle dinamiche di mercato. In questo ultimo caso, per esempio si può pensare alle situazioni in cui il consumatore si sente deluso da una marca o rammaricato per la sua condotta irresponsabile. L'insoddisfazione, la delusione e il rammarico verso il brand si traducono quindi nella realizzazione di questa particolare tipologia di siti che attaccano le marche usando lo strumento di branding più potente che la rete mette a disposizione: i nomi di dominio. Gli *anti-brand site* utilizzano infatti volutamente il nome del brand nel proprio dominio per offuscare l'identità della marca ed esprimere rabbia e frustrazione, cercando allo stesso tempo di fare intrattenimento e informazione per il proprio pubblico. Impiegando domini oltraggiosi e diffamatori, questi siti traggono beneficio dalla popolarità dei brand, dalla *brand awareness* e dal *web traffic* generato dalla marca comparando in genere tra i primi dieci risultati di molti motori di ricerca. Questo dato conferma dunque che se da una parte brand forti godono di indiscutibili vantaggi (fenomeno della *Double Jeopardy*) come abbiamo visto nel primo capitolo, dall'altra sono esposti a numerose minacce rispetto alle marche più deboli, rientrando con maggiore facilità nel mirino degli *hate site*. Questo nuovo fenomeno che Kucuk ha ribattezzato come "*Negative Double Jeopardy*" ispirandosi alla precedente teoria, procede ovviamente in una direzione opposta con ripercussioni a volte notevoli sul valore della marca. Se

quindi la posizione occupata in una classifica come la Business Week's Top 100 Brands'List e la sua permanenza possono essere considerate un indicatore del successo riscosso dal brand nel mercato, si può fare riferimento alle dimensioni del *Brand rank* e della *Brand consistency* per provare a quantificare l'hate generato nel tempo dalle marche. In particolare, è la *brand consistency* (che indica per quanto tempo un brand è rimasto in classifica negli ultimi 5 anni) a giocare un ruolo cruciale nell'attrarre siti anti-brand, per cui le aziende dovrebbero essere ben consapevoli di divenire target di contestazioni online dopo un certo arco di tempo (Kucuk 2008). Se incrociamo le due dimensioni citate, è possibile identificare dunque quattro tipologie di *hate site* (figura 2.3).

Figura 2.2 Tipologie di siti anti-brand

| Brand consistency | Brand rank | |
|--------------------------|-------------------|-----------------|
| | High | Low |
| High | Experts | Symbolic Haters |
| Low | Complainers | Opportunists |

Fonte: Kucuk S.U. (2008), "Negative Double Jeopardy: The role of anti-brand sites on the Internet"

Haters simbolici. Sono siti in cui i brand di riferimento godono di un riconoscimento elevato nel mercato e occupano una posizione coerente, ma bassa nella classifica di Business Week. Sono cioè diretti a brand di valore minore rispetto a quelli degli experts. Questa tipologia di *hate site* trova il suo motore prevalentemente nel passaparola negativo e nelle voci che si rincorrono nel mercato concentrandosi sulle storie che si celano dietro il successo di una marca. Si basano in genere sul sospetto e il pettegolezzo senza fornire alcuna informazione tecnica e di mercato, a differenza dei siti esperti che danno risalto all'evidenza fattuale di pratiche di business scorrette. Il punto di vista è quindi piuttosto relativo, dipendente da gusti e preferenze personali e conseguentemente meno convincente e affidabile rispetto agli experts. Anche il web design è meno espressivo e sofisticato basandosi soprattutto sull'humour e l'intrattenimento.

Experts. Gli sviluppatori di questi siti, differentemente dagli haters simbolici, dispongono di una conoscenza approfondita del mercato, delle business practice, prodotti e

tecnologie che consente loro di seguire in tempo reale i cambiamenti di mercato e sviluppare prontamente strategie in risposta ad azioni aziendali scorrette. L'approccio di questi siti è generalmente analitico prevedendo il supporto di informazioni rilevanti e dettagliate, citando documenti reali che spiegano ciò che non va del brand target e fornendo rimandi ad autori ed esperti, prodotti alternativi e siti di boicottaggio. I siti esperti presentano anche avanzate tecniche di design e di comunicazione, prestando molta cura all'uso di immagini che massimizzano l'impatto sui visitatori e l'erosione della *brand identity*.

Opportunisti. Sono quei siti che trovano nei media la fonte principale di informazione in merito a scandali e fallimenti nella prestazione di servizi. In altre parole, questi siti sono alimentati dai mezzi di comunicazione e non dall'esperienza e conoscenza delle tematiche affrontate, usando notizie molto brevi per invogliare i consumatori a visitare il sito e incrementarne il traffico. Manca quindi in questo caso un coinvolgimento e rilevanza personale, essendo la massimizzazione della visibilità e la ricerca dello scandalo gli obiettivi prioritari. Il design che contraddistingue questi siti non è curato e particolarmente espressivo privilegiando in genere l'offerta di download gratuiti e link correlati al brand.

Complainers. La rabbia in questo caso si traduce nell'attirare l'attenzione dei visitatori su scandali che hanno visto l'azienda fallire nella prestazione di specifici servizi. Il focus è qui concentrato su problemi operativi e strettamente connessi al prodotto piuttosto che su questioni legate alla filosofia aziendale. In genere, i realizzatori di questi siti hanno dapprima provato a costruire un dialogo con le aziende per comunicare le proprie preoccupazioni, ma non essendoci riusciti, hanno deciso di protestare attraverso gli *hate site* per attirare maggiore attenzione. La qualità con cui questi siti sono realizzati è decisamente inferiore a quella che contraddistingue i siti esperti e gli haters simbolici e i contenuti veicolati consistono in genere in immagini che documentano il fallimento del brand oppure in scansioni di documenti che attestano il disinteresse dell'azienda per la risoluzione dei problemi riscontrati dai clienti. In ogni caso, il messaggio è chiaro e spesso gli esempi riportati coinvolgono esperienze personali con cui i visitatori possono provare

empatia, sviluppando un'opinione negativa su una marca sulla base delle esperienze vissute da altri consumatori.

In tutti i casi sopra descritti, la *brand identity* promossa dagli *haters* si traduce inevitabilmente in un peggioramento degli atteggiamenti dei consumatori verso la marca, in una modifica del loro comportamento e quindi in una riduzione del valore complessivo del brand. Per creare *brand identity* parallele e negative, queste diverse tipologie di siti ricorrono a vari strumenti. Uno di essi è sicuramente l'uso strategico del linguaggio. Rappresenta questo un ulteriore punto di rottura con i forum dedicati al complaint e alla valutazione dei prodotti visti nel paragrafo precedente. Infatti, mentre nei *product evaluation forum* il linguaggio utilizzato si riferisce ad aspetti qualitativi dei prodotti e nei *complaint forum* attiene a servizi e transazioni specifiche, i siti anti-brand impiegano un'ampia varietà di linguaggi con terminologie specifiche che spaziano dai diritti dei lavoratori, all'ingiusto trattamento degli animali, alla realizzazione di prodotti nocivi, al conseguimento di profitti eccessivi e all'adozione di pratiche competitive predatorie. Il linguaggio è quindi prevalentemente *business/consumer-oriented*.

Krishnamurthy individua in particolare tre differenti tipologie di *speech*:

1. Uno *speech* relativo alle dinamiche di mercato che caratterizza, per esempio, la condanna delle strategie di branding e dei comportamenti irresponsabili;
2. Uno *speech* ideologico legato maggiormente a questioni politiche e riflessioni personali;
3. Uno *speech* tipico delle transazioni legato ad aspetti relativi alla vendita dei prodotti e all'erogazione dei servizi.

Dall'analisi svolta dall'autore emerge dunque come un sito anti-brand utilizzi almeno uno di questi modelli di comunicazione, ponendosi come obiettivo quello di impiegare l'esperienza di mercato per contestare i brand nel primo caso, di concentrarsi su attacchi di natura personale e "di parte" nel secondo e, infine, di rivelare aspetti fallimentari di alcune transazioni con l'ultima tipologia di *speech*.

2.4.1 Quali strategie adottare?

Contrariamente a quanto si possa pensare, i siti anti-brand non producono soltanto effetti negativi per i business e il *brand value*, ma anche qualche aspetto positivo. Indirettamente, infatti, sebbene gli *hate site* possano danneggiare un'azienda e i suoi brand, possono fornire inaspettati benefici e opportunità. Kucuk individua in particolare quattro possibili strategie che le aziende desiderose di controllare gli effetti negativi della "Double Jeopardy" possono implementare per trarne vantaggio. Le strategie che ora vedremo sono valide per interfacciarsi con tutti i siti web descritti nel paragrafo precedente e sono funzionali al raggiungimento di relazioni di mercato chiare che abbiano al centro il consumatore e il benessere del mercato (figura 2.4).

Figura 2. 3 Strategie per combattere gli effetti del NDJ

| Brand consistency | Brand rank | |
|-------------------|---------------------|-------------------------|
| | High | Low |
| High | Work with Experts | Monitor Symbolic Haters |
| Low | Talk to Complainers | Combat Opportunists |

Fonte: Kucuk S.U. (2008), "Negative Double Jeopardy: The role of anti-brand sites on the Internet"

Una prima strategia è quella che impone di collaborare con i siti cosiddetti "esperti", dal momento che questi possono mettere in guardia l'azienda da eventuali problemi e contribuire grazie all'esperienza condivisa al loro interno al processo di creazione del valore di mercato di una marca. Bisogna considerare inoltre che i feedback forniti da questi siti sono del tutto free per le aziende, a differenza delle survey sulla soddisfazione della clientela e delle consulenze esterne cui in genere si fa ricorso. Contributi particolarmente rilevanti potrebbero provenire, ad esempio, da siti realizzati da ex dipendenti di un'organizzazione che dispongono di una conoscenza approfondita dell'azienda, del suo portafoglio marchi e prodotti e che potrebbero essere portatori di idee che per motivi burocratici o a causa di barriere organizzative non sono emerse sul posto di lavoro. Lavorare con siti di questo tipo può essere quindi molto utile, al fine di

cogliere idee innovative e apprendere soluzioni a particolari problemi. Ovviamente l'estensione con cui il linguaggio utilizzato da questi siti può impattare sulla quota di mercato e il valore della marca rimane una questione difficile da risolvere. Nel momento in cui un'azienda analizza un *hate site* deve quindi cercare di determinarne il livello di ostilità e di esperienza, perché è proprio il trade-off tra queste due variabili a dare un'idea del grado di hate che è in grado di tollerare. Se, infatti, il livello di ostilità è particolarmente elevato, ma il contributo in termini di esperienza non è significativo per l'azienda, è bene che questa monitori il sito affinché non generi un livello eccessivo di odio. Al contrario, se l'ostilità è gestibile ed è accompagnata da un buon livello di esperienza da parte dei consumatori, incoraggiare il loro coinvolgimento nel processo di co-creazione del valore può essere vantaggioso.

Per quanto riguarda invece i complainers, le aziende dovrebbero contattarne i proprietari per risolvere i problemi di insoddisfazione prima che si traducano in un'aggressione online all'identità della marca. Per fare ciò, è necessaria una profonda comprensione delle ragioni alla base dei complaint e quindi una gestione efficace del servizio clienti, specialmente quando il consumatore contatta l'azienda per la prima volta. Questo perché da un lato, è importante che l'azienda trasformi il passaparola negativo in positivo e faccia il possibile per migliorare l'esperienza dei propri clienti e dall'altro, perché le "bad news" si diffondono con molta rapidità e possono persistere in rete indefinitamente. Un'azienda potrebbe quindi decidere di realizzare all'interno del proprio sito un'area dedicata al complaint con servizi personalizzati sulla scia del modello di comunicazione adottato dai siti complainer. Oltre ai complainers, tuttavia, le aziende dovrebbero prestare attenzione anche ai feedback di altri siti simili o ai blog per verificare la frequenza di alcuni problemi incontrati con i propri prodotti. Sebbene alcuni brand ritengano che sia più opportuno ignorare questi siti nella convinzione che una risposta da parte dell'azienda attirerebbe solo maggiore attenzione sulle problematiche riscontrate, parlare con i consumatori può rivelarsi non solo meno costoso, ma anche più premiante.

Diverso è il caso invece degli opportunisti nei cui confronti è maggiormente indicata una strategia di attacco, dal momento che non producono alcun beneficio o valore per l'azienda e possono rappresentare una minaccia concreta per un brand qualora facciano uscire allo scoperto eventi scandalosi col solo fine di accrescere la visibilità e il traffico del

proprio sito. Spesso i siti opportunisti evolvono in complainers o haters simbolici ed è questo il motivo principale per cui le aziende dovrebbero monitorarli attentamente e decidere, se necessario, di passare all'azione sia essa legale o di marketing.

Un ultimo approccio strategico suggerisce di monitorare gli haters simbolici e di diffondere periodicamente nel mercato informazioni positive e soprattutto credibili capaci di assorbire la loro attenzione. I contributi forniti da questi siti sono di certo meno utili di quelli degli esperti. Ciononostante è bene che le aziende siano a conoscenza dei temi discussi al loro interno e siano aperti a qualsiasi forma di comunicazione con essi. Una soluzione parallela può essere quella di ricorrere all'aiuto di aziende che si occupano in modo specifico con migliaia di ricerche al giorno di monitorare gli *hate site* e più in generale ciò che si dice in tutti i media al fine di combattere il diffondersi di *word of mouth* negativo. Alcune di queste sviluppano anche degli indici di reputazione per tracciare e misurare la reputazione di un'azienda nel mercato. L'importanza di un monitoraggio capillare risiede quindi nella possibilità di intercettare l'odio verso i brand e di porre in essere contro-strategie in modo repentino e appropriato.

Come vedremo meglio nei prossimi paragrafi, le comunità contro le marche costituiscono un buon punto di partenza per costruire una piattaforma di comunicazione online che consenta di comprendere le criticità e di incoraggiare gli haters simbolici a interagire con il brand. Sono proprio le anti-brand community infatti che possono contribuire alla riduzione dei costi dei servizi ai clienti attraverso la ricerca di soluzioni customer-to-customer. In questo contesto, le aziende hanno la possibilità di essere coinvolte in discussioni virtuali e in un certo senso di controllare il passaparola negativo prima che si propaghi nel mercato e diventi dannoso. In conclusione, dunque, indipendentemente dalla tipologia di *hate site* considerata, è necessario che le aziende comprendano e analizzino i modelli di linguaggio adottati, la cultura e le funzioni che li contraddistinguono al fine di capire le modalità con cui gestire e trasformare l'odio generato online da questi siti in una forma di comunicazione produttiva e positiva che sia di aiuto tanto per l'azienda che per i consumatori.

2.5 Il concetto di brand community

Nel paragrafo precedente è stato introdotto il concetto di comunità contro le marche. Tuttavia per affrontarlo al meglio, può essere utile capire cosa si intende in primis per comunità di marca, quali sono le componenti che le caratterizzano e i punti di contatto con le anti-brand community.

Muniz e O'Guinn definiscono comunità di marca una comunità specializzata, non geograficamente delimitata, basata su un insieme strutturato di relazioni sociali tra gli ammiratori di un certo brand. Il concetto di comunità quindi tradizionalmente legato all'immagine di un luogo ha perso la sua connotazione geografica divenendo molto più di un posto in cui riunirsi. Si tratta infatti di network di relazioni sociali contraddistinti da reciprocità e legami emozionali anche molto intensi in cui tre sono gli elementi distintivi: una coscienza condivisa, dei rituali e delle tradizioni e infine un senso di responsabilità morale. Elementi questi propri anche delle comunità contro le marche. Per coscienza condivisa si intende il legame intrinseco che tiene uniti i membri della comunità gli uni agli altri e li distingue da coloro che non ne fanno parte. È insomma ciò che Bender (1978) descrive come "*we-ness*", ossia un'un'importante connessione che i membri sentono con il brand, ma soprattutto tra di loro, pur non essendosi mai incontrati, attribuendo maggiore importanza al legame che li unisce che all'oggetto posto alla base della comunità. Ciò fa sì anche che ci siano diversi gradi di legittimità all'interno della community che permettono di distinguere i *true member* da coloro che non lo sono o occupano un ruolo marginale o ancora perseguono finalità del tutto opportunistiche. Parte integrante della coscienza condivisa può essere anche *l'oppositional brand loyalty*, dal momento che l'esistenza di un nemico comune contro cui unirsi rende la comunità più forte e coesa. Passando al secondo aspetto, rituali e tradizioni sono processi sociali vitali all'interno di una comunità con cui riprodurre e trasmettere il significato stesso della community. L'obiettivo è quindi quello di mantenere viva la cultura della community, celebrando ad esempio la storia della marca, condividendo storie vissute con il brand e creando miti che rafforzino i valori della comunità. In questo contesto, la pubblicità gioca un ruolo centrale, dal momento che i membri delle community sono consapevoli che a rappresentare la marca è proprio la pubblicità sia per gli outsider che per gli insider. Infine, ogni comunità di marca presenta una responsabilità morale condivisa che si

concretizza in un senso del dovere nei confronti della comunità nel suo complesso e verso i singoli che la compongono. È proprio la responsabilità morale che è alla base dell'azione collettiva e della coesione del gruppo e che spinge a integrare e consolidare i membri della comunità e ad assisterli nel corretto impiego del brand. Così intese, le brand community conferiscono maggiore risonanza alla voce dei consumatori, rappresentano un'importante fonte di informazioni e grazie all'interazione che le contraddistingue forniscono benefici sociali, spesso affettivi, ai propri membri.

Per concludere, non vi è alcun dubbio che una marca accompagnata da un forte senso di comunità sia di maggior valore per un'azienda, ma allo stesso tempo bisogna riconoscere che una brand community particolarmente forte e attiva può divenire anche una minaccia. È il caso di quelle comunità che collettivamente decidono di respingere alcune attività di marketing o cambiamenti nel prodotto e che utilizzano i canali di comunicazione comunitari per disseminare il loro rifiuto.

2.5.1 L'odio come fonte di aggregazione nel Web: le anti-brand community

Alla luce di quanto detto finora, è chiaro che le brand community sono network di relazioni tra consumatori accomunati dall'uso di una particolare marca, animate da un forte senso di devozione verso di essa e di appartenenza alla comunità. Se però da un lato, i brand arricchiscono di significati beni e servizi attraverso i processi descritti nel primo capitolo, è pur vero dall'altro, che possono divenire simbolo di percezioni negative. La forma antitetica di una brand community allora prende il nome di anti-brand community trovando le proprie origini nell'avversione comune verso marche e aziende. In modo simile alle comunità di marca, le anti-brand community si concentrano in genere su brand e aziende dominanti nel mercato, non presentano limitazioni di carattere geografico e fanno leva su set strutturati di relazioni sociali e obblighi morali.

In particolare, questo tipo di comunità può opporsi a brand specifici, come per esempio il noto marchio Jeep o Marlboro, oppure rivolgersi a corporate brand, quali Wal-Mart o P&G. Elemento comune è di certo l'aperta opposizione al dominio delle grandi aziende e la resistenza ai significati e ai valori contenuti nelle marche. Tutto ciò si traduce in una nuova forma di attivismo e di azione sociale che a livello globale attira migliaia di

consumatori preoccupati dalle pratiche aziendali in materia di ambiente e diritti umani. Cerchiamo allora di capire perché queste comunità si formano, quali comportamenti e azioni portano avanti, quali sono le modalità con cui le comunità contribuiscono ai processi di apprendimento, quali strategie le imprese hanno a disposizione per combatterle e quali sono infine alcuni dei brand più odiati in rete.

2.5.2 Perché si formano?

Cominciando dal primo aspetto, è possibile ricondurre la formazione delle anti-brand community a quattro distinte ragioni (Hollenbeck e Zinkhan 2006):

1. Responsabilità morale: abbiamo già visto come alla base di ogni community vi sia un forte senso di responsabilità comune e un set di obbligazioni morali volte al miglioramento della società. I membri di una comunità sono soliti infatti distinguere nelle azioni aziendali le questioni positive da quelle negative al fine di identificare le possibili violazioni e proteggere la società dalla condotta distruttiva delle aziende. Quando ad essere sfidato è il sistema morale su cui si fonda la comunità, ogni membro si sente chiamato ad agire, animato da un impegno personale che lo spinge a combattere contro il brand e a divenire partecipe del cambiamento. Alla responsabilità morale si aggiunge inoltre un senso comune di urgenza che si concretizza nella necessità di agire nel più breve tempo possibile. Nella prospettiva dei community member infatti, ogni giorno in più che passa è un danno ulteriore per l'ambiente, i lavoratori che vengono sfruttati e per le comunità invase dalle grandi corporation. Questo senso di responsabilità e di urgenza contribuisce a tenere uniti i membri della comunità, a realizzare azioni all'insegna della cooperazione e a consolidare la coesione complessiva della community;
2. Reti di sostegno: il perseguimento di obiettivi comuni richiede il supporto di una comunità solida che fornisca il sostegno necessario al loro raggiungimento e la legittimazione degli sforzi compiuti in nome di una causa comune. Il supporto ricercato è contraddistinto da tre elementi. Il primo è riconducibile allo scambio

reciproco di idee, consigli e appunto supporto, reso possibile dai discussion board, chat room e blog che rappresentano una forma estremamente dinamica di relazioni in cui i bisogni sociali dei membri trovano facilmente soddisfazione. Il secondo attiene alla dimensione familiare che caratterizza le comunità indispensabile per il raggiungimento di obiettivi comuni. I membri guidano, insegnano e si sostengono l'un l'altro, istaurando relazioni che ricordano dei veri e propri rapporti di amicizia piuttosto che di semplice conoscenza. Infine, il terzo si riferisce alla fiducia e alla sicurezza infusa in ognuno dalla comunità facendo sentire ogni membro un elemento indispensabile per il raggiungimento dei goal. Ciò che rileva è che il "cameratismo" tra i membri di una community non è pianificato, ma è il risultato spontaneo della condivisione di bisogni, obiettivi e priorità che si traduce in una migliore comprensione del mondo che li circonda;

3. Sfide sul posto di lavoro: come nel caso dei siti visti in precedenza, ci sono comunità che nascono per affrontare le difficoltà incontrate nel corso dell'attività lavorativa come turni faticosi, paghe ingiuste, manager poco comprensivi o clienti scortesi. In altre parole, la community fornisce uno strumento di supporto che manca nel contesto lavorativo, creando uno spazio in cui i membri possono esprimersi apertamente, trovare rassicurazione e sollievo dallo stress vissuto sul posto di lavoro. Come vedremo successivamente, McDonald's e Wal-Mart sono tra i brand maggiormente contestati dai propri dipendenti che rivendicano costantemente una maggiore tutela dei propri diritti e una maggiore uguaglianza, giustizia e lealtà nel proprio trattamento;
4. Ricerca di risorse: le anti-brand community nascono per fornire le risorse necessarie all'azione. La condivisione delle risorse è infatti indispensabile per tenere viva una comunità e per incoraggiare le persone a intraprendere azioni contro le grandi aziende. Internet ha quindi reso possibile che campagne un tempo localizzate e circoscritte ad esempio ad un solo paese, divenissero globali appellandosi all'impegno dei consumatori di tutto il mondo.

2.5.3 Quali azioni intraprendono?

Abbiamo visto nelle pagine precedenti i principali modelli di comunicazione e le attività realizzate nell'ambito degli *hate site* dagli esperti, opportunisti, haters simbolici e complainers. Ci soffermiamo ora sulle diverse strategie di azione che vedono come protagonisti i membri delle anti-brand community cercando di puntualizzarne gli aspetti di maggiore interesse. Partiamo dalla premessa che tre sono le macro-finalità che i membri di una anti-brand community intendono perseguire con le proprie azioni:

1. Rendere pubbliche le ingiustizie che si verificano nel mercato, cercando di correggere gli squilibri che lo caratterizzano e creando una sorta di realtà virtuale e utopistica in cui le interazioni tra i membri si svolgono sulla base di ideali visionari di progettazione urbana, attivismo e stili di vita e consumo controllati;
2. Formare i membri in merito ai benefici della *Voluntary simplicity* che incoraggia la libertà e l'espressione basate sulle scelte individuali predisponendo uno spazio informale in cui confrontarsi e dare consigli. È un processo di auto-miglioramento e purificazione quello promosso dai membri che insegnano gli uni agli altri come evitare le pressioni sociali e sentirsi maggiormente autentici (Hollenbeck e Zinkhan 2006);
3. Costruire una nuova identità collettiva: i partecipanti ad una comunità contro una marca sono parte integrante di un processo collettivo di identificazione. Oltre infatti a valutare la società nel suo complesso e a cercare di renderla migliore, i membri sono impegnati in un rinnovamento del proprio self che li coinvolge quindi in prima persona e che trova nella community un catalizzatore per questo cambiamento.

Avendo chiari i goal che le community si prefiggono di realizzare, vediamo ora quali sono le azioni messe in campo per contrastare il dominio delle marche e le modalità con cui queste attività sono condotte. Hollenbeck (2005) individua due principali strategie di azione per gli anti-branders: online e offline. Partendo dall'azione condotta online che è quella che maggiormente ci interessa in questo capitolo, iniziamo col dire che si tratta di una vera e propria strategia che prevede un *action plan* virtuale volto alla realizzazione di

petizioni online, campagne di e-mail, donazioni di denaro e pianificazione di azioni di protesta. Campagne coordinate di e-mail sono di certo la forma prevalente di azione online realizzata dalle anti-brand community, consistente nell'invio di mail da parte di tutti i suoi membri ai rappresentanti delle aziende target, dal CEO al direttore delle risorse umane o al responsabile marketing. Il fine è semplice. Attirare l'attenzione di persone che occupano posizioni di potere all'interno dell'organizzazione, causando non solo fastidiose scocciature ai destinatari, ma anche a volte problemi ai sistemi informatici. Le petizioni, che consistono sempre in una campagna coordinata di mail, sono invece in genere impiegate per protestare contro azioni aziendali specifiche e hanno inizio con la presentazione dell'iniziativa da parte di un membro della comunità e il successivo invio a tutti gli altri partecipanti. I destinatari hanno quindi il compito di aggiungere il proprio nome alla petizione e di inoltrare il messaggio ad altri utenti. Le petizioni sono in genere rese visibili anche sul sito web della comunità per far sì che tutti i membri vi prendano parte subito dopo il log-in. Spesso per accrescere la visibilità di una petizione, la comunità può decidere di scambiare i propri nominativi con quelli di un'altra community coinvolgendo in questo modo gruppi più ampi nella propria azione di contestazione. Una strada ulteriore dell'azione online è quella che prevede la donazione di denaro al fine di ottenere le risorse necessarie per finanziare le campagne e le spese amministrative sostenute dalla community. I membri delle comunità in genere possono fare le proprie donazioni online tramite PayPal o carta di credito oppure direttamente sul conto bancario della community come nel caso della comunità anti-McDonald's. Sempre in tema di fund raising, alcune community offrono ai propri utenti anche la possibilità di acquistare prodotti dalle proprie linee di merchandising riportanti il logo rigorosamente riadattato del brand odiato. Infine, la rete consente ai community member di pianificare attività di protesta tramite strumenti quali discussion board, chat e blog che consentono di confrontarsi sul luogo e le modalità più opportune per realizzare le dimostrazioni, di prendere decisioni collettivamente e di sviluppare piani per la raccolta di fondi per le attività future. Quest'attività di pianificazione coinvolge attivamente tutti i partecipanti e contribuisce a consolidare le idee, le norme comuni e i valori che contraddistinguono l'essenza stessa della community.

Passando alle strategie perseguite offline, la forma più rilevante è costituita dalla

resistenza esercitata dai lavoratori sul posto di lavoro che comprende il rifiuto di attività lavorative extra-curricolari (come picnic aziendali e attività ricreative), l'indifferenza verso le richieste di correzioni e i consigli avanzati da manager e supervisor, l'abuso delle pause, la sottrazione di oggetti e denaro dell'azienda e la formazioni di gruppi "ribelli" all'interno dell'organizzazione. A ciò bisogna aggiungere anche che spesso le comunità si organizzano al di fuori della rete dando vita a gruppi locali in aree geografiche vicine, al fine di riunirsi di persona e di pianificare azioni su base locale come nel caso dell'anti-Wal-Mart community. Ed è proprio l'incontro fisico tra i membri che conferisce alla community un ulteriore elemento di personalizzazione e rende il legame più stretto e intenso, consentendo ai partecipanti di associare un volto ai nomi con cui sono soliti interfacciarsi. Offline è anche il passaparola che i membri delle community praticano abitualmente per informare gli altri delle cause e delle azioni sostenute dalla propria comunità. Molto del passaparola avviene nelle conversazioni quotidiane e persino a livello inconscio perché condividere informazioni contro una marca che si odia è qualcosa che sorge in modo naturale, spontaneo e appassionato. Ovviamente il *word of mouth* contribuisce ad accrescere la consapevolezza del pubblico in merito alle finalità perseguite dalle anti-brand community e ai meccanismi di selezione dei nuovi membri. Infine, rientrano in questa categoria di azioni sia le proteste con cui i membri di una comunità dimostrano pubblicamente la propria disapprovazione verso una marca, che il boicottaggio con cui deliberatamente gli anti-branders decidono di astenersi da qualsiasi forma di contatto con una particolare azienda. È chiaro quindi che qualunque sia la strada intrapresa, online o offline, le anti-brand community hanno un impatto rilevante sui valori, convinzioni, atteggiamenti e comportamenti adottati verso una marca incidendo sui processi cognitivi e di apprendimento dell'utente-consumatore. Nel prossimo paragrafo vediamo come ciò è reso possibile dalla combinazione di tre elementi tipici della vita di una community online: l'osservazione, la discussione e lo storytelling.

2.5.4 Learning by hating

Abbiamo visto nelle pagine precedenti quanto sia importante il sostegno che i membri di una comunità si scambiano reciprocamente pur non conoscendosi direttamente e come

l'ambiente che contraddistingue questi spazi virtuali sia contrassegnato da un clima quasi familiare e amicale in cui trovare consigli e fiducia. Non sorprende quindi che attraverso la semplice osservazione, dialogo e narrazione di esperienze i membri apprendano informalmente nuove conoscenze. In particolare, l'osservazione si realizza ogni qualvolta un partecipante alla community si limita alla lettura delle mail e delle informazioni contenute sul sito senza rendere nota la sua presenza. Una volta individuata la community di proprio interesse, il visitatore opera una sorta di valutazione che può durare pochi minuti o diversi giorni in cui apprende la rilevanza degli argomenti discussi, delle azioni promosse dagli *haters* e dei risultati raggiunti. In questo modo, l'osservatore entra in contatto con gli obiettivi, le strategie e le pratiche collettive della community e ha modo di comprendere le modalità con cui la comunità si è formata, funziona e interagisce. Guadagna così una visione complessiva della realtà che contraddistingue il mondo virtuale della community e apprende gli elementi fondamentali della sua cultura e i valori più core. L'osservazione inoltre è uno step indispensabile per il visitatore della community che, in virtù di ciò che vede e apprende, decide se unirsi alla comunità e ricoprire in essa un ruolo maggiormente attivo. Qualora l'osservatore non risulti convinto della rilevanza delle attività condotte dalla community, si disinteresserà delle sue evoluzioni. L'osservazione si traduce in una forma di apprendimento che avviene quindi in modo del tutto informale, permettendo all'osservatore di prendere confidenza con la terminologia e il linguaggio tipico della community e di venire a conoscenza di informazioni di carattere politico che coinvolgono il brand target. Le anti-brand community sono infatti spazi in cui i membri possono creare un proprio vocabolario assegnando ai termini particolari significati. Una volta acquisiti gli elementi necessari per interagire e dare il proprio contributo, ogni membro dispone degli "attrezzi" indispensabili per prendere parte attiva alle discussioni. Il dialogo fra i membri crea le condizioni per la crescita intellettuale e la creazione di idee. Sia che si tratti di dare consigli per la risoluzione di problematiche incontrate sul lavoro, sia di riflessioni su una marca, l'ambiente della community offre ai suoi membri un senso di utilità e importanza. In altre parole, i partecipanti avvertono la rilevanza del loro ruolo e del loro contributo per gli altri. La struttura democratica della community e la natura continua delle discussioni che la animano contribuisce quindi ad un apprendimento continuo.

Infine, il learning si realizza anche attraverso il rituale della narrazione di storie ed eventi che hanno segnato l'esperienza dei partecipanti con il brand. La prospettiva comune alla base della comunità si rafforza dunque facendo propri episodi particolarmente significativi. Lo storytelling conferisce autenticità alla community basandosi generalmente su esperienze realmente vissute. Il narratore tenta quindi di calare il lettore in un "viaggio" in cui possa rivivere le esperienze che ha vissuto. Insieme all'osservazione e al dialogo, lo storytelling costituisce un elemento di rinforzo fondamentale dei principi morali, traguardi e valori della comunità assistendo in modo specifico i nuovi adepti nell'assimilazione degli valori del gruppo e nella decodifica dei trend in atto nella società. Tipico dello storytelling è il suo carattere ricorsivo in base al quale le storie vengono proposte ripetutamente perché simbolo dei principi della community. L'obiettivo è generare un'atmosfera solidale e di fiducia tra i membri affinché possano fare affidamento gli uni sugli altri e apprendere dalle esperienze di ciascuno. In conclusione, l'importanza dello storytelling risiede nel fatto che attraverso la condivisione di storie ed esperienze personali i membri socializzano, si sentono rassicurati e capiscono di non essere soli di fronte alle questioni discusse, come emergerà anche nei casi presentati nelle pagine successive.

2.6 I brand più odiati

Chiudiamo questa parte del lavoro sulle comunità contro le marche con la presentazione di tre anti-brand community ampiamente studiate in letteratura (Hollenbeck e Zinkhan 2006), mettendo in evidenza gli aspetti più rilevanti che fin qui abbiamo affrontato in una prospettiva prettamente teorica. In particolare, per ogni community riportiamo le vicende che hanno condotto alla loro formazione, la composizione dei membri, le aree distintive che le compongono, gli obiettivi perseguiti e i modelli di comunicazione adottati per dare un'impronta maggiormente empirica al frame-work presentato finora.

2.6.1 Anti-McDonald's Community

È questa la comunità di dimensioni maggiori e la più eterogenea in termini di età, etnia e nazionalità dei partecipanti. Conta infatti volontari in oltre 22 paesi e quattro continenti con una crescita continua di anno in anno. La sua costituzione rappresenta l'epilogo del processo McLibel, un caso giudiziario che ha avuto luogo in Gran Bretagna nel corso degli anni '90 e in cui McDonald's ha agito contro un gruppo di attivisti che avevano diffamato il nome della celebre catena di fast-food. McSpotlight.org è nato nel 1996 come forum di discussione per gli attivisti in merito all'evoluzione di questioni quali l'alimentazione, la pubblicità, le condizioni di lavoro, dell'ambiente e degli animali. Il sito della community offre ai visitatori istruzioni per la navigazione, una mappa del sito, un tour guidato e un McSpotlight kit, ossia una versione scaricabile del sito. McSpotlight.org si compone in particolare delle seguenti aree: una destinata ad approfondimenti relativi al processo McLibel, una ad articoli estratti dai media, una in cui sono presentate le campagne in corso e in cui gli attivisti possono scaricare contenuti, un'area dedicata a tutte le informazioni su McDonald's dalla sua storia all'attualità, delle debating room, una in cui è possibile acquistare gadget della community per raccogliere fondi, un'altra in cui sono presentate informazioni relative ad altre aziende accusate di arrecare danno alla società e infine uno spazio per le notizie di maggiore spessore e interesse. Per quanto attiene invece la composizione dei membri più core, si tratta di circa 500 volontari impegnati nella formazione dei visitatori, nella diffusione delle informazioni sul brand, nel supporto finanziario delle campagne e nella raccolta di fondi per eventi specifici. È infatti una community molto attiva con oltre 400 azioni di protesta e 300 azioni di picchettaggio ogni anno in più di 20 paesi. Obiettivo della comunità è quello di istruire il pubblico in merito alle azioni oppressive poste in essere da McDonald's combattendo allo stesso tempo tutte le aziende più influenti e potenti. Per raggiungere questo goal, i membri protestano attivamente contro la promozione di junk food, lo sfruttamento dei lavoratori, la crudeltà verso gli animali, i danni all'ambiente e la strumentalizzazione dei bambini perpetrata dalle pubblicità organizzando azioni sia online che offline. La centralità di questi temi, infine, contraddistingue anche le debating room cui accennavamo prima, in cui i membri dialogano su vari topic, definiscono la propria identità e personalità e coniano una propria

terminologia. Per esempio, McD's sta per McDonald's e Mc-worker per dipendenti, essendo sufficiente premettere a qualsiasi termine il prefisso "mc" per ricondurlo alla marca odiata.

2.6.2 Anti-Starbuck's Community

In questo caso, la formazione della comunità risale al 2001 ed è riconducibile all'esperienza negativa vissuta con la marca da una singola persona fino ad allora regolare cliente di Starbuck's. Il fondatore è infatti un ex cliente che, trattato con irriverenza in seguito ad alcune lamentele avanzate a causa del raddoppiamento del prezzo dell'ordine compiuto abitualmente, ha reagito istintivamente decidendo di creare un sito web: ihatestarbucks.com. Da quel momento in poi, sempre più utenti iniziarono a prendere parte alle discussioni e decisero di unirsi in una vera e propria community che conta migliaia di visitatori al giorno e di post pubblicati giornalmente. I core member ammontano ad un centinaio, sono molto giovani e danno vita a dibattiti particolarmente accesi. Molti core member sono dipendenti di Starbuck's che condividono le proprie esperienze lavorative raccontando storie di clienti difficili, superiori insensibili, paghe troppo basse e dure condizioni di lavoro. I clienti, invece, riportano le proprie esperienze negative con la marca, lamentano prezzi troppo elevati e insieme ai concorrenti esprimono la propria preoccupazione per la condotta sleale di Starbuck's volta a monopolizzare il mercato. Un ruolo fondamentale è svolto dal fondatore che agisce come *gatekeeper* del sito filtrando i messaggi prima che siano postati. È un facilitatore più che un leader attivista. Ciò che balza all'attenzione appena si accede alla community è lo sfondo scuro utilizzato per dare risalto al logo del brand contenuto in un cerchio rosso sbarrato e la scritta posta al centro della homepage: "I hate Starbucks". La sensazione è che solo utenti ostili al brand sono i benvenuti sul sito. Come nella community precedente, anche qui il sito comprende un'area pubblica di discussione su diverse questioni e in più una lista di coffee shop alternativi a Starbuck's e uno spazio in cui sono elencati i motivi per cui la comunità odia questo brand. Le principali finalità perseguite dalla community sono quindi ostacolare pratiche di business predatorie, ottenere migliori retribuzioni per i dipendenti, fornire informazioni e sostegno a chi intraprende azioni

legali e documentare le ragioni per cui il brand non è socialmente responsabile. Infine, con riferimento al modello di comunicazione adottato, ciò che contraddistingue questa community è che tutta la comunicazione si realizza nel discussion board. Ogni visitatore ha quindi la possibilità di leggere le entry, rispondere ad alcune di esse o pubblicarne di nuove. Come nella anti-McDonald's community, anche qui i membri utilizzano pseudonimi e web name per interfacciarsi gli uni con gli altri e stabiliscono un vocabolario specifico per la comunità.

2.6.3 Anti-Wal-Mart Community

Similmente a quanto abbiamo appena visto con la comunità anti-Starbucks, anche questa community trova uno dei suoi pilastri fondamentali nel suo fondatore, che ha iniziato la sua "carriera" di attivista come portavoce di un gruppo di cittadini insorti per difendere la propria città dall'invasione dei centri commerciali. Attorno alla sua figura si formò, nel corso degli anni '90, un gruppo di volontari chiamato "We are against the Wall" il cui leader diede vita dapprima ad una newsletter che tenesse aggiornati i membri e poi, nel 1997, un sito web: sprawl-busters.com. Se si guarda l'homepage, grande risalto è dato proprio alla foto del community leader che indossa una maglietta con il logo Wal-Mart sbarrato e i guantoni da box. Lo slogan della community è infatti "Home America fights back!". Oltre allo slogan e alla foto, è riportato anche un virgolettato della nota rivista americana Forbes che si presenta così "Wal-Mart's # 1 Enemy" e una lista dei 10 peccati dei grandi centri commerciali. Seguono poi dei collegamenti che rimandano ai libri scritti dall'ideatore della comunità e a delle letture consigliate, gli aggiornamenti delle notizie, i casi di attualità, le storie di successo, le battaglie in cui la comunità è impegnata. La prospettiva è quella di aiutare i cittadini a ideare e realizzare strategie contro i superstore, salvaguardare il fascino dei piccoli centri urbani, convincere gli altri che è importante sostenere i negozi locali e adottare una "politica dello shopping" contro le grandi multinazionali. Il creatore di sprawl-busters.com è riuscito infatti ad evitare che Wal-Mart si insediasse nella sua città nel Massachusetts guadagnando la diffusa attenzione dei media tra cui Forbes, Fortune e il Wall Street Journal che lo hanno definito il guru del movimento anti Wal-Mart. Visto il suo carisma, il creatore della community è al centro di

tutte le attività del sito. I core member che lo affiancano, riuniti in piccoli team, progettano e implementano le campagne organizzando incontri person-to-person volti a saldare le relazioni tra i membri e rendere le azioni più efficaci. Ciò che colpisce è che questi volontari si considerano degli attivisti “per caso”, nel senso che non avrebbero mai pensato di prendere parte ad una comunità del genere. Eppure, non potendo più sopportare il problema della deturpazione dell’ambiente e della svalutazione dei centri città a vantaggio delle periferie affollate di centri commerciali, hanno provveduto alla costituzione di coalizioni di consumatori su base locale in tutti gli USA.

2.7 Odiare è più facile con il Web 2.0

È chiaro a questo punto del capitolo quale sia stato l’impatto delle nuove tecnologie sull’evoluzione dei movimenti dei consumatori e in particolare di quelli avversi alle marche. Se da una parte, infatti, il Web 2.0 e i nuovi tool tecnologici hanno indubbiamente dato maggior voce ai consumatori, dall’altra hanno di gran lunga complicato il lavoro dei brand manager. Nonostante infatti molti brand abbiano nutrito ambiziose aspettative in merito all’utilizzo del Web 2.0 a proprio vantaggio, presto hanno dovuto far fronte ad una crudele verità. Quella cioè che la rete non è stata creata con la finalità di rendere più facile la vendita di *branded products*, ma piuttosto per unire il maggior numero possibile di persone in conversazioni collettive. Spostando una porzione sempre più consistente di attività di branding in rete, i marketers hanno avuto modo di constatare che non sempre i brand sono accolti con favore dalla rete e in particolare dai social media. Molte marche infatti, anche a causa di una presenza online mal gestita e non sempre opportuna, hanno finito per essere percepite come non autentiche e fuori luogo. In altre parole, le nuove tecnologie anziché rafforzare il ruolo delle aziende, offrendo loro dei tool innovativi in grado di raggiungere ogni singolo consumatore ovunque si trovi, hanno conferito maggiore potere proprio a quest’ultimo dandogli la possibilità di comunicare la propria *brand experience* e soprattutto di condividerla con altri utenti. Basta pensare a quanto il mondo dei social sia entrato a far parte della quotidianità delle persone divenendo lo strumento privilegiato per esprimere sensazioni di ogni tipo e comunicare stati d’animo e preferenze. I social allo stesso tempo hanno

offerto ai consumatori uno strumento molto allettante e potente per trasmettere messaggi di ostilità nei confronti dei brand più conosciuti e pubblicizzati. D'altra parte, è pur vero però che la tecnologia del Web 2.0 ha consentito alle aziende di costruire conversazioni bidirezionali con i consumatori, offrendo la rara opportunità non solo di ascoltare la loro voce, ma anche di fornire delle risposte. Grazie alle nuove tecnologie le aziende hanno accesso a una mole enorme di informazioni dettagliate sulle preferenze e gli stili di vita dei consumatori che consentono di realizzare un *micro-targeting* più efficace e di inviare messaggi diretti e personalizzati. Tuttavia, allo spostamento in rete di molte attività di branding ha fatto seguito una maggiore resistenza da parte dei consumatori alle varie forme di *advertising* presenti nel Web. Il motivo è semplice e, come già abbiamo avuto modo di sottolineare, è legato all'idea secondo la quale la rete è stata concepita affinché le persone avessero la possibilità di conversare più facilmente e non per fornire alle aziende un nuovo canale attraverso cui pubblicizzare i propri brand. Non bisogna dimenticare infatti che il Web racchiude in sé un paradosso. Nel mondo di Internet e dei social il pubblico degli utenti può comprendere potenzialmente tutti e nessuno allo stesso tempo. Ciò implica che i marketers non sono più in grado di controllare la portata dei propri messaggi e che a farlo siano invece i consumatori, dal momento che l'esposizione a certi stimoli dipende esclusivamente dalla loro volontà. Essi hanno cioè perso il controllo sui contenuti, la portata, la frequenza e il momento della distribuzione dei propri messaggi (Mangold e Faulds 2009). In altre parole, i brand possono essere ovunque nei social media e continuare a essere ignorati.

Ma questa non è l'unica criticità che il branding 2.0 deve affrontare. Infatti, un altro aspetto importante riguarda la tendenza, ormai diffusa nella maggior parte dei consumatori, di far leva sulle marche per perseguire propri fini. Se da un lato è vero che le aziende alimentano con più facilità le relazioni con la propria clientela attraverso la creazione di *community* online e di pagine Facebook, dall'altro è pur vero che molti clienti hanno trovato in esse degli spazi in cui fare complaint e *word of mouth* negativo. È evidente quindi come la viralità che anima tutti i social e in cui molti brand confidano per la diffusione dei propri contenuti, può divenire anche una minaccia nel momento in cui ad essere condivisi sono attacchi e critiche verso marche e organizzazioni.

Una tendenza recente è per esempio quella che vede i consumatori trasformare

ironicamente messaggi e spot promozionali in parodie che mettono in evidenza i punti di debolezza delle organizzazioni. Lo “spoofing”, ossia la beffa, è divenuto infatti un passatempo molto comune per coloro che sono alla ricerca di intrattenimento in rete e i brand rappresentano un terreno molto fertile in questo senso. Sebbene le parodie dei brand siano sempre esistite, il diffondersi di particolari software e soprattutto dei social media ha democratizzato la produzione di questo tipo di contenuti. In particolare, sono i cosiddetti “screenagers” (Kaplan e Haenlein 2010) a disporre sia delle competenze tecniche che della motivazione necessaria per creare parodie e relazionarsi online con i brand. Attraverso YouTube, Facebook e Twitter i contenuti realizzati dai consumatori possono raggiungere senza nessun costo milioni di persone dopo solo poche ore dall’upload. La natura della rete, se confrontata con i media tradizionali, fa sì infatti che sia molto più difficile per le aziende “gridare più forte” dei consumatori. Alcuni spoof site sono realizzati infatti in modo così efficace da essere trovati attraverso qualsiasi motore di ricerca insieme al sito ufficiale di una certa azienda, facendo in modo che chiunque ricerchi informazioni su un brand possa trovarli con estrema facilità. Non a caso, sono proprio le parodie ad avere i livelli di viralità più elevati e a essere spesso tra i contenuti maggiormente condivisi nel Web (Harvest Communications 2002).

In modo specifico, una marca può divenire oggetto di parodia e beffa quando raggiunge una risonanza culturale molto elevata grazie al successo di una campagna pubblicitaria particolarmente originale. È il caso della storica campagna pubblicitaria “Priceless” di MasterCard, spesso parodiata per il *meme* tipico dei suoi spot, che ha contribuito ad accrescerne la *brand awareness* e la visibilità. Ovviamente, i marketers più brillanti riconoscono il potere insito nelle parodie come strumento di pubblicità e realizzano campagne che assecondino questa tendenza.

Tuttavia, nonostante i brand possano beneficiare di questi effetti di spillover, devono fare i conti con la presenza di consumatori ipercritici e *trolls* che si servono dei social media al solo scopo di umiliare un marchio mettendone in discussione il posizionamento e i valori più core. Per fare un esempio di un’organizzazione che non si comporta come dovrebbe e di come i consumatori traducono in beffa il proprio scontento e disprezzo, basta pensare all’incidente di qualche tempo fa che causò la fuoriuscita di una marea nera dalla BP, in seguito al quale la *company tagline* fu trasformata in Boycott Petroleum, Big sPill, Bubba

Pump e B\$ e nello slogan “We’re bringing oil to America’s shores”. È evidente quindi come i contenuti generati dai consumatori conferiscono ai brand non solo maggiore autenticità, ma servano anche come strumento con cui innescare un discorso politico. Non è un caso che alcuni dei brand più noti come Starbucks, McDonald’s, Nike, Marlboro, Camel siano tra i più parodiati. Ciò è tanto più vero se si considera che quando una marca incarna un’intera categoria di prodotto, riesce ad attrarre con maggiore facilità l’attenzione negativa e indesiderata degli attivisti politici, che trovano nel Web il principale strumento per esprimersi (Fournier e Avery 2011).

2.7.1 Brand protection: costruire e proteggere i brand

I ruoli si sono dunque capovolti. Internet e i social media, da mezzo di comunicazione a disposizione delle aziende, sono divenuti lo strumento di interazione privilegiato dai clienti. Prendendo a prestito un termine utilizzato in riferimento ad alcuni software non proprietari, il branding si configura sempre di più come un’attività “*open source*”, nel senso che tutti possono prendere parte alla sua definizione. Questa è una vera e propria svolta che segna un significativo spostamento di potere dalle organizzazioni ai consumatori. Diverse sono le strategie che i manager possono porre in essere per farvi fronte. Una di esse, è quella che suggerisce di partire da zero sviluppando *business model* completamente basati sul concetto innovativo di potere collettivo (Pitt e al. 2002), come nel caso di Groupon la cui proposizione di valore fa leva proprio sul potenziale insito nei social media e sull’interconnessione tra i consumatori.

L’*open source branding* implica infatti partecipazione e collaborazione da parte di questi ultimi che fungono da co-creatori e divulgatori di contenuti tramite le attività più disparate, dal *blogging* e il *video-sharing* al *social networking*. L’aggiornamento di stato e il *micro-blogging* in particolare consentono alle persone di sentirsi connesse le une alle altre e il consumo dei brand può divenire un elemento di coesione anche in questi spazi virtuali. Social media come Facebook e Youtube forniscono infatti la possibilità di seguire con facilità le pagine dedicate alle aziende, di identificare *brand community* e di creare relazioni *peer to peer* in cui a essere scambiate e condivise sono proprio informazioni riguardanti prodotti e marchi. Di conseguenza, diventa fondamentale un ascolto attivo da

parte delle organizzazioni che intendono trarre vantaggio dai contenuti presenti nel Web e nei social in particolare. Ascolto reso possibile dall'impiego di infrastrutture e software in grado di intercettare le conversazioni maggiormente rilevanti, così da intervenire nel momento più opportuno. Tuttavia, l'ascolto attivo se da un lato può rivelarsi fondamentale per cogliere particolari esigenze del mercato, dall'altro può provocare anche conseguenze dannose per l'azienda e i suoi brand. Infatti, molti marketers trascurano la natura egoistica di gran parte dei fenomeni sociali e non considerano che gli interessi del brand non sono necessariamente allineati con quelli perseguiti dalla collettività attraverso i social. Per chiarire meglio questo aspetto facciamo un esempio in riferimento al mondo dell'auto. In particolare, consideriamo il lancio del SUV Cayenne compiuto qualche anno fa attraverso un sub-brand del noto marchio sportivo Porsche (Avery 2007). Sebbene Porsche sperasse nell'accoglienza dei nuovi Suv-driver da parte dei suoi clienti più fedeli, si ritrovò a dover gestire la protesta dei fan unitisi online per estromettere i proprietari di Cayenne dalle proprie discussioni e per impedire loro di rivendicare l'appartenenza al marchio Porsche. In seguito a queste contestazioni, l'azienda decise di realizzare una campagna pubblicitaria volta ad esaltare l'uguale legittimità e rispetto di cui tutti i sub-brand Porsche godono al pari del marchio principale, riuscendo solo in parte a placare il diffondersi nei forum dell'inaspettato *sentiment* anti-Cayenne. Questo esempio dimostra come il Web conferisca maggiore potere all'universo dei consumatori piuttosto che ai brand owners e come le critiche dure e inaspettate raccolte in rete si possano tradurre in un indebolimento del valore complessivo della marca. Oltre a ciò, un ulteriore aspetto che le aziende devono valutare e dal quale a volte devono difendersi attiene all'enorme disponibilità di dati e di informazioni, soprattutto non ufficiali, a cui è possibile accedere con un semplice clic. Mentre in passato infatti soltanto esperti e giornalisti cercavano di capire se un'azienda tentava di nascondere le proprie attività distogliendo il pubblico dalla verità, oggi potenzialmente chiunque nutra un certo interesse verso un'organizzazione è in grado di ricostruirne le vicende anche meno conosciute. Il facile accesso alle informazioni ha trasformato i consumatori in giudici e commentatori inflessibili pronti ad esprimere valutazioni critiche e autorevoli nei confronti di aziende e marchi. Non è un caso che siano proprio i commenti maggiormente negativi a riscuotere particolare interesse e condivisioni, rimbalzando spesso dai *social*

site alla stampa tradizionale. Senza alcun preavviso, quindi, un marchio può ritrovarsi al centro di un vortice a cui deve decidere se piegarsi o reagire. United Airlines ha imparato questa lezione a sue spese. Infatti, quando il suo personale ha danneggiato la chitarra di un noto cantante, questi ha realizzato una serie di video musicali dal tono decisamente denigratorio che in poco tempo hanno generato oltre 10 milioni di visualizzazioni su YouTube (Deighton e Kornfeld 2010).

Ciò che le aziende dovrebbero fare è quindi riuscire a tradurre le lamentele dei clienti in occasioni per imparare e migliorarsi, mantenendosi a tempo pieno al passo con le critiche, specialmente in quei settori che soffrono di una bassa *customer satisfaction*.

In altri casi invece, si può decidere di combattere attivamente le critiche e di non piegarsi per nessuna ragione, come ha fatto recentemente la Pampers. Quando Pampers decise di introdurre un prodotto con una nuova formula chiamato Dry Max, suscitò l'ira di molti genitori su siti specializzati, dal momento che i loro piccoli avevano lamentato degli inaspettati disturbi cutanei (Byron 2010). I manager di Pampers iniziarono a monitorare attivamente le discussioni online rimanendo però della propria posizione, facendo notare che il numero di consumatori insoddisfatti era relativamente ridotto e in linea con gli standard del settore. Con l'intensificarsi del malcontento attraverso la pubblicazione in rete di post e foto raffiguranti le irritazioni insorte nei bambini e la creazione da parte dei genitori di pagine Facebook volte a sostenere un'azione di boicottaggio, l'azienda decise di impegnarsi direttamente con ogni genitore. Quando la vicenda passò sotto i riflettori dei media tradizionali, Pampers si diede all'offensiva arruolando celebri pediatri per divulgare messaggi che infondessero fiducia e sicurezza nei genitori. Allo stesso tempo, la *parent company* Procter & Gamble attraverso i social media pubblicò una serie di post e video su YouTube per rassicurare i genitori circa l'affidabilità dei propri prodotti, sottolineando l'impegno profuso per risolvere la questione. Questo esempio dimostra come le aziende possano, o quantomeno dovrebbero, difendere i propri marchi in ambito social, sebbene le modalità con cui procedere non siano sempre chiare. Infatti, molti aspetti tradizionali della gestione del brand sembrano non essere efficaci nel modo virtuale, in cui a predominare sono spesso le critiche e la derisione. In particolare, alternative strategiche spesso impiegate in reazione agli *spoof site* cui si è fatto cenno in precedenza possono essere quelle di ricorrere ad azioni legali, di acquistare in anticipo

domini potenzialmente dannosi per la *reputation* aziendale o infine semplicemente quella di ignorarli. In questo scenario, brand forti che hanno quote di mercato rilevanti da un lato dominano la competizione meglio degli altri player e dall'altro attraggono non solo l'amore dei clienti più fedeli, ma anche l'ira di un pubblico sempre più vasto. Il mondo del branding è infatti oggi molto più politicizzato che in passato e le grandi marche sono degli obiettivi magnetici per molte forme di attivismo. La dimensione, da indiscutibile elemento di forza delle aziende diventa spesso un tallone di Achille: più grande e forte è un marchio, più grande è la sua eventuale caduta.

CAPITOLO 3

3.1 Il caso dei fashion brand: la nostra ricerca

Abbiamo concluso il capitolo precedente descrivendo le recenti evoluzioni in ambito social che hanno permesso ai consumatori di interagire in maniera diretta con le aziende e di contribuire attivamente alla definizione e alla creazione del valore delle marche, rendendo il branding da un lato un'attività sempre più open e dall'altro, un compito molto difficile da gestire. Richiamiamo ora alcuni concetti affrontati nei due capitoli precedenti riconducendoli all'industry oggetto della nostra indagine, per comprendere e interpretare in maniera più completa i risultati della nostra survey.

Prima di passare quindi all'analisi dei risultati dell'indagine sul *sentiment* verso uno dei fashion brand italiani più noti a livello mondiale, Dolce & Gabbana, e delle conseguenze che esso genera sul piano dei comportamenti, accenniamo in primo luogo agli obiettivi che la nostra ricerca si pone, al metodo adottato, alla struttura del questionario somministrato al campione e ad una breve overview del brand analizzato nella nostra ricerca con particolare attenzione alle recenti vicende che lo hanno coinvolto e al modello di comunicazione adottato online. Descriveremo quindi i risultati della nostra indagine, presentando dapprima gli outcome qualitativi con un focus sulle emozioni negative che i nostri rispondenti hanno evidenziato in riferimento al brand Dolce & Gabbana e le ricondurremo alle categorie concettuali di *avoidance* discusse nel primo capitolo. Al fine di comprendere le questioni che concorrono al rifiuto del brand Dolce & Gabbana, richiameremo in particolare alcuni aspetti che caratterizzano l'acquisto di fashion brand e di prodotti di lusso, ponendo in risalto come i driver che guidano le scelte di consumo di alcuni individui, possano allo stesso tempo causare delle associazioni forti e negative con una marca. Esaminando inoltre le motivazioni che i nostri rispondenti hanno addotto come determinanti dei propri *attitudes* negativi verso la marca, tratteremo un quadro di sintesi delle percezioni più diffuse in riferimento al brand, grazie anche al richiamo di alcune delle headline più significative degli ultimi mesi che ci permetteranno di ricostruire le vicende che hanno visto il brand protagonista purtroppo "cattivo" delle passerelle con una condotta per nulla in linea con il proprio codice etico. Vedremo infatti come il gruppo abbia disatteso alcuni degli impegni assunti verso i suoi stakeholder, contravvenendo ai

valori di “Integrità ed etica degli affari”, di “Responsabilità e onestà”, “Rispetto dell’ambiente” previsti dal proprio codice etico, nonché ad alcuni dei principi in materia di tutela della salute e della sicurezza dei dipendenti e di rapporti con la Pubblica amministrazione.

Figura 3.1 Mappa degli stakeholder destinatari delle regole di condotta



Fonte: <http://www.dolcegabbana.it/corporate/it/gruppo/codice-etico.html>

Infine, ci soffermeremo su un’analisi di tipo quantitativo, volta a verificare le implicazioni che tali emozioni negative hanno in relazione al fenomeno del *word of mouth* negativo che abbiamo visto essere una delle forme di comportamento più diffuse sia online che offline.

3.1.1 L’obiettivo della ricerca

Nel primo capitolo, abbiamo avuto modo di chiarire come il fenomeno dell’odio sia in generale qualcosa di dinamico e complesso, frutto dell’interazione di un insieme di componenti connesse tra loro e come il *brand hate*, in particolare, sia anch’esso un sentimento declinabile in tanti modi, avendo origine da fattori esperenziali, identitari, morali e politici. Si può provare avversione infatti quando si è vissuta un’esperienza negativa con il brand, quando la marca e la sua simbologia sono troppo distanti dai propri valori e personalità o quando l’impresa realizza pratiche scorrette e immorali.

Nel secondo abbiamo visto invece, come emozioni negative e *attitudes* sfavorevoli verso

le marche possano trasformarsi in azioni concrete ai danni dei brand, trovando una valvola di “sfogo” online attraverso la creazione e la partecipazione attiva in siti web, anti-brand community, blog e *spoof site*. Scopo della ricerca è dunque quello di indagare l’applicabilità dei costrutti descritti finora ad una realtà di marketing specifica, il Fashion-Luxury, esaminando le emozioni e i sentimenti di avversione che un certo numero di individui presi a campione prova verso il brand Dolce & Gabbana e analizzando l’impatto sul *word of mouth* (WOM) che i vari gradi di hate possono generare. Il nostro obiettivo è quindi quello di studiare l’odio verso il brand Dolce & Gabbana in tutte le sue sfumature, estrapolandone i tratti fondamentali e individuando i casi caratterizzati da una certa somiglianza di fattori scatenanti e di motivazioni. Il passo successivo è quello di ricondurre i casi simili a determinate classi costruite sulla base degli elementi discussi in tema di *avoidance* e disidentificazione nel primo capitolo, per poi provare ad individuare la relazione esistente fra motivazione, emozione e azione nella forma del WOM. Si potrebbe riscontrare per esempio maggiore rabbia nel caso di consumatori furibondi per un prodotto danneggiato o sentimenti di disgusto verso prodotti considerati troppo “diversi” da noi o vero e proprio odio verso condotte deprecabili e moralmente irresponsabili che hanno provocato la morte di alcuni lavoratori.

Il risultato è un’esplorazione delle diverse tipologie di *brand hate* che variano a seconda dei diversi set di emozioni provati, in cui ognuna si distingue per il fattore che l’ha scatenata e per le particolari percezioni, azioni e durata ad essa associate. Vedremo dunque le somiglianze e le eventuali differenze tra le varie classi di *brand hate* individuate e le principali associazioni negative legate a ciascuna di esse.

3.1.2 Il metodo della ricerca

La metodologia di ricerca consiste nella somministrazione di un’intervista strutturata diffusa attraverso social network, in particolare Facebook, e posta elettronica. Poiché l’intervista è stata diffusa attraverso un questionario online, il campione considerato comprende coloro che hanno accettato volontariamente di sottoporsi a questa intervista. Il campionamento è quindi volontario. In particolare, il nostro campione si compone di 113 rispondenti, di cui 41 uomini e 72 donne, di età compresa tra i 18-24 e i 65-74 anni,

collocati perlopiù nella fascia di età 18-24 (il 56,6% del campione) e di reddito familiare medio (71,7%) e alto (22,1%). Per quanto riguarda il grado di istruzione dei nostri rispondenti, i dati più rilevanti sono costituiti dal 34,5% del campione che ha dichiarato di essere in possesso di una laurea di primo livello o diploma professionale e il 33,6% di una laurea specialistica. Relativamente all'occupazione, il nostro campione è costituito per oltre la metà da studenti (54,9%), dato che trova conferma nell'età piuttosto giovane degli intervistati.

Passando alla survey, il primo step è stato quello di presentare e definire il contenuto della ricerca, al fine di rendere i rispondenti maggiormente partecipi degli obiettivi dell'indagine. Si è chiesto quindi ad ogni intervistato di indicare le emozioni provate in relazione al brand Dolce & Gabbana e nello specifico le reazioni emotive e l'intensità con cui esse si sono manifestate. Le domande successive hanno tentato di indagare invece le conseguenze delle emozioni negative sul volume degli acquisti, le sensazioni provate in caso di tradimento da parte del brand, le percezioni in merito alla qualità e alla funzionalità della marca e la fiducia nutrita nei confronti del gruppo. La seconda parte della survey ha voluto approfondire inoltre gli aspetti comportamentali, andando a ricercare l'inclinazione ad agire contro la marca, rivolgendosi direttamente all'azienda o indirettamente tramite giornali, riviste, blog, agenzie governative e associazioni dei consumatori, fino ad azioni più impegnative come picchettaggi, boicottaggi e azioni legali. Abbiamo cercato quindi di testare la volontà dei rispondenti di ritorcersi o meno contro l'azienda e l'eventuale loro disponibilità a perdonarla nel caso di abbandono dei comportamenti non accettati e socialmente non condivisi. In questo contesto, un'attenzione particolare è stata rivolta alla tendenza a dar vita ad un passaparola negativo con persone conosciute e non e alle considerazioni dei nostri rispondenti in merito al valore del brand rispetto a marche concorrenti. La terza parte dell'intervista, infine, è stata funzionale a delineare il profilo del rispondente come persona, facendo leva su variabili esplicative del grado di empatia dell'intervistato, della sua capacità e propensione ad interagire quotidianamente con gli altri e sul background socio-demografico. Informazioni queste utili per delimitare il fenomeno in esame a particolari contesti culturali e sociali e indispensabili per individuare eventuali errori di posizionamento del brand e di targeting della clientela.

3.2 Il brand Dolce & Gabbana: tra radici e innovazione

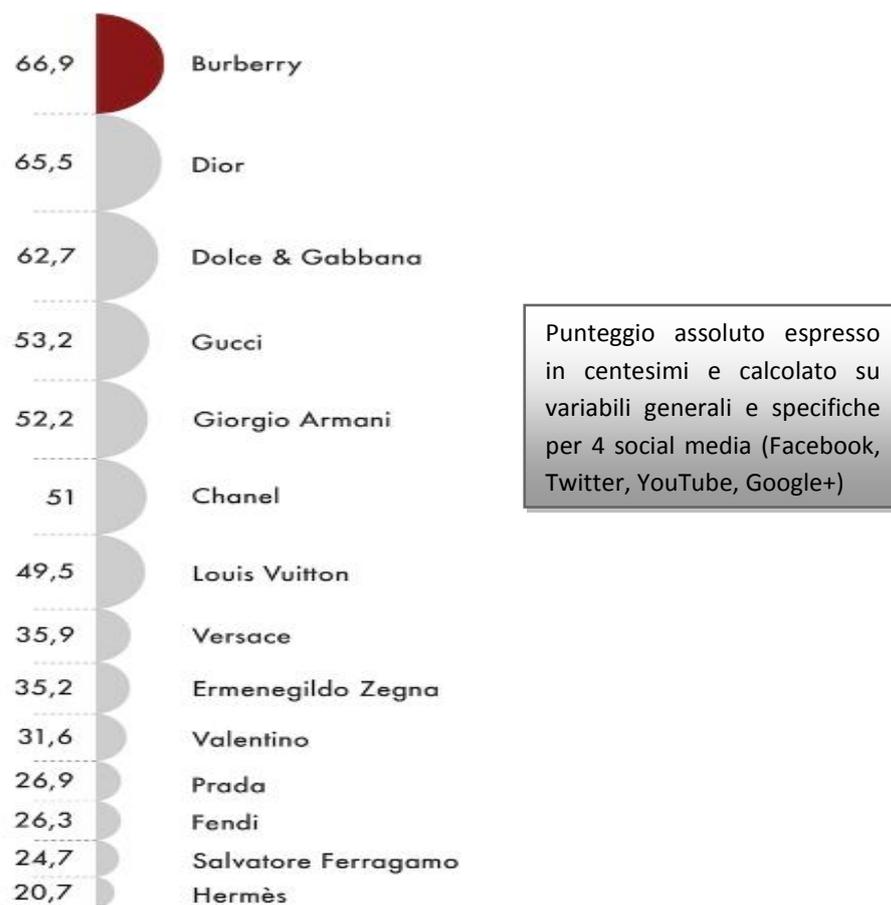
Introduciamo ora il brand Dolce & Gabbana ripercorrendo brevemente la sua storia, dalla sua creazione fino agli sviluppi degli ultimi tempi che hanno visto modificare la sua struttura, e diamo qualche insight in merito al modello e allo stile di comunicazione online impiegato dal gruppo a confronto con i suoi maggiori competitor. Approfondiremo invece nel prossimo paragrafo le vicende più recenti che hanno reso il brand ampiamente discusso a livello internazionale, passando in rassegna gli ordini di motivi che hanno causato il diffondersi di un *sentiment* negativo verso la marca, l'organizzazione di vere e proprie proteste in diverse parti del mondo, tra cui Roma e Hong Kong, e i vari provvedimenti dell'autorità giudiziaria e tributaria italiana nei confronti dei due stilisti. Partendo dal primo aspetto, Dolce & Gabbana nasce nel 1985. Presente in 40 paesi con 251 punti vendita monomarca, è uno dei gruppi internazionali leader nel settore della moda e del lusso. I suoi fondatori, Domenico Dolce e Stefano Gabbana, hanno rappresentato sin dalle origini la fonte creativa di tutte le attività del brand, nonché i fautori delle strategie di sviluppo, di crescita globale e di focalizzazione sul core business. La missione del gruppo è "creare, produrre e distribuire abbigliamento, pelletteria, calzature e accessori di alta gamma e la gestione tramite partner licenziatari della produzione e distribuzione delle linee beauty, occhiali e orologi". Nel corso degli anni, il gruppo ha ampliato lo spettro di attività, facendo diventare parte integrante del mondo D&G pubblicazioni, eventi culturali e sociali presso lo spazio Metropol di Milano, iniziative online tramite il sito istituzionale e il *blogmagazine* Swide.com, per giungere al mondo del lifestyle con il Martini Bar e il ristorante Gold sempre a Milano. Per quanto concerne la struttura del gruppo, comprende gli asset fondamentali per il suo sviluppo e cioè la proprietà dei marchi Dolce & Gabbana e D&G Dolce & Gabbana da un lato, e la gestione e il controllo delle divisioni operative (Produzione, Distribuzione e Licenze) dall'altro. In particolare, i due marchi sono di proprietà della Gado S.r.l., società che come vedremo è alla base dello scandalo giudiziario che ha visto coinvolti i due stilisti per ragioni fiscali, mentre le divisioni operative fanno capo alla Dolce & Gabbana S.r.l.. Entrambe le società sono controllate dalla capogruppo Dolce & Gabbana Holding S.r.l. mentre la capofila industriale è la Dolce & Gabbana Industria S.p.A., cui fanno capo i due poli produttivi di Legnano e di Incisa Val D'Arno, alcune società di supporto e la DGS S.p.A., proprietaria dei

punti vendita diretti in Italia. Ciò che garantisce il continuo ampliamento e consolidamento del gruppo su scala globale è la gestione coordinata delle politiche distributive in grado di combinare la visione strategica dell'headquarter milanese con il presidio capillare del territorio tramite la rete di filiali (New York, Tokyo e Hong Kong). Infine, un ultimo cenno utile per cogliere le dimensioni del gruppo, al di là della sua struttura, va fatto ai principali risultati economici. Nell'esercizio fiscale 2010/2011, conclusosi il 31 marzo 2011, le vendite wholesale, effettuate sia dal gruppo che da terzi licenziatari, erano pari a 1.416.5 milioni di euro. Alla stessa data, il fatturato consolidato registrato dalla capogruppo Dolce & Gabbana Holding S.r.l. ammontava a 1.120 milioni di euro, l'organico complessivo del Gruppo contava 3439 unità e la rete distributiva monomarca includeva 91 punti vendita a gestione diretta più 20 factory outlet.

Passando alla strategia di comunicazione online, se si considera il contesto competitivo di riferimento, l'approccio strategico attualmente prevalente tra gli operatori del fashion e del luxury è quello che fa leva sul potere delle immagini per comunicare valori, significati e stili di vita incorporati nei brand. La maggior parte delle aziende punta infatti all'impatto delle immagini impiegando modelli di comunicazione fortemente visuali e i social media come canali "verticali" in cui gli utenti possono esprimere emotivamente la propria affezione alla marca e interagire con essa. Stando alla seconda edizione dell'Osservatorio Brands & Social Media realizzato da Digital PR e OssCom (Centro di ricerca sui media e la comunicazione dell'Università Cattolica) che ha analizzato la comunicazione sui social media di 14 aziende leader nel settore a livello internazionale nel mese di gennaio 2013, quello che emerge è uno scenario comunicativo fortemente dinamico in cui a prevalere sono le strategie globali. Dato questo testimoniato dalla tendenza dei fashion brand di creare profili internazionali che raccolgano utenti di tutto il mondo e dalla presenza piuttosto ridotta di profili localizzati per singole lingue o Paesi. La ricerca, che si è basata su siti web e profili social (Facebook, Twitter, YouTube e Google+), ritrae infatti "un settore molto presente sui social media, in grado di movimentare un vasto bacino di utenti, anche se con ampi margini di potenziamento delle forme di socialità", come spiega Piermarco Aroldi, direttore di OssCom. Grazie a oltre 60 indicatori relativi alle variabili di esposizione, di coerenza e di interazione con il pubblico e ad un approccio al tempo stesso quantitativo e qualitativo, il report evidenzia come la forma di socialità prevalente sia

caratterizzata da elevatissimi tassi di risposta da parte degli utenti che esprimono in modo emotivo l'attaccamento al brand attraverso la funzione del "mi piace" e brevi commenti, senza però instaurare un reale flusso di conversazione fra di loro e con la marca. In particolare, leader della classifica è Burberry, risultato essere il più interattivo e influente, seguito da Dior e, al gradino più basso del podio, proprio da Dolce & Gabbana. In quest'ultimo caso, un esempio di personal branding è lo stesso Stefano Gabbana, attivissimo su Twitter ma non sempre apprezzato, come vedremo, per i suoi "cinguettii" e protagonista di interviste ed eventi tutti rigorosamente social.

Figura 3.2 Classifica finale



Fonte: http://www.digital-pr.it/?p=1312&utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=brands-social-media-al-via-con-il-settore-fashion-la-seconda-edizione-dellosservatorio

In merito all'utilizzo delle piattaforme, l'approccio seguito da gran parte dei player è *cross-platform* e senza dubbio Facebook si conferma come la piattaforma più adottata insieme a YouTube. Tuttavia, dal report emerge anche come l'industry si distingue per

un'elevata tendenza alla sperimentazione dei nuovi social, come Pinterest e Instagram e del mondo delle app, lasciando intravedere una certa apertura e impegno nell'ascolto dell'utente-cliente.

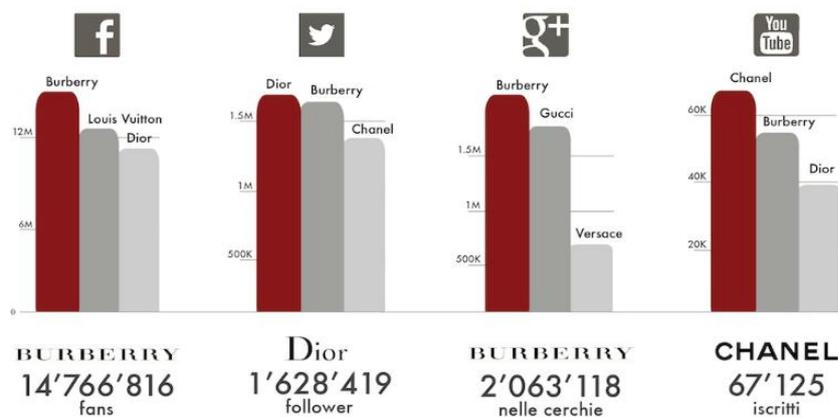
Figura 3.3 Le piattaforme più utilizzate



Fonte: http://www.digital-pr.it/?p=1312&utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=brands-social-media-al-via-con-il-settore-fashion-la-seconda-edizione-dellosservatorio

Qualunque sia la piattaforma considerata, particolarmente rilevante è comunque il ruolo della comunicazione visuale, realizzata sia attraverso piattaforme dedicate (YouTube, Pinterest, Instagram), sia attraverso l'uso frequente di contenuti visivi su piattaforme miste come Facebook, ma anche text-based come Twitter. Tra i fashion brand analizzati, il più seguito risulta essere sempre Burberry collocandosi al primo posto se si considera il numero di fan su Facebook e Google+ e al secondo su Twitter e YouTube. Dolce & Gabbana non compare ai primi posti in nessuna delle quattro piattaforme più utilizzate.

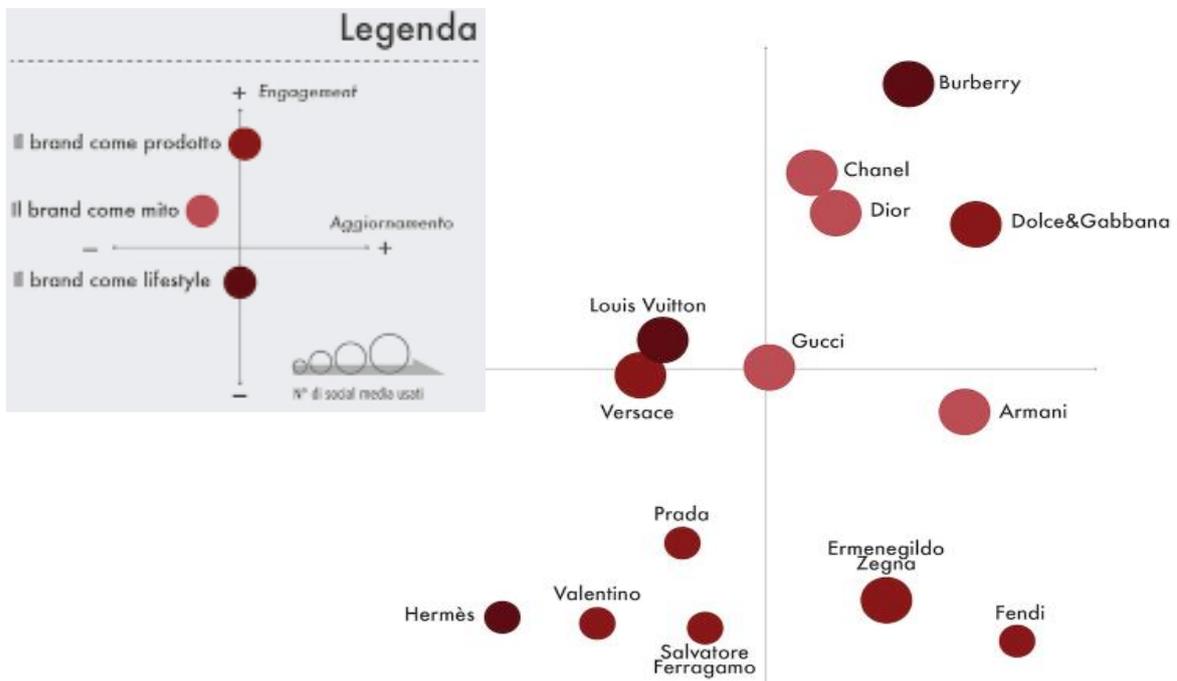
Figura 3.3 I fashion brand più seguiti



Fonte: http://www.digital-pr.it/?p=1312&utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=brands-social-media-al-via-con-il-settore-fashion-la-seconda-edizione-dellosservatorio

La ricerca ha evidenziato inoltre tre diversi stili di comunicazione che interpretano il brand come prodotto, mito e stile di vita. Nel primo caso, il racconto è incentrato essenzialmente sui prodotti, nel secondo sulle radici culturali e sulla filosofia perseguita dalla maison (che abbiamo visto essere anche uno dei temi fondamentali delle brand community online) e infine nel terzo la marca viene proposta e celebrata attraverso l'evocazione di un certo lifestyle.

Figura 3.4 Mappa degli stili comunicativi



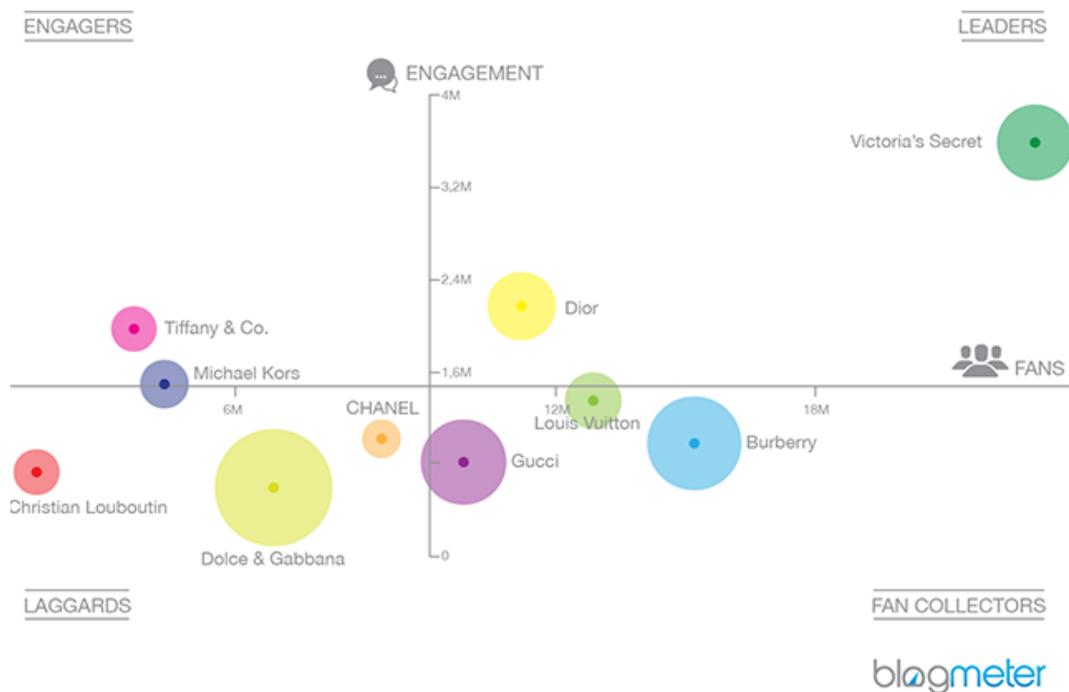
Fonte: http://www.digital-pr.it/?p=1312&utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=brands-social-media-al-via-con-il-settore-fashion-la-seconda-edizione-dellosservatorio

Come emerge dalla figura, lo stile comunicativo adottato da Dolce & Gabbana tende a privilegiare la dimensione del brand come prodotto, a differenza di quello impiegato da Burberry che invece, punta maggiormente ad associare la marca ad un particolare modo di vivere e a Gucci, che dà maggior rilievo alle proprie radici e filosofia.

Sul piano dell'*engagement*, ciò si traduce in altissimi livelli di coinvolgimento verso la marca per Burberry, in un livello intermedio per Dolce & Gabbana e in uno ancora più basso per Gucci. Il livello di *engagement* non elevato nei confronti del brand Dolce & Gabbana emerge chiaramente anche dall'osservazione dell'Engagement Map relativa a

Facebook, recentemente elaborata da Blogmeter (società leader in Italia nell'analisi delle conversazioni in rete) che misura l'efficacia delle pagine in base alla doppia dimensione del numero di fan e del *total engagement*, posizionandoli all'interno di quattro quadranti: Leaders, Engagers, Collectors e Laggards. È evidente come Dolce & Gabbana si collochi tra i brand ritardatari, cioè tra quelle pagine che hanno conquistato meno fan della media e non sono in grado di coinvolgerli attivamente rispetto ad altri player.

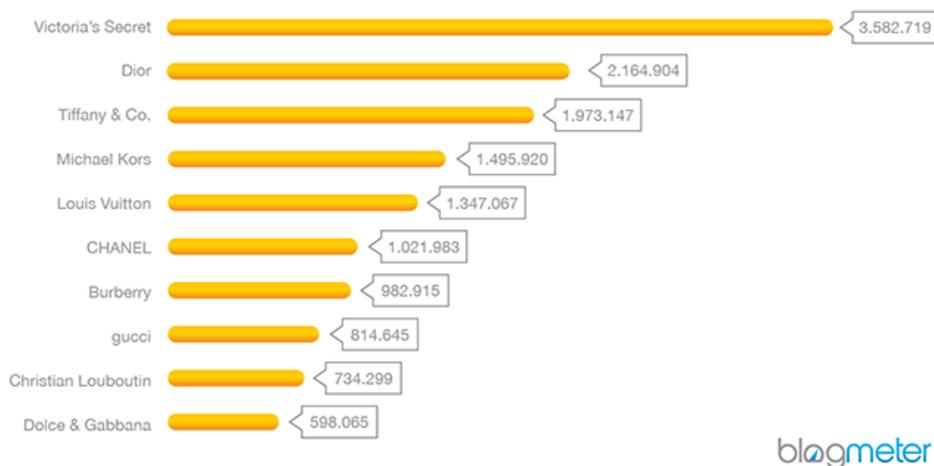
Figura 3.5 Facebook Engagement Map (01/01/2013 – 25/02/2013)



Fonte: <http://www.blogmeter.it/>

Anche se si considera la classifica del coinvolgimento totale mostrato nei confronti del brand, Dolce & Gabbana si conferma alle spalle dei suoi principali concorrenti.

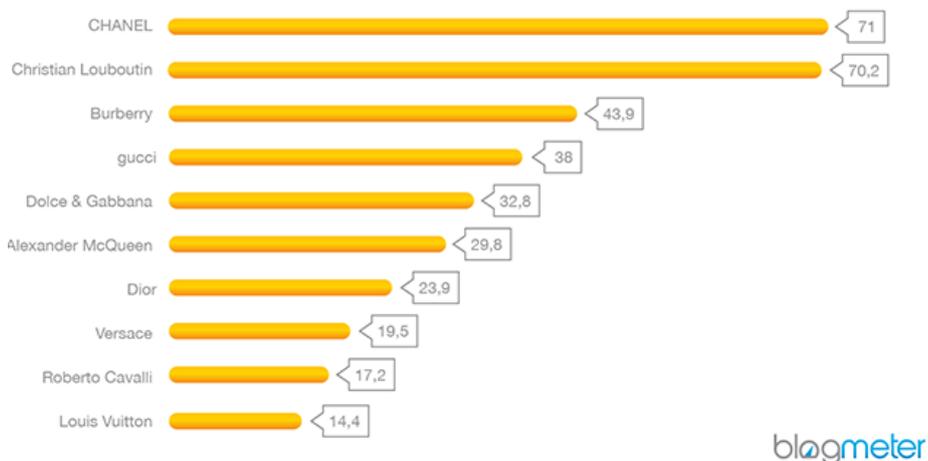
Figura 3.6 Facebook Total Engagement (01/01/2013 – 25/02/2013)



Fonte: <http://www.blogmeter.it/>

Nel caso di Twitter, Dolce & Gabbana sembra guadagnare qualche posizione se si valuta l'*engagement* per tweet generato: si colloca infatti al quinto posto nella classifica dei brand che generano più retweet e reply (retweets + replies / tweets).

Figura 3.7 Twitter Engagement per tweet (01/01/2013 – 25/02/2013)



Fonte: <http://www.blogmeter.it/>

È chiaro quindi che il brand non brilla per capacità di coinvolgimento dei suoi fan sulle piattaforme sociali. Nel prossimo paragrafo vedremo allora quali sono le ragioni che hanno spinto i nostri rispondenti a provare emozioni negative verso il brand Dolce & Gabbana, nonostante sia considerato da molti come uno dei principali simboli del *Made in Italy* nel mondo, avendo fatto dell'italianità un vero e proprio vessillo con la proposta di

un mondo sensuale e non convenzionale fatto di “sensazioni, tradizioni, cultura e mediterraneità”. Un brand che sebbene non riesca ad intercettarli appieno sui social, intende rivolgersi ai giovani e che dai giovani trae ispirazione e che è riuscito a conquistare la stima di molte star di Hollywood, rock star e protagonisti dello sport. Madonna, Monica Bellucci, Isabella Rossellini, Kylie Minogue, Angelina Jolie sono solo alcuni esempi di celebrità vicine ai due stilisti. Ma allo stesso tempo una marca discussa e contestata per tanti motivi.

3.3 I risultati della ricerca: le ragioni dell’odio

Soffermandoci per ora solo sugli output qualitativi della survey, possiamo ricondurre le emozioni negative descritte dai nostri rispondenti a quattro differenti classi di *brand avoidance* che ricalcano in buona sostanza quelle descritte nel primo capitolo. Analizzando infatti le motivazioni che gli intervistati hanno riportato come fattore scatenante della propria avversione nei confronti della marca, è possibile individuare delle classi omogenee riconducibili alle seguenti:

- Mismatch di valori e significati veicolati dal brand e dai suoi users tipici, ossia quella che nel primo capitolo abbiamo definito come *identity avoidance*;
- Associazione del brand con l’immagine negativa dei due stilisti, a causa della condotta socialmente irresponsabile posta in essere di fronte a questioni di particolare rilevanza e attraverso la scelta di campagne pubblicitarie provocatorie e aggressive (*moral avoidance*);
- Elementi direttamente connessi al brand/prodotto come un pricing troppo elevato, scelte stilistiche di cattivo gusto operate dalla marca in più collezioni, la percezione di una qualità non adeguata e l’eccessiva diffusione del brand nel mercato anche a causa della circolazione di prodotti contraffatti;

- Esperienze negative con il brand che hanno innescato meccanismi di vendetta e ritorsione nei casi più estremi e di semplice exit dalla relazione con la marca in quelli vissuti meno emotivamente, la cosiddetta *avoidance* esperienziale.

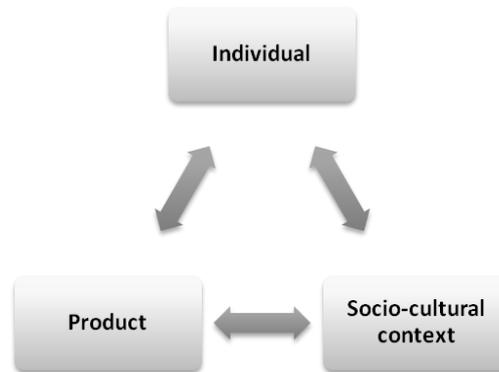
Di seguito esaminiamo ciascuno dei punti elencati, riportando anche alcune delle risposte più significative e ricorrenti fornite dai nostri intervistati.

3.3.1 Mismatch di valori e significati

Partendo dal primo punto, è bene precisare che la scelta di concentrare il nostro lavoro su un fashion brand non è casuale, dal momento che i prodotti connessi al mondo della moda permettono di spiegare meglio di altri quale sia il ruolo giocato dalle marche nei processi di creazione della *self-image* e di interazione sociale, nonché di comprendere come i significati ad essi associati e le immagini degli users tipici possano generare in molti consumatori delle associazioni negative con il brand. Non a caso il self è un driver importantissimo nel determinare il consumo di moda e la letteratura suggerisce che esiste una relazione positiva tra coinvolgimento nel fashion e *self-image* (Goldsmith e al. 1999). La moda e l'abbigliamento sono infatti degli strumenti ampiamente utilizzati per comunicare e modellare la propria identità (Dittmar e al. 1995), implicando una forma di consumo visibile e aperta a tutti che rende accessibili agli altri i valori e le preferenze del consumatore (Banister e Hogg 2004). La moda è, in altre parole, parte integrante del concetto di self che abbiamo descritto nel primo capitolo e ha la funzione di mettere in contatto l'individuo con gli altri, consentendo di dare espressione alla propria personalità, gusto e valori. Ciò è reso possibile dal fatto che i prodotti di tendenza e, in particolare quelli di lusso, hanno il pregio di incorporare significati comunemente condivisi e di generare un "*linking value*" con gli altri (Cova 1997). I possessi sono infatti un elemento fondamentale del sistema di comunicazione sociale, in cui i prodotti e le marche incarnano simboli e significati diversi a seconda dei differenti contesti sociali. Significati dipendenti in larga misura dalle interpretazioni elaborate dai consumatori che, per esempio, possono spingere alcuni a considerare una borsa di Louis Vuitton un oggetto prestigioso e ambito, mentre altri qualcosa di vistoso e volgare. I significati sono la

risultante dell'interazione dell'individuo con i prodotti e il contesto sociale specifico (Turunen e Laaksonen 2011).

Figura 3.8 Reciprocal dynamics of meaning construction



Fonte: Turunen e Laaksonen, 2011

Di conseguenza, due sono le ragioni principali alla base della scelta di prodotti di lusso: attributi fisici del prodotto (elevata qualità e durabilità) da un lato e immagine intangibile della marca associata al prodotto dall'altro. Gli effetti di questa scelta si riverberano sia sul piano personale che interpersonale (Penz e Stottinger 2012). Con riferimento al primo, i fashion brand di lusso oltre a promuovere l'auto-stima e l'identità di un individuo, soddisfano aspirazioni di tipo edonistico e generano emozioni di piacere, orgoglio e felicità, riflettendo una speciale forma di soddisfazione di bisogni psicologici e di appagamento personale (Tsai 2005). Per quanto attiene invece al piano interpersonale, è innegabile che molti brand di lusso siano acquistati più per ciò che rappresentano che per ciò che essi sono realmente, consentendo di segnalare il proprio status e classe sociale, di indicare la capacità di poter pagare prezzi elevati e di ottenere l'accettazione sociale nell'ambito di alcuni gruppi (Nia e Zaichkowsky 2000). Alla luce di queste considerazioni, è chiaro che tutti coloro che non attribuiscono particolare valore alla qualità e alla durabilità di un prodotto o non condividono i significati intangibili che promanano da certe marche rigettano tutti quei brand non congruenti con le proprie preferenze e priorità, non trovando in essi alcuna forma di soddisfazione e appagamento personale. Sul piano interpersonale ciò si traduce nella convinzione di gran parte dei rispondenti di prendere le distanze da chi invece considera la marca come una fonte di piacere, soddisfazione e orgoglio, ribadendo come la scelta di evitare Dolce & Gabbana discenda

dalla volontà di non “voler apparire”, “dare nell’occhio” o “darsi un tono”, non volendo “ostentare valori aggressivi”, mostrare il proprio status o creare un’immagine artefatta, superficiale e snob: *“Fa pensare a gente presuntuosa”, “Associo il marchio a futilità”, “E’ una marca da snob”, “Provo emozioni negative perché associo la marca a persone che badano solo all'apparenza, e quindi a persone superficiali con le quali diffiderei dal relazionarmi”*. Con queste parole i nostri rispondenti hanno espresso quindi ciò che nel primo capitolo abbiamo descritto in termini teorici attraverso i concetti di *avoidance group*, di processo di disidentificazione con la marca e di mancata realizzazione della congruenza tra self del consumatore e brand. Ciò che accomuna le risposte rientranti in questa categoria è inoltre che quasi nessuna di esse si riferisce esplicitamente alle caratteristiche del prodotto, limitandosi a richiamare invece soltanto l’immagine stereotipata di alcuni suoi users, dimostrando come spesso si possano sviluppare nei consumatori delle associazioni molto intense senza alcuna considerazione in merito alla qualità e agli attributi funzionali.

3.3.2 La condotta dei due stilisti: dalle scelte pubblicitarie allo scandalo dell’evasione fiscale

Abbiamo accennato a come Dolce e Gabbana rappresentino un caso abbastanza evidente di personal branding. Tuttavia, le scelte dei due stilisti non sempre si sono rivelate di successo e non sempre hanno incontrato il favore dei consumatori. Dai tweet sulla volontà di lasciare l’Italia ai commenti inopportuni sui funzionari del fisco etichettati come “ladri”, dall’orientamento politico dichiarato in più di un’occasione alla citazione in giudizio da parte della Fondazione «La Fenice» di Venezia per la violazione del marchio, avendo utilizzato il logo del teatro su alcuni abiti che hanno sfilato a Milano, dalle pubblicità visibilmente sessiste e maschiliste al design di alcuni orecchini della collezione spring 2013 considerati razzisti, retrogradi e offensivi, i due stilisti fanno spesso parlare di loro. Tre sono le questioni spiacevoli che li vedono come protagonisti, sia in Italia che all’estero:

1. Il silenzio di fronte sia all'iniziativa promossa lo scorso febbraio da Greenpeace volta a scoprire cosa fa la moda per evitare che i suoi prodotti continuino a essere responsabili della deforestazione e dell'inquinamento delle risorse idriche del Pianeta, sia alla richiesta internazionale di abolire dal processo produttivo il metodo della sabbatura impiegato per sbiancare i jeans, vietato in Europa dal 1966 e responsabile della morte per silicosi di molti lavoratori nei paesi in via di sviluppo. È caduta nel vuoto quindi la sfida di Greenpeace "The Fashion Duel" recapitata a quindici marchi di moda insieme ad un questionario su temi ambientali, il cui risultato è stato una classifica redatta in base alla trasparenza delle filiere produttive, le politiche ambientali in atto e la disponibilità a un impegno serio per dire no alla deforestazione e all'inquinamento. In testa è risultato essere Valentino Fashion Group, mentre Dolce & Gabbana non ha risposto al questionario.

Figura 3.8 La classifica "The Fashion Duel"



Fonte: <http://it.thefashionduel.com/classifica/>

I due stilisti hanno mostrato indifferenza anche verso altri appelli internazionali come "Clean Clothes Campaign" contro l'uso di trattamenti altamente nocivi del denim. Change.org ha accusato infatti il duo di aver cancellato dalla bacheca di Facebook i messaggi che i membri dell'associazione avevano inviato chiedendo che il divieto di sabbatura fosse adottato anche da D&G. Argomento questo dei danni causati dalla sabbatura sostenuto anche dall'Associazione animalisti italiani

Onlus che con lo slogan “Uccideresti per un paio di jeans?” ha protestato a Roma contro D&G. In appendice l’intervista ad Alex Caporale, Vicepresidente dell’Associazione;

2. la comunicazione pubblicitaria accusata in più occasioni di utilizzare un linguaggio e soprattutto delle immagini che non rispettano valori importanti per il consumatore;
3. la richiesta di condanna avanzata di recente dalla Procura di Milano per il reato di omessa dichiarazione dei redditi, dovendo essere ritenuto estinto per intervenuta prescrizione il reato di dichiarazione infedele.

La rilevanza di questi aspetti ha trovato conferma anche nelle risposte dei nostri intervistati che hanno posto l’accento sulla “poca eticità” dimostrata dal gruppo negli anni, definendo i due stilisti come dei “disonesti” e “arricchiti”. Del resto Il Sole 24 ore ha indicato come entrambi gli stilisti si collochino alla 736esima posizione nella classifica mondiale dei miliardari Forbes 2013 e rispettivamente Stefano Gabbana con un patrimonio di 1,5 miliardi di euro alla 16esima di quella italiana e Domenico Dolce alla 15esima. Sebbene infatti solo una porzione piuttosto ristretta di rispondenti abbia indicato esplicitamente il tipo di condotta sgradita (*“Detesto assolutamente Dolce e Gabbana perché sono stilisti che uccidono un sacco di animali per la realizzazione dei loro capi...Andrebbero scelti solo quelli che usano ecopelliccia”, “Prima non avevo nulla contro Dolce e Gabbana...Da quando però è venuta fuori la storia dell'evasione fiscale cerco di evitare i loro prodotti...”*, *“Rappresentano l'indiscutibile declino etico della società in cui viviamo. Sono la fusione perfetta dell'anti-meritocrazia collimata al potere economico”*), numerosi sono stati i feedback in merito all’antipatia nutrita nei confronti dei due stilisti per il modo “arrogante” di porsi e persino “per le loro stesse facce”.

Per quanto riguarda le campagne pubblicitarie, la nostra indagine indica che parte delle emozioni negative associate alla marca sono da attribuirsi all’incongruenza riscontrata dai rispondenti tra i propri valori e quelli di cui il brand si fa portatore attraverso le pubblicità: *“Le pubblicità trasmettono negatività”, “C’è discriminazione in alcuni spot”, “Trovo la pubblicità molto volgare”, “Pubblicità forti e maschiliste”, “Le loro pubblicità sono una peggio dell'altra, provocatorie e volgari...”*, *“Non mi piacciono le pubblicità. Sono a dir poco oscene. Sono fatte solo per fare scandalo e far parlare i giornali”*. Nel gennaio 2007,

per esempio, il gruppo fu duramente criticato per aver promosso una pubblicità in cui dei modelli brandivano dei coltelli e altri presentavano delle ferite. L'Advertising Standards Authority (ASA), l'autorità indipendente del Regno Unito in materia di regolamentazione delle pubblicità su tutti i media, riconobbe che la pubblicità in questione poteva essere percepita come un'istigazione e un'esaltazione della violenza e causare oltraggio chiedendone immediatamente il ritiro. Il Times e il Daily Telegraph ricevettero infatti oltre 160 lettere di lamentele, nonostante i due stilisti avessero dichiarato che il loro intento era solo quello di evocare l'era napoleonica. Dee Edwards, fondatrice di Mothers Against Murder and Aggression, scrisse in particolare: *"These adverts were at best distasteful and at worst dangerous, showing young men brandishing knives while surrounded by glamorous women does not send the correct message out to our youth. It is very important that advertisers understand the damage they can do by using this type of imagery"*. L'ASA definì infatti la pubblicità irresponsabile ed eccessivamente teatrale e in particolare il direttore generale Christopher Graham ai microfoni della BBC Radio 4 disse: *"We just think that fashion houses need to think before they advertise - however stylised, however glamorous, knives and stabbing should not be part of fashion advertising"*. Venendo alla questione altrettanto delicata dell'evasione fiscale, c'è da dire che la condanna dei due stilisti è uno dei casi più appariscenti di problemi con il fisco che coinvolgono celebrità e la stampa internazionale, oltre quella italiana, non si è lasciata sfuggire le varie fasi del processo che oltre i due stilisti vede imputate altre cinque persone. "Dolce e Gabbana «dalla passerella al tribunale». Riflettori «indesiderati» per gli stilisti delle star", ha titolato il Sole 24 ore lo scorso dicembre riprendendo alcune parole de l'Independent e del Times, "Domenico Dolce e Stefano Gabbana in attesa della sentenza" EL Pais, mentre la Bbc sul suo sito web descrive i due stilisti come "i due designer conosciuti nel mondo intero". In Italia, "Dolce è gabbare" scrive il Fatto quotidiano. L'accusa per i due imputati è infatti quella di aver venduto i marchi D&G e Dolce & Gabbana a una società creata in Lussemburgo nel 2004 (Gado S.r.l.) per non pagare le tasse in Italia, dove le aliquote fiscali sono "tra le più alte del mondo", come scrive il tabloid britannico Daily Mail. Il duo è accusato in particolare di non avere dichiarato tasse sulle royalty per circa un miliardo di euro. L'anno scorso Dolce e Gabbana erano stati prosciolti dall'accusa di truffa ai danni dello Stato e dichiarazione infedele dei

redditi, ma con un ricorso in Cassazione la procura aveva ottenuto l'annullamento del proscioglimento. I due stilisti sono stati quindi assolti per il reato di truffa, ma non per quello di evasione, rimanendo così in piedi i reati di dichiarazione infedele dei redditi e omessa dichiarazione. I due stilisti, che non si sono presentati in aula per il processo, hanno mantenuto “un basso profilo”, come ha riportato il Daily Mail, dopo che l'anno scorso Gabbana aveva attaccato la decisione della Corte scrivendo su Twitter che avrebbe potuto lasciare l'Italia e “tutti sanno che non abbiamo fatto niente”. Anche El Pais ha ricordato le aspre critiche di Gabbana riportate su Twitter l'anno scorso: “Ladri! Non sanno come fare per prenderci il denaro. Sarebbe forse meglio andarsene da questo Paese”. Parole che avevano provocato un'accesa polemica e inseguito cancellate dallo stesso stilista. Il Daily Mail ha affiancato invece questa vicenda ad altri casi riguardanti celebrità conclusi con risoluzioni extragiudiziali che hanno evitato lunghi procedimenti e punizioni troppo dure. I nomi di Dolce e Gabbana sono stati infatti aggiunti alla lista di evasori italiani “vip” che va dal celebre tenore Pavarotti, al calciatore Maradona e al giovane motociclista Valentino Rossi. “E' improbabile che Dolce e Gabbana finiscano dietro le sbarre”, ha scritto anche l'Independent, osservando ironicamente quanto l'evasione fiscale sia più che mai di moda rispetto al carcere per molti rappresentanti dello showbiz. “Sceglieranno con attenzione i loro completi in giacca e cravatta per andare davanti alla Corte” ha aggiunto sempre l'Independent, ribadendo anche come i giornali italiani, che “fanno affidamento sulle redditizie pubblicità dei grandi designer”, abbiano scelto di ignorare il processo.

3.3.3 Questione di stile e di attributi del prodotto

Oltre al disallineamento con i valori veicolati dal brand e dai suoi users e alla contestazione di pratiche di business non etiche, molti rispondenti hanno indicato come fattori determinanti delle emozioni negative verso la marca le scelte stilistiche e di pricing operate dal gruppo. Nello specifico, tutte le risposte che hanno indicato un certo sgradimento per i modelli proposti dai due stilisti hanno impiegato aggettivi come “pacchiano”, “poco fine ed elegante”, “volgare” ed espressioni del tipo “di poca classe” e “di cattivo gusto”. È evidente che si tratta di consumatori le cui preferenze e il cui gusto si

discosta di molto dallo stile proposto dai due stilisti, accusato tra le altre cose, di dare eccessivo risalto al proprio logo. Molti intervistati infatti hanno associato emozioni negative alla *prominence* eccessiva del logo che rende i capi poco sobri e finisce per offrire un brutto “spettacolo”. Il marchio è inoltre valutato negativamente perché divenuto “troppo popolare” e “di massa”, visto che *“ha perso la sua unicità, essendo troppo copiato...Spesso sono più i prodotti falsi in circolazione rispetto agli originali”*.

Infine, per quanto riguarda le scelte di pricing, quasi tutti gli intervistati che hanno affermato di non condividere lo stile di D&G hanno fatto presente anche l'eccessivo livello dei prezzi in relazione alla qualità dei prodotti offerti, *“è una marca che secondo me è poco fine e non spenderei mai tutti quei soldi per un capo o un accessorio”, “Sono contrario ai brand che applicano prezzi spropositati”, “Non offre nulla a chi non ha un portafogli che scoppia, a differenza di Armani che riesce a proporre accessori e altri capi ad un prezzo abbastanza accessibile”, “Non è equo il rapporto qualità/prezzo”, “Non trovo giusto che un misero pezzo di stoffa debba costare così tanto solo perché ha tre lettere sopra!E' vergognoso”*.

3.3.4 Esperienze negative con il brand

Rispetto ai casi precedenti soltanto due intervistati hanno rivelato di provare emozioni negative nei confronti di Dolce & Gabbana per aver vissuto un'esperienza negativa con alcuni suoi prodotti. *“Una volta che ho comprato degli occhiali da sole si sono rovinati subito”, “Ho avuto due esperienze negative con due capi Dolce & Gabbana che mi sono costati un occhio della testa, ma che dopo i primi lavaggi si sono rovinati”*.

Ora che sono chiare le ragioni per cui i nostri rispondenti hanno rivelato di provare emozioni negative verso il brand, possiamo ad analizzare gli output quantitativi della ricerca, in modo da verificare se esiste una relazione tra le diverse emozioni percepite e il comportamento del WOM.

3.4 I numeri della nostra ricerca: l'analisi quantitativa

Similmente a quanto emerso dall'indagine qualitativa, l'analisi statistica dei dati forniti dai rispondenti ha evidenziato come l'odio verso il brand D&G possa essere considerato da prospettive diverse e come a prevalere siano in particolare cinque classi di emozioni. Emozioni che, stando alle scale di misurazione adottate nella survey e illustrate di seguito, sono riconducibili alle seguenti:

- il disgusto;
- il disprezzo;
- la rabbia;
- Il disappunto;
- il senso di disumanizzazione.

Sono queste infatti le emozioni caratterizzate da una media superiore a 2,50, valore che abbiamo preso come riferimento per isolare le emozioni maggiormente provate da quelle meno riscontrate nel nostro campione.

Dall'analisi che segue infatti si evince come le emozioni della paura, tristezza, imbarazzo, assenza di potere, rimpianto e vendetta abbiano tutte valori più bassi e perciò meno rilevanti ai fini della nostra indagine.

Partendo dalla rabbia, intesa sia come collera, esasperazione, furore, ira e frustrazione negli stati emotivi più intensi sia come irritazione, fastidio, impazienza in quelli di minore intensità, è emerso come a prevalere sia da un lato un senso di seccatura e irritazione e dall'altro di vera e propria ostilità.

Tabella 3.1 Item statistics: Rabbia

| | Media | Deviazione standard |
|--------------------|--------------|----------------------------|
| Irato | 2,94 | 2,067 |
| Infastidito | 4,14 | 2,100 |
| Furibondo | 2,88 | 2,073 |
| Furioso | 2,47 | 2,009 |
| Risentito | 3,04 | 2,171 |
| Ostile | 3,88 | 2,235 |
| Frustrato | 2,57 | 1,972 |

Se si considera invece l'emozione del disgusto, che come vedremo si è rivelata essere quella dominante nel nostro campione, spazia da un sensazione di ripugnanza e di antipatia ad un forte senso di avversione, confermando la natura repulsiva della maggior parte delle risposte dei nostri intervistati di fronte al brand D&G e la decisa volontà di prendere le distanze dalla marca, dai suoi prodotti, idee, comportamenti e user tipici .

Tabella 3.2 Item statistics: Disgusto

| | Media | Deviazione standard |
|-------------------|--------------|----------------------------|
| Disgusto | 3,81 | 2,081 |
| Ripugnanza | 4,45 | 2,000 |
| Avversione | 5,05 | 1,986 |
| Repulsione | 4,21 | 2,169 |

Affine al disgusto è risultata essere l'emozione negativa del disprezzo che, nella sua essenza, si contraddistingue dalla precedente reazione emotiva per avere come referente principale non un oggetto qualsiasi, ma soprattutto le persone, quindi nel caso in esame di certo i due stilisti, ma anche gli utilizzatori del brand.

Tabella 3.3 Item statistics: Disprezzo

| | Media | Deviazione standard |
|-------------------|--------------|----------------------------|
| Disprezzo | 3,98 | 2,200 |
| Sdegnoso | 3,40 | 1,948 |
| Odio | 3,04 | 2,050 |
| Ripugnanza | 3,24 | 1,988 |

Proseguendo nell'analisi, la paura ha registrato invece valori piuttosto bassi rispetto agli altri gruppi emozionali non raggiungendo, come si vedrà, il valore minimo prefissato per approfondire l'indagine in merito al suo impatto sul passaparola negativo. I valori individuati non sono infatti abbastanza significativi, contemplando evidentemente degli stati d'animo quali ansia, timore, senso di minaccia e preoccupazione che i nostri rispondenti hanno ritenuto meno determinanti nel definire il proprio attitude negativo verso la marca.

Tabella 3.4 Item statistics: Paura

| | Media | Deviazione standard |
|-------------------|--------------|----------------------------|
| Ansioso | 1,84 | 1,573 |
| Spaventato | 1,64 | 1,383 |
| Nervoso | 2,18 | 1,754 |
| Minacciato | 1,81 | 1,618 |
| Inquieto | 2,00 | 1,706 |

Al pari della paura, anche la tristezza non si è rivelata decisiva presentando dei valori che si discostano di poco da quelli sopra descritti. A prevalere tra gli intervistati in questo caso è un senso di amarezza piuttosto che di vera e propria sofferenza.

Tabella 3.5 Item statistics: Tristezza

| | Media | Deviazione standard |
|--------------------|--------------|----------------------------|
| Amareggiato | 2,71 | 2,077 |
| Costernato | 2,44 | 1,885 |
| Affranto | 1,95 | 1,716 |
| Afflitto | 2,09 | 1,830 |
| Sofferente | 1,77 | 1,518 |
| Sfiduciato | 2,22 | 1,831 |

Valori più consistenti, invece, quelli raggiunti da ciò che potremmo definire come un senso di disappunto e di insoddisfazione che si traduce nell'essere scontenti della marca nel suo complesso e delusi dalle sue performance.

Tabella 3.6 Item statistics: Disappunto

| | Media | Deviazione standard |
|---------------------|--------------|----------------------------|
| Deluso | 3,25 | 2,210 |
| Scontento | 3,65 | 2,183 |
| Disincantato | 2,50 | 1,876 |

Leggermente al di sotto del valore medio preso come riferimento, il gruppo emozionale riconducibile all'imbarazzo che ha trovato nel senso di vergogna la reazione emotiva prevalente.

Tabella 3.7 Item statistics: Imbarazzo

| | Media | Deviazione standard |
|--------------------|--------------|----------------------------|
| Vergognoso | 2,39 | 1,911 |
| Imbarazzato | 2,35 | 1,870 |
| Colpevole | 1,65 | 1,274 |
| Umiliato | 1,83 | 1,552 |

Allo stesso modo anche l'assenza di potere e il rimpianto non rientrano nel set delle emozioni che abbiamo valutato in relazione all'impatto sul *negative word of mouth* a causa dei valori piuttosto scarsi riscontrati nell'ambito del nostro campione in merito a stati d'animo quali la mancanza di speranza e senso di debolezza, nonché al rimorso e appunto al rimpianto o rammarico.

Tabella 3.8 Item statistics: Assenza di potere

| | Media | Deviazione standard |
|------------------|--------------|----------------------------|
| Disperato | 1,59 | 1,425 |
| Impotente | 2,20 | 1,905 |
| Debole | 1,70 | 1,523 |

Tabella 3.9 Item statistics: Rimpianto

| | Media | Deviazione standard |
|------------------|--------------|----------------------------|
| Rimpianto | 1,65 | 1,395 |
| Rimorso | 1,63 | 1,434 |

Anche l'emozione negativa della vendetta considerata nel suo complesso non si è rivelata particolarmente intensa, sebbene abbia fatto registrare nello specifico un valore abbastanza significativo in corrispondenza del senso di superiorità. Senso di superiorità

che può trovare origine anche dal disgusto e che in genere non lascia spazio alla compassione, differentemente dal disprezzo che invece può associarsi ad un senso di orgoglio, di autocompiacimento e a comportamenti benevoli nei confronti della marca considerata inferiore.

Tabella 3.10 Item statistics: Vendetta

| | Media | Deviazione standard |
|----------------------|--------------|----------------------------|
| Vendicativo | 1,77 | 1,494 |
| Vendicatività | 1,95 | 1,636 |
| Superiorità | 3,08 | 2,204 |

Maggiormente significativo infine il feedback dei nostri intervistati in merito al senso di disumanizzazione da intendersi come un atteggiamento fortemente negativo e ostile che implica un grado di giudizio, una valutazione e la mancanza di empatia per la condizione dell'altro e per la sua sofferenza, nonché il piacere di procurargli dolore.

Tabella 3.11 Item statistics: Disumanizzazione

| | Media | Deviazione standard |
|----------------------------|--------------|----------------------------|
| Disumanizzazione | 2,44 | 1,959 |
| Depersonalizzazione | 2,89 | 2,067 |

Alla luce di queste considerazioni in merito alle emozioni, gli item considerati ai fini dell'analisi del *negative word of mouth* fanno riferimento alla tendenza dei rispondenti di denigrare il brand Dolce & Gabbana nel suo complesso e di screditarlo non solo con persone amiche e facenti parte del proprio network di riferimento, ma anche con persone sconosciute. Inoltre, gli ultimi due item intendono far luce sulla possibilità che il vissuto emotivo negativo si traduca nello sconsigliare sia ad amici che a persone sconosciute l'acquisto del brand incentivandole a considerare l'offerta dei concorrenti.

Tabella 3.12 Item statistics: NWOM

| | Media | Deviazione standard |
|--|--------------|----------------------------|
| Ho screditato D&G | 4,88 | 1,831 |
| Ho parlato male di D&G con gli amici e con altre persone a me vicine | 5,17 | 1,620 |
| Ho parlato male di D&G con persone sconosciute | 4,28 | 1,800 |
| Nel momento in cui i miei amici o le persone a me vicine cercassero un prodotto simile, consiglierei loro di non acquistare D&G | 5,15 | 1,654 |
| Nel momento in cui i miei amici o le persone sconosciute cercassero un prodotto simile, consiglierei loro di non acquistare D&G | 4,60 | 1,745 |

È chiaro quindi che a prevalere è il passaparola negativo con amici e persone vicine, in quanto evidentemente i nostri rispondenti hanno ritenuto più opportuno dare il proprio contributo a persone che in un certo senso si intende “proteggere” e “difendere”, tenendole lontane da situazioni e significati “pericolosi” che potrebbero minacciare il loro *self*. A ciò bisogna aggiungere che la tendenza volta a parlare male e a sconsigliare la marca a persone prossime è indubbiamente legata anche alla volontà di proteggere se stessi e la propria *self-image* dalle associazioni negative con il brand nell’ambito del proprio network, al fine di non subire una sorta di downgrade da parte del proprio gruppo di pari.

Per concludere questo excursus sulle diverse sfumature che caratterizzano l’hate verso D&G e per avere una visione di insieme sui gruppi emozionali individuati, consideriamo i valori totali per ognuna delle cinque emozioni ritenute più rilevanti tra quelle sopra descritte con una media > 2,50, valore che come accennato all’inizio del paragrafo abbiamo preso come riferimento per individuare le emozioni maggiormente significative in base alle risposte forniteci dai nostri intervistati.

Tabella 3.13 Descriptive Statistics

| | Media | Deviazione standard |
|------------------------------|--------------|----------------------------|
| Rabbia tot. | 3,1315 | 1,80925 |
| Disgusto tot. | 4,3827 | 1,84411 |
| Disprezzo tot. | 3,4159 | 1,82420 |
| Disappunto tot. | 3,1327 | 1,90110 |
| Disumanizzazione tot. | 2,6681 | 1,89526 |

Nello specifico, stando ai valori aggregati, ad avere la media più alta è l'emozione del disgusto (4,3827) che conferma la forte volontà dei nostri rispondenti di prendere le distanze dalla marca e di negare ogni contatto e forma di avvicinamento ad essa. Abbiamo visto infatti come sia emerso anche dall'analisi qualitativa, la netta condanna dell'immagine superficiale e snob degli users tipici del brand e di quella inopportuna e "disonesta" dei due stilisti che ha spinto gran parte degli intervistati a non voler avere alcun contatto con il loro mondo, il loro stile e i messaggi veicolati dalle loro campagne pubblicitarie.

Al secondo posto si colloca poi l'emozione del disprezzo seguita al terzo dal disappunto o insoddisfazione. A seguire ancora la rabbia (con un valore quasi identico al disappunto) che insieme all'emozione del disgusto e del disprezzo, concorre alla formazione della cosiddetta "triade dell'ostilità" (Sternberg 2003). Si tratta infatti di tre emozioni che si presentano spesso in combinazione tra loro e, che sebbene abbiano origini, vissuti e conseguenze diverse, risultano essere così amalgamate da rendere spesso difficile identificare tra di esse quale sia quella dominante.

Infine, il senso di disumanizzazione rappresenta l'emozione meno percepita tra i cinque gruppi emozionali individuati con un valore medio di 2,67 implicando un atteggiamento fortemente negativo e la totale mancanza di empatia con il brand. Del resto nel primo capitolo abbiamo già visto come Fournier (1998) abbia descritto l'ostilità verso le marche come una "relazione intensamente coinvolgente contraddistinta da un affetto negativo e

dal desiderio di evitare e infliggere dolore all'altro". Ci sono stati dei rispondenti infatti che hanno auspicato che il gruppo abbia quanto prima ciò che si merita, che sia punito per ciò che di ingiusto ha fatto e che sia presto condannato.

Con la disumanizzazione abbiamo concluso la rassegna delle diverse emozioni provate dai nostri rispondenti. È chiaro quindi che il quadro che è emerso è molto complesso e articolato, mostrando un ampio spettro di emozioni negative nei confronti di Dolce & Gabbana, diverse ma fortemente connesse. Vediamo allora nel prossimo paragrafo quale grado di correlazione esiste tra i differenti gruppi emozionali descritti finora e il prodursi del passaparola negativo, al fine di comprendere quali sono i sentimenti che maggiormente influenzano la sua manifestazione tra gli *haters* e i comportamenti prevalenti ad esso associati.

3.4.1 Emozioni e *negative word of mouth*

Abbiamo visto nel secondo capitolo come Internet rappresenti per i consumatori una piattaforma facilmente accessibile in cui condividere brutte esperienze di consumo, esprimere valutazioni, esternare emozioni negative verso i brand e come rendere noti giudizi negativi su una marca in cui non ci si identifica sia un modo per proteggere la propria identità e integrità sociale, scegliendo la strada più immediata dell'autoaffermazione, piuttosto che l'iniziativa concreta contro le aziende.

Ci soffermiamo adesso sul fenomeno del passaparola negativo, che di certo ha trovato nel Web un canale di diffusione rilevante grazie al vantaggio dell'anonimato incentivando i consumatori ad esprimersi in modo diretto e sincero, con particolare riferimento alle emozioni negative vissute nei confronti delle marche. Ciò che ci chiediamo è quindi come e con quale estensione le emozioni viste in precedenza si traducono in passaparola negativo, cercando di dare una risposta alla luce dei feed-back fornitici dai nostri rispondenti. Il focus è dunque ancora sulle emozioni considerate come driver determinanti del NWOM e sull'intensità con cui queste sono in grado di influenzare il passaparola. Possiamo considerare infatti il passaparola negativo come una funzione delle emozioni viste precedentemente:

$$\text{NWOM} = f(\text{rabbia, disgusto, disprezzo, disappunto, disumanizzazione})$$

Per capire quindi in termini analitici quale sia il filo conduttore che unisce le emozioni al passaparola negativo, ci siamo serviti dell'analisi di regressione che, tra gli strumenti statistici impiegati nello studio di dati ricavati tramite campionamento, ha un'importanza particolare, in quanto consente di esaminare le relazioni che sussistono tra le variabili che si intende osservare. Quest'analisi permette infatti di determinare la forma della relazione funzionale esistente tra le variabili, individuando una sorta di relazione causa-effetto. Essa consente cioè di costruire un modello funzionale della risposta di una variabile-effetto ad un'altra considerata la sua causa. Nel caso in esame, la variabile dipendente, ossia l'effetto, è ovviamente il *negative word of mouth* (NWOM), mentre i predittori o le cause non sono altro che le emozioni negative del disgusto, del disprezzo, della rabbia, del disappunto e infine della disumanizzazione presentate nel paragrafo precedente. Dall'analisi effettuata, emerge che le cinque emozioni maggiormente provate hanno un'influenza diversa sul passaparola negativo, dal momento che non tutte agiscono nella stessa direzione e con la stessa intensità. In particolare, per individuare il tipo di relazione esistente abbiamo fatto riferimento all'analisi dei coefficienti di regressione standardizzati (beta), il cui segno indica il sussistere di una relazione diretta (segno positivo) o inversa (segno negativo) tra le variabili considerate.

Tabella 3.14 Coefficienti

| Modello | Coefficienti non standardizzati | | Coefficienti standardizzati | T | Sig. |
|------------------------------|---------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|------|
| | B | Errore std. | Beta | | |
| (Costante) | 3,098 | ,314 | | 9,864 | ,000 |
| Rabbia tot. | ,121 | ,118 | ,150 | 1,025 | ,308 |
| Disgusto tot. | ,357 | ,118 | ,451 | 3,029 | ,003 |
| Disprezzo tot. | -,014 | ,148 | -,018 | -,095 | ,924 |
| Disappunto tot. | ,085 | ,094 | ,111 | ,907 | ,367 |
| Disumanizzazione tot. | -,165 | ,074 | -,215 | -2,242 | ,027 |

Guardando i dati, si evince come il passaparola negativo sia correlato in modo diretto e significativo con l'emozione del disgusto e, invece, in maniera inversa con il senso di disumanizzazione.

$$NWOM = f(+ \beta \text{ Disgusto}; - \beta \text{ Disumanizzazione})$$

Infatti, se si considera il valore assunto dal coefficiente di regressione beta, emerge come nel caso del disgusto si tratti di un valore positivo (0,451) che implica appunto che al crescere del disgusto nei confronti della marca cresce anche il passaparola. L'influenza esercitata dagli altri gruppi emozionali non è invece significativa, presentando dei valori di beta prossimi allo zero.

Non sorprende quindi che gli individui che provano disgusto verso il brand possano giungere persino a deridere e offendere le persone che utilizzano il brand odiato e a parlare male della marca su Internet, all'interno di blog, forum e social network o anti-brand community. Lo scopo è infatti convincere gli altri che la marca esprime valori negativi e che è opportuno dissociarsi dalla sua simbologia. Il NWOM verte dunque sulla mancanza di rispetto di valori fondamentali per il benessere dell'individuo, ma anche della collettività.

Nel caso della disumanizzazione, infine, la relazione individuata con il NWOM si è rivelata essere inversa presentando un beta con segno negativo (-0,215). Ciò vuol dire quindi che la variabile-emozione della disumanizzazione e la variabile-effetto del passaparola si muovono in direzioni opposte. La ragione per cui al crescere dell'emozione della disumanizzazione decresca il fenomeno del passaparola è da attribuire probabilmente al fatto che la volontà di allontanamento dal brand è così forte, da evitare anche di parlare del brand D&G. L'obiettivo è semplice: evitare di provare sensazioni sgradevoli e non dare alcuna importanza a qualcosa che non si reputa degno della propria considerazione. L'indifferenza e la mancanza di empatia che deriva dalla disumanizzazione si traducono dunque nel comportarsi come se la marca odiata non esistesse affatto. È come se non parlando della marca si potesse in qualche modo annullarla e punirla nella speranza che anche gli altri si dimentichino presto del brand odiato.

Alla luce di ciò è chiaro che, in un mondo così interconnesso e in cui il *social sharing* è divenuto parte integrante della quotidianità di ogni individuo, il passaparola negativo che

trova nelle emozioni un driver fondamentale può costituire una minaccia concreta per le aziende e i brand. Ogni storia negativa, ogni lamentela, ogni esperienza viene infatti amplificata in rapporto diretto allo stato emotivo vissuto dall'individuo e può godere della solidarietà e dell'empatia dei destinatari del passaparola che possono replicare a loro volta il messaggio con una sorta di effetto domino molto difficile da fermare.

3.5 Conclusioni

Con la presentazione dei risultati dell'analisi di regressione siamo giunti al termine del nostro lavoro. Lavoro che ha voluto approfondire il fenomeno poco conosciuto dell'anti-branding che ha vissuto negli ultimi anni una sorta di accelerazione grazie ad Internet e ai tool offerti dal Web 2.0 e che ha messo sul "chi va là" molte aziende. Bisogna riconoscere infatti che la diffusione e la rapida adozione da parte dei consumatori delle nuove tecnologie, tra cui i social media e gli innovativi device mobili, ha fatto sì che comunicare lamentele, esperienze insoddisfacenti ed emozioni negative ad un network di consumatori molto ampio sia di gran lunga più facile e immediato che in passato. La larga scala su cui oggi può far leva il passaparola negativo, insieme al fatto che la maggioranza dei consumatori ripone fiducia nelle parole degli altri utenti cercando in essi non solo assistenza, ma anche in un certo senso conforto e "solidarietà", enfatizza quanto sia importante per i brand attribuire il giusto peso al monitoraggio delle emozioni provate e condivise dai consumatori prima che si tramutino in azioni dannose per le marche quali il passaparola negativo che abbiamo visto nel caso di D&G o nella partecipazione in siti e forum destinati al complaint, in boicottaggi, nella realizzazione di anti-brand community online o in *spoofing*.

Nel primo capitolo abbiamo visto infatti come i brand da punto di forza delle aziende e *asset* di valore possano divenire un vero e proprio boomerang per le organizzazioni, causandone una svalutazione e un minore ritorno sugli investimenti e come non sempre i tentativi di rendere le marche maggiormente autentiche siano la strada migliore per conquistare la stima e la fiducia del mercato.

Nel corso del secondo capitolo è emerso infatti come i consumatori di oggi siano quanto mai "attrezzati" e informati grazie all'apparire sulla scena delle relazioni consumer-brand

di un nuovo interlocutore, rappresentato dal catalizzatore di informazioni, che ha trovato nei forum online, nei blog, nei siti destinati al complaint o alla valutazione dei prodotti e nelle anti-brand community le forme più compiute e articolate. Abbiamo quindi avuto modo di comprendere quanto sia importante per le aziende non limitarsi ad essere uno spettatore passivo di ciò che accade e si dice in rete e adottare invece un approccio proattivo e orientato all'ascolto continuo, piuttosto che uno reattivo e spot. Ecco perché riteniamo che sia fondamentale incoraggiare il ricorso a quelli che potremmo definire dei *webcare team* che sviluppino e impieghino dei sistemi in grado di intercettare le emozioni negative nel più breve tempo possibile, così come dei meccanismi per intraprendere conversazioni online con i consumatori che hanno espresso la proprio avversione al brand.

Infine, con la nostra ricerca empirica abbiamo avuto modo di constatare come l'odio verso Dolce & Gabbana sia descrivibile in termini emozionali diversi, confermando quanto detto in merito alla molteplicità di sfumature con cui l'hate può manifestarsi. Ciò che più è risultato essere evidente nella nostra analisi, è come nel caso della valutazione del sentiment negativo nei confronti di questa marca il campione abbia attribuito un peso decisivo non solo al contenuto estetico/stilistico e agli attributi qualitativi del prodotto come è normale che sia per i fashion e luxury brand, ma anche al background dei due stilisti e del gruppo. Per i nostri rispondenti cioè, è come se la cattiva reputazione di cui gode la maison per le questioni che abbiamo esaminato e il modo di porsi dei due stilisti si trasferisse automaticamente a quella personale dell'utilizzatore della marca. Quello che si avverte è in altre parole, una sorta di osmosi di disvalori che conduce ad alzare una barriera, quella che abbiamo chiamato "*us-them relationship*" nel primo capitolo, tra marca, brand users ed *haters*. Il fatto poi che sia l'emozione del disgusto a generare maggiori livelli di passaparola conferma quanto il senso di superiorità dei D&G *haters* e la loro volontà di prendere le distanze dalla marca sia determinante nell'intraprendere un certo tipo di azione funzionale alla salvaguardia della propria identità e integrità sociale, resa ancora più attraente dai numerosi strumenti che i tempi mettono a disposizione.

APPENDICE

Intervista ad Alex Caporale, Vicepresidente dell'Associazione animalisti italiani ONLUS

Prima di approfondire le motivazioni e le circostanze che vi hanno spinti ad organizzare un'azione di protesta contro Dolce & Gabbana, può presentarci in sintesi la missione dell'associazione che presiede e la sua posizione nei confronti del mondo delle marche più conosciute?

L'Associazione "Animalisti Italiani Onlus" nasce con l'obiettivo di abolire ogni forma di violenza e sfruttamento a danno di ogni tipo di animale, umano e non umano, nonché ogni forma di discriminazione nei confronti di ogni tipo di minoranza (etnica, culturale, religiosa, di specie, ecc ...). Richiamando l'ART. 4 dello Statuto: "l'Associazione "Animalisti Italiani Onlus" ha come obiettivo il superamento del principio che afferma ed impone la superiorità "dell'animale umano" sopra ogni altro essere vivente del pianeta terra e che autorizza l'uomo a disporre, a proprio piacimento e per proprio tornaconto, della vita di tutti gli esseri viventi, ed è quindi a favore di una cultura interspecifica e biocentrica che ponga al centro "la vita", in tutte le sue forme, nella consapevolezza della importanza della tutela della biodiversità, ampiamente intesa, quale fattore determinante per la salvaguardia della vita sulla terra". Per il raggiungimento di tali scopi l'associazione adotta tutti i metodi democratici non violenti che non siano in contrasto con i principi statutari dell'associazione stessa (rapporti con i mass-media, organizzazione di manifestazioni e di altre azioni nonviolente, convegni, conferenze, presentazione di proposte di legge e disegni di legge parlamentari o di iniziativa popolare, referendum, raccolte di firme, collaborazione con strutture pubbliche e private, diffusione di materiale di propaganda, collaborazione con associazioni, partiti, organizzazioni sociali, culturali, animaliste, ambientaliste, del terzo settore).

In merito alle marche più conosciute, la "nostra" associazione promuove gli stilisti che non utilizzano pelli o parti di animali per i propri capi.

Dal momento che il nostro lavoro di ricerca intende indagare le reazioni emotive negative dei consumatori nei confronti delle marche, secondo lei con quali emozioni è associato il mondo dei marchi come Dolce & Gabbana?

Sicuramente negative: sfarzo, lusso, materialità allo stato puro, decadimento della società.

Può descriverci il profilo tipo dei membri della vostra associazione e di coloro che hanno preso parte alla protesta a Piazza di Spagna contro D&G?

Persone che non tacciono di fronte alle ingiustizie, che hanno “sete” di giustizia, che ambiscono ad una società “non violenta” che tuteli i più deboli ed indifesi.

Qual è l'atteggiamento tipico dei partecipanti alla vostra associazione in termini di passaparola e sensibilizzazione/formazione degli altri consumatori al di là delle azioni realizzate dall'associazione?

Effettuare ogni tipo di iniziativa divulgativa (dai banchetti per strada a convegni, ecc ...).

Cos'è che segna il passaggio dal consumatore "passivo", poco attento e consapevole delle operazioni di backstage delle grandi aziende, ad un attivista pronto ad intraprendere azioni come quelle che prima ci ha elencato?

Non so di preciso quale possa essere il passaggio. Certo è che la “nostra” associazione contribuisce (forse troppo “sfacciatamente”?) ad aprire finestre su aspetti pochi conosciuti.

Una di queste è sicuramente quella che coinvolge D&G. Dal vostro report disponibile in rete su D&G si evince il vostro impegno volto a promuovere l'abolizione di pratiche dannose per l'uomo (come la sabbiatura), per gli animali e per l'ambiente, nonché la condanna per aver evaso milioni di euro. Perché Dolce e Gabbana, a suo parere, non hanno mostrato alcun interesse verso una questione rilevante come l'abolizione della sabbiatura?

Perché sono persone aride dentro. Hanno il deserto nel cuore. La loro mission è il denaro: i risvolti sociali di una attività commerciale non sanno nemmeno cosa siano. Come si può

non sottoscrivere, come hanno fatto un po' tutti gli stilisti, un impegno a tutela dei lavoratori, dell'ambiente e degli animali?

Ci può dire quali sono state le fasi che hanno portato all'organizzazione/realizzazione della protesta nei loro confronti?

Diversi volontari venuti a conoscenza del fatto che Dolce & Gabbana, oltre ad utilizzare ogni sorta di pelli, pellicce e parti di animale per i propri capi, utilizzano metodi di sbiancamento dei jeans che uccidono le persone, diciamo ..."non ci hanno visto più".

Che ruolo giocano Internet, blog, chatroom e social network nella pianificazione e promozione di azioni simili a quella realizzata nei confronti di Dolce e Gabbana e nel confronto tra i membri dell'associazione?

Beh, non lo diciamo noi: agevolano i contatti e le comunicazioni, rendendo più semplice mantenere i rapporti.

Crede che Internet e il più facile accesso ad informazioni scomode abbia reso i consumatori-utenti più responsabili e attivi verso il mondo dei brand?

Credo proprio di sì. Movimenti come ATAVAR (ad esempio) che fa pressioni ai governi internazionali ne sono un esempio. Certo, è difficile poi organizzarsi (noi cittadini) come "movimento", ma comunque forme varie di pressione possono farsi con i nuovi mezzi.

Nel nostro lavoro è emerso come le anti-brand community intrattengano spesso rapporti con altre associazioni e gruppi, al fine di fare network, allargare la base dei propri interlocutori e dare maggiore visibilità alle proprie iniziative. La vostra si muove in questo senso, ad esempio scambiando i propri contatti con quelli di altri gruppi? Se sì, con quali community?

No, non rientriamo in questa categoria.

Quanto sono stati importanti, se ci sono stati, i legami con altre organizzazioni internazionali in difesa dei lavoratori, dell'ambiente e degli animali nella protesta contro D&G?

Non hanno giocato un ruolo determinante. I contatti ci sono per scambiarsi esperienze, idee, tipi e modalità di azione, ma poi le iniziative le decidiamo da soli.

Secondo lei perché i media italiani dedicano poco spazio alle questioni spiacevoli che vedono coinvolto il marchio D&G a differenza di quanto accade invece all'estero?

I marchi di pellicceria sono tra i più potenti al mondo ... è sufficiente come risposta.

Per concludere, cosa si aspetta per il futuro? Crede che i due stilisti rimedino al proprio silenzio sulle questioni che avete sollevato con la petizione rivolta ai fashion brand?

Non credo proprio. Ma per quanto possibile continueremo a mettere in evidenza i loro "sporchi" modi di lavorare.

Quali azioni prospettate di porre in essere in futuro contro questa marca nel caso in cui continui a mostrarsi indifferente agli appelli internazionali?

Vedremo ... Non programiamo più di tanto e poi ... Non possiamo anticipare nulla.

BIBLIOGRAFIA

Aaker D.A. (1996), "Building Strong Brands", Free Press, New York

Aaker D.A. & Biel A.L. (1993), "Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands", Psychology Press

Adams G. (2005), "The cultural Grounding of Personal Relationship: Enemyship in North American and West African worlds", in *Journal of Personality and Social Psychology*, 88 (6), 948-68

Ailawadi K., Neslin S.A., Lehmann D.R. (2003), "Revenue premium as an outcome measure of brand equity", in *Journal of Marketing*, 67, 1-17

AMA (2006), Dictionary of marketing terms

Amato P.R & Previti D. (2003), "People's Reasons for Divorcing: Gender, Social Class, the Life Course and Adjustment", in *Journal of Family Issues*, 24 (5), 602-26

Apanovitch A., Hobfoll S.E., Salovey P. (2002), "The effects of social influence on perceptual and affective reactions to scenes of sexual violence", in *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 443-64

Arnold M. J., Reynolds K.E., Ponder N., Lueg J.E. (2005), "Customer delight in a retail context: investigating delightful and terrible shopping experiences", in *Journal of Business Research*, 1132-1145

Bailey A.A. (2004), "Thiscompanysucks.com: the use of the Internet in negative consumer-to-consumer articulations", in *Journal of Marketing Communications*, vol.10, pp 169-182

Banister E. & Hogg M. (2004), "Negative symbolic consumption and consumers' dive for self-esteem: the case of the fashion industry", in *European Journal of Marketing*, 38 (7), 850-68

Bawa K. & Shoemaker R. (2004), "The effects of free sample promotions on incremental brand sales", in *Marketing Science*, 23 (3), 345-63

Belk R., Wallendorf M., Sherry J. (1997), "The sacred and the profane in consumer behavior: Theodicy on the odyssey", in *Journal of Consumer Research*, 16:1

Bender T. (1978), "Community and social change in America", New Brunswick, NJ: Rutgers University Press

Bhattacharya C.B. & Elsbach K.D (2002), "Us Versus Them: The Roles of Organizational Identification and Disidentification in Social Marketing Initiatives", in *Journal of Public Policy and Marketing*, vol. 21, pp 26-36

Bhattacharya C.B. & Sen S. (2003), "Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' relationships with Companies", in *Journal of Marketing*, 67 (April), 76-88

Buechler S.M. (2000), "Social Movements in Advanced Capitalism, Oxford University Press, New York

Butcher K., Sparks B., O'Callaghan F. (2002), "Effect of social influence on repurchase intentions", in *Journal of Services Marketing*, 16 (6), 503--14

Byron E. (2010), "Diaper gripes grow louder for P&G: Company staunchly defends new Pampers as allegations of rashes, leaks find traction on the Web", in *The Wall Street Journal*, p B1

Card N.A. (2007), "'I Hated her Guts!' Emerging Adults' Recollections of the Formation, Maintenance and Termination of Antipathetic Relationships during High School", in *Journal of Adolescent Research*, 22 (1), 32-57

Cova B. (1997), "Community and consumption. Towards a definition of the "linking value" of product or services", in *European Journal of Marketing*, 31: 3,4, 297-316

Cromie J.G. & Ewing M.T. (2009), "The rejection of brand hegemony", in *Journal of Business Research*, vol. 62, pp 218-230

Deighton J. & Kornfeld L. (2010), "United breaks guitars (Case No. 9-510-057), Cambridge, MA: Harvard Business School

- Dittmar H, Beattie J e Friese S. (1995), "Gender identity and material symbols: objects and decision considerations in impulse purchases", in *Journal of Economic Psychology*, 16 (3): 491-511
- Dobscha S. (1998), "The Lived Experience of Consumer Rebellion Against Marketing", in *Advances in Consumer Research*, vol. 25, pp 91-97
- Elsbach K.D. & Bhattacharya C.B. (2001), " Defining Who You Are By What You're Not: Organizational Disidentification and The National Rifle Association", in *Organization Science*, vol. 12, pp 393-413
- Englis BG. & Soloman MR. (1997), "Special session summary: I am not therefore, I am: the role of avoidance products in shaping consumer behavior", in *Advances in Consumer Research*, 24:61-3
- Evans, M., Jamal, A., Foxall, G. (2009), "Consumer behavior", second edition, Wiley
- Ewing M.T., Wagstaff P.E., Powell I.H. (2013), "Brand rivalry and community conflict", in *Journal of Business Research*, vol. 66, pp 4-12
- Falk R. (1999), "Predatory Globalization: A Critique", Polity Press, Cambridge, UK
- Fournier S. (1998), "Consumers and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research", in *Journal of Consumer Research*, 25 (2), 123-44
- Fournier S. & Avery J. (2011), "The uninvited brand", in *Business Horizons* 54, pp 193-207
- Friedman M. (1985), "Consumer boycotts in the United States", in *Journal of Consumer Affairs*, 19 (1), 96-117
- Fueller J. & Hippel E. (2008), "Costless Creation of Strong Brands by User Communities: Implications for Producer-Owned Brands", MIT Sloan School of Management Working Paper 4718-08
- Gaylin, W. (2003), "Hatred: The Psychological Descent Into Violence", New York: Public Affairs

- Goldsmith R., Moore M. e Beaudoin (1999), "Fashion innovativeness and self-concept: a replication", in *Journal of Product & Brand Management*, 8 (1): 7:18
- Han C Min & Terpstra V. (1988), "Country of origin effects for uni-national and binational products", in *Journal of International Business Studies*, 19 (2), 235-55
- Handelman J.M (2006), "Corporate Identity and the Societal Constituent", in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 107-14
- Hanson E. (2006), "Religion and Politics in the International System Today", Cambridge University Press, Cambridge
- Harvest Communications (2002), "This made me laugh: How viral ad parodies impact your brand", Harvest Communications, New York
- Heller S. (2000), "1920s", in *Mad Ave*, ed. Jackie Merri Meyer, New York, Universe
- Hemetsberger A. (2006), "When David Becomes Goliath. Ideological Discourse in New Online Consumer Movements", in *Advances in Consumer Research*, vol 33
- Herremans I.M., Ryans J.K, Aggarwal R. (2000), "Linking Advertising and Brand Value", in *Business Horizons*
- Hogg MK. (1998), "Anti-costellations: exploring the impact of negation on consumption", in *Journal of Marketing Management*, 14, 133-58
- Hogg MK. & Banister EN. (2001), "Dislikes, distastes and the undesired self: conceptualizing and exploring the role of the undesired end state in consumer experience", in *Journal of Marketing management*, 17, 73-104
- Hogg MK. & Michell PCN. (1997), "Special session summary: exploring anti-costellations: content and consensus", in *Advances in Consumer Research*, 24:61-3
- Hollenbeck C.R. & Zinkhan G.M. (2006), "Consumer Activism on the Internet: The Role of Anti-brand Communities", in *Advances in Consumer Research*, vol. 33

Hollenbeck Cr. (2005), "Online AntiBrand communities as a New Form of Social Action in Adult Education", in Hill R.J & Kiely R., *Proceedings of the 47th Annual Adult Education Research Conference*

Holt D.B (2002), "Why Do Brands Cause Trouble? A Dialogical Theory of Consumer Culture and Branding", in *Journal of Consumer Research*, Vol. 29, pp 70-90

Holt D.B, Quelch J., Taylor E.L (2004), "Ho global brands compete", in *Harvard Business Review*, 68-75

Johnson A.R., Matear M., Thomson M. (2010), "A Coal in the Heart: Self-Relevance as a Post-Exit Predictor of Consumer Anti-brand Actions", in *Journal of Consumer Research*, vol. 38, pp 108-125

Kaplan A.M. & Haenlein M. (2010), "Users of the world, unite! The challenges and the opportunities of social media", in *Business Horizons*, 53 (1), 59-68

Kates S.M. (2004), "The dynamics of brand legitimacy: an interpretive study in the gay men's community", in *Journal of Consumer Research*, 31 (2), 455-464

Katz J. A. & Carnahan A. (2001), "Battling the "CompanyNameSucks.com" Cyberactivists", in *Intellectual Property & Technology Law Journal*, vol.13, pp 1-7

Keller K.L. (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", in *Journal of Marketing*, vol. 57, pp 1-22

Keller K.L. (2003), "Understanding brands, branding and brand equity", in *Interactive Marketing*, 5 (1), 7-20

Keller K.L. (2008), "Strategic Brand Management: building, measuring and managing brand equity" (3 ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson Education

Klein N. (2001), "No logo: economia globale e nuova contestazione", Baldini e Castoldi, Milano

- Kozinets R.V. & Handelman J.M. (2004), "Adversaries of Consumption: Consumer Movements, Activism, and Ideology", in *Journal of Consumer Research*, vol. 31, pp 691-704
- Kucuk S.U. & Krishnamurthy S. (2009), "Anti-branding on the internet", in *Journal of Business Research*, vol. 62, pp 1119-1126
- Kucuk S.U. (2008), "Negative Double Jeopardy: The role of anti-brand sites on the Internet", in *Journal of Brand Management*, vol. 15, pp 209-222
- Laforet S. & Saunders J. (1994), "Managing brand portfolios: how the leaders do it", in *Journal of Advertising Research*, 34(5), 64-76
- Lee M.S.W., Motion J., Conroy D. (2009), "Anti-consumption and brand avoidance", in *Journal of Business Research*, vol. 62, pp 169-180
- Levi P. (1963) "*La tregua*", collana I coralli, Einaudi
- Lerner M. J. (1980), "The Belief in a Just World", Plenum Press, New York
- Litvin S.W., Goldsmith R.E. e Pana B. (2008), "Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management", in *Tourism Management*, 29, 458-468
- Loftus E.F. & Loftus G.R. (1980), "On the permanence of stored information in the human brain", in *American Psychologist*, 35, 409-20
- Maffesoli M. (1996), "The time of the tribes: the decline of individualism in mass society, Thousand Oaks, CA: Sage
- Mangold W.G. & Faulds D.J. (2009), "Social media: the new hybrid element of the promotion mix", in *Business Horizons*, 52 (4), 357-365
- Marchand R. (1985), "Advertising the American Dream: Making Way for Modernity", 1920-1940, university of California Press, Berkeley
- Masheter C. (1997), "Healthy and Unhealthy Friendship and Hostility between Ex-spouses", in *Journal of Marriage and Family*, 59 (2), 463-75

- Melucci A. (1989), "Nomads of the present", Macmillan, London
- Mills R.S.L., Freeman W.S., Clara I.P., Elgar F.J., Walling B.R. e Mak L. (2007), "Parent Proness to Shame and the Use of Psychological Control", in *Journal of Child and Family Studies*, 16 (3), 359-74
- Miller K.W. (2007), "Investigating the Idiosyncratic Nature of Brand Value", in *Australian Marketing Journal*, vol. 15 (2)
- Moss D. (2003), "Hating in the First Person Plural: Psychoanalytic Essays on Racism, Homophobia, Misogyny, and Terror", Other Press, New York, pp. xvii–xxxiv
- Muniz A.M. & O’Guinn T.C. (2001), "Brand Community", in *Journal of Consumer Research*, vol. 27, pp. 412-432
- Muniz A.M. & Hamer L.O. (2001), "Us Versus Them: Oppositional Brand Loyalty and the Cola Wars", in *Advances in Consumer Research*, vol 28, pp355-361
- Murphy J. (1990), "Assessing the Value of Brands", in *Long Range Planning*, vol. 23, no. 3, pp 23-29
- Nia A. & Zaichkowsky J.L. (2000), "Do counterfeits devalue the ownership of luxury brands?", in *Journal of Product & Brand Management*, vol. 9, no. 7, pp. 485-497
- Nyer P.U. (1997), "A study of the relationships between cognitive appraisals and consumption emotions", in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 296-304
- Nyer P. & Gopinath M. (2005), "Effects of Complaining versus Negative Word of Mouth on Subsequent Changes in Satisfaction: The role of Public Commitment", in *Psychology and Marketing*, 22 (12), 937-53
- Oliva T., Oliver R., MacMillan I. (1992), "A catastrophe model for developing service satisfaction strategies", in *Journal of Marketing*, 56 (3), 83-95
- Opatow S. & McClelland S.I. (2007), "The Intensification of Hating: A Theory", in *Social Justice Research*, March, vol. 20, pp 68-97

- Parra-López E., Bulchand-Gidumal J., Gutiérrez-Tano D. e Díaz-Armas R. (2011), "Intentions to use social media in organizing and taking vacation trips", in *Computers in Human Behavior*, 27, 640-654
- Peeters G. & Czapinski J. (1990), "Positive-Negative Asymmetry in Evaluations: The Distinction Between Affective and Informational Negativity Effects", in *European Review of Social Psychology*, 1 (1), 33-60
- Penaloza L. & Price L. (1993), "Consumer resistance: a conceptual overview", in *Advances in Consumer Research*, 20, 123-8
- Penz E. & Stottinger B. (2012), "A comparison of the emotional and motivational aspects in the purchase of luxury products versus counterfeits", in *Journal of Brand Management*
- Penz E. & Stottinger B. (2008), "Original brands and counterfeit brands – Do they have anything in common?", in *Journal of Consumer Behaviour*, 7: 146-163
- Pitt L.F., Berthon P.R., Watson R.T., Zinkhan G.M. (2002), "The Internet and the birth of real consumer power", in *Business Horizons*
- Post J. M. (2005), "Hatred: The psychological descent into violence", in *Psychiatric Services*, 56(11): 1463
- Richardson C.W. (2012), "Consumer Demographics as Antecedents in the Animosity Model of Foreign Product Purchase", in *International Journal of Business and Social Science*, vol. 3, no. 4 Special Issue
- Richins M.L. (1984), "Word of mouth communication as negative information", in *Advances in Consumer Research*, 11, 697-702
- Rimé B. (2009), "Emotion Elicits the Social Sharing of Emotion: Theory and Empirical Review", in *Emotion Review*, 1(1), 60-85
- Sandikci O. & Ekici A. (2008), "Politically motivated brand rejection", in *Journal of Business Research*

- Romani S., Grappi S., Dalli D. (2012), "Emotions that drive consumers away from brands: Measuring negative emotions toward brands and their behavioral effects", in *International Journal of Research in Marketing*, 29, 55-67
- Singh J.A. (1990), "A typology of consumer dissatisfaction response styles", in *Business Journal Retail*, 66 (1): 57-99
- Söderlund M. & Rosengren, S. (2007), "Receiving word-of-mouth from the service customer: an emotion-based effectiveness assessment", in *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14(2), 123-136
- Srivastava R., Fahey L, Christensen H. (2001), "The resource-based view and marketing: the role of market-based assets in gaining competitive advantage", in *Journal of Management*, 27 (6), 777-802
- Steele C.M. & Aronson J. (1995), "Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans", in *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 797-811
- Sternberg R.J. (2003), "A Duplex Theory of Hate: Development and Application to Terrorism, Massacres and Genocide", in *Review of General Psychology*, vol. 7, pp. 299-328
- Stolle D., Hooghe M., Micheletti M. (2005), "Politics in the supermarket: political consumerism as a form of political participation", in *Political Science Review*, 26 (3), 245-69
- Sullivan A. (1999), "What's so bad about hate", in *New York Times Mag.*, pp. 50-57, 88
- Taylor Shelley E. (1991), "Asymmetrical Effects of Positive and Negative Events: The Mobilization-Minimization Hypothesis", in *Psychological Bulletin*, 110 (1), 67-85
- Thøgersen J., Juhl J.J. e Poulsen C.S. (2009), "Complaining: A Function of Attitude, Personality, and Situation", in *Psychology & Marketing*, 26(8), 760-777
- Thompson C. & Hirschman E. (1995), "Understanding the Socialized Body: A Poststructuralist Analysis of Consumers' Self-Conceptions, Body Images, and Self-Care Products", in *Journal of Consumer Research*, 22 (September), 139-64

Torres A., Bijmolt T.H.A, Tribò J.A, Verhoef P. (2012), "Generating global brand equity through corporate social responsibility to key stakeholder", in *Intern. J. of Research in Marketing*, vol. 29, pp 13-24

Touraine A. (1981), "The voice and the eye", Cambridge University Press, Cambridge

Tsai S.P. (2005), "Impact of personal orientation on luxury-brand purchase value", in *International Journal of Market Research*, 47 (4): 429-454

Turunen L.L.M & Laaksonen (2011), "Diffusing the boundaries between luxury and counterfeits", in *Journal of Product & Brand Management*, 20/6

Van Noort G. & Willemsen, L.M. (2011), "Online damage control: the effects of proactive versus reactive webcare interventions in consumer-generated and brand-generated platforms", in *Journal of Interactive Marketing*

Winchester M. & Romaniuk J. (2008), "Negative brand beliefs and brand usage", in *International Journal of Market Research*, vol. 50 pp 355-375

Witkowski T.H. (1989), "Colonial consumers in revolt: Buyer values and behavior during the nonimportation movement", in *Journal of Consumer Research*, 16:216-26

SITOGRAFIA

<http://www.animalisti.it/diritti-umani-sabbiatura-jeans/uccideresti-per-un-paio-si-jeans.html>

<http://anon-troll.blogspot.it/2012/01/dolce-and-gabbana-suck-it-up-and.html>

<http://barbaricpoetries.blogspot.it/2012/05/dolce-gabbana-do-advertisements.html>

<http://www.brandchannel.com/home/post/2012/09/28/dolce-gabbana-racist-earrings-092812.aspx>

<http://www.blogmeter.it>

http://www.brandingstrategyinsider.com/2007/02/the_antibrand_m.html

<http://chartitalia.blogspot.it/2008/03/litalia-che-ci-fa-schifo-dolce-gabbana.html>

http://www.dagospia.com/rubrica-2/media_e_tv/1-dolce-gabbare-il-fisco-scivolando-sullo-scivolo-della-propria-barchetta-dg-la-salma-18049.htm

http://www.digitalpr.it/?p=1312&utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=brands-social-media-al-via-con-il-settore-fashion-la-seconda-edizione-dellosservatorio

<http://doubleheartgames.altervista.org/blog/internet-e-lodio-della-societa-di-massa/>

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

<http://www.fashionblog.it/post/38681/dolcegabbana-e-gli-orecchini-della-discordia>

<http://www.giornalettismo.com/archives/138065/dolce-gabbana-e-i-jeans-che-uccidono/>

<http://www.guardian.co.uk/fashion/fashion-blog/2012/sep/26/dolce-gabbana-racist-earrings>

http://www.huffingtonpost.it/2013/03/30/dolce-e-gabbana-condannati_n_2983909.html

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

<http://www.ilsole24ore.com/art/cultura/2013-03-30/dolce-gabbana-condannati-appello-162904.shtml?uuid=AbBFRziH&fromSearch>

http://www.informa-azione.info/files/eBooks/Disumanizzazione_Dell_Uomo.pdf

<http://www.mcspotlight.org/index.shtml>

http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/6247347.stm

<http://www.psicoblog.net/>

http://www.repubblica.it/economia/finanza/2013/05/29/news/dolce_gabbana_la_procura_di_milano_chiede_una_condanna_a_2_anni_e_mezzo-59895937/

<http://societa.panorama.it/La-Spagna-contro-Dolce-e-Gabbana>

<http://sprawl-busters.com/>

<http://storify.com/achinawatcher/dolce-and-gabbana-s-hong-kong-fiasco>

[http://tg24.sky.it/tg24/cronaca/photogallery/2012/10/19/animalisti_bltz_dolce_gabban
a_roma_sbiancamento.html](http://tg24.sky.it/tg24/cronaca/photogallery/2012/10/19/animalisti_bltz_dolce_gabban
a_roma_sbiancamento.html)

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

[http://www.thedailybeast.com/articles/2013/02/24/dolce-gabbana-s-winter-2014-show-
blows-milan-away.html](http://www.thedailybeast.com/articles/2013/02/24/dolce-gabbana-s-winter-2014-show-
blows-milan-away.html)