Dipartimento di: Impresa e Management

Cattedra: Web Analytics e Marketing

RELATORE

Prof. Matteo De Angelis

CANDIDATO

Luca D'Ambrosio

Matr. 687331

CORRELATORE

Prof. Feray Adiguzel

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

Indice:

Capitolo 1:

Le funzioni del brand nelle scelte aziendali 3

1. Premessa 3
2. Il brand: significato per il consumatore, l'azienda e la società 5
3. Il funzionamento del brand 9
4. La definizione dell'identità del brand 16
5. La Brand Equity 19
6. La Brand Reputation 23
7. Case History 29

Capitolo 2:

Brand Reputation e CSR 33

1. La Brand Reputation: dal concetto di reputazione a quello di Digital Brand Reputation 33
2. Brand Reputation: differenze tra awarness, image e positioning 37
3. La cura della reputazione online attraverso I Social Network 40
4. Le crisi reputazionali sui Social Network: rischi e conseguenze 45
5. Corporate Social Respomnsability 48
6. Brand Reputation e Corporate Social Responsability: un mix per arrivare al successo 51
7. Le variabili con le quali la Digital Brand Reputation può essere valutata 52

Capitolo 3:

Obiettivo della ricerca, metodo, procedura e risultati 57

1. Analisi descrittiva dei risultati 58
2. Analisi MANOVA 2X2X2 (tre fattori due livelli) 64
3. Fattore Serp 78
4. Fattore Facebook 79

5. Fattore pagina “Chi siamo” 80
6. Test d’ipotesi sugli aspetti del CSR 81
7. Aspetti del CSR e e sesso del rispondente 81
8. Aspetti del CSR ed età del rispondente 83
9. Aspetti del CSR e macroarea di residenza del rispondente 84
10. Aspetti del CSR e occupazione del rispondente 89

Conclusioni 91

Bibliografia 93

Ringraziamenti 95

CAPITOLO 1

LA FUNZIONE DEL BRAND NELLE SCELTE AZIENDALI

1. Premessa

Nei moderni mercati ipercompetitivi, il brand, inteso come segno distintivo di un prodotto e/o di un'impresa e come capitale reputazionale, rappresenta un fondamentale strumento di competizione e asset immateriale di grande e crescente rilievo. La costruzione e la gestione di una forte identità e reputazione del brand, anche attraverso iniziative di differenziazione e diversificazione del portafoglio prodotti (brand stretching and extension) costituiscono infatti attività strategiche per il successo delle imprese in mercati aperti alla concorrenza e sempre più frequentemente esposto alla clonazione dei prodotti. Il brand è un'identità, una relazione e un rapporto di fiducia. Si sceglie un prodotto di marca perché ci si aspetta che offra maggiori garanzie di qualità e servizio e che abbia le specifiche caratteristiche che si identificano con quel brand e che la rendono diversa dalle altre. Il valore del brand non è costruito solo dalla comunicazione (per esempio dalla pubblicità) ma da tutte le relazioni fra chi vende un prodotto o un servizio e i suoi clienti; cominciando dalla qualità del bene offerto e del servizio che lo accompagna. Il brand, in sé, è un servizio, un valore aggiunto in quanto offre a chi acquista un punto di riferimento preciso, con caratteristiche inconfondibili (il più possibile diverse da ogni altra brand, e in particolare da quelle dei concorrenti). Nel 1989 nel libro La Marque Jean-Noel Kapferer e Jean-Claude Thoenig dicevano: "*Il brand non è una rendita, né un diritto acquisito. Il brand non dura se non porta un reale valore aggiunto. Sottoposta a continua verifica dai consumatori, che confrontano e che si abituano velocemente alle innovazioni al punto di considerare normale l'ultimo progresso portato dal brand, essa non ha altra scelta per sopravvivere che rimettersi continuamente in discussione*"[1].

Se questo era vero trent'anni fa (e anche prima, fin dalle origini del marketing) lo è ancora di più nella situazione di oggi. È difficile prevedere quali saranno i reali sviluppi dei rapporti fra le imprese e i loro interlocutori (non solo consumatori) nel nuovo contesto di comunicazione che si sta sviluppando. Non è probabile che ci siano mutamenti bruschi e improvvisi. Ma, è inevitabile che si evolva un nuovo sistema di relazioni. Più presto si impara a capirlo e a governarlo, meglio si potrà costruire per un futuro che non è più molto lontano e anche cominciare a ottenere risultati pratici di non irrilevante importanza nel breve periodo. Il brand è, quindi, la premessa per comunicare ai consumatori l'esistenza di determinati prodotti ed

[1] Kapferer, J. N., Thoenig, J. C., *La Marque*, Ediscience, 2007.

informarli circa le loro caratteristiche distintive. In particolar modo, i valori del brand possono essere così riassunti:

- identificazione: permette al prodotto di essere riconosciuto e ricollega allo stesso una serie di informazioni sulle sue caratteristiche sia fisiche che simboliche. Il beneficio (valore) collegato a tale funzione è la riduzione dei costi di ricerca del consumatore;
- orientamento: struttura l'offerta sul mercato e consente al consumatore di valutarla più facilmente, grazie alle informazioni che concentra;
- garanzia: gli investimenti in comunicazione costituiscono un segnale dell'impegno dell'azienda in merito alla qualità del prodotto. In tal modo si riduce l'incertezza del consumatore e ha valore di rassicurazione;
- personalizzazione: le valenze simboliche che si stratificano nel prodotto diventano un modo con cui il consumatore può esprimere il proprio personale rapporto con l'ambiente sociale che lo circonda migliorando anche la soddisfazione dei bisogni.

Queste funzioni non hanno la stessa valenza per tutte le tipologie di prodotto; per i prodotti moda, tra le altre, assume maggiore importanza la personalizzazione, in quanto il prodotto, in tal caso, viene esibito e viene strettamente associato alla personalità dell'individuo che lo possiede.

Nel rappresentare un brand bisogna tener conto che essa è anche uno strumento di differenziazione del prodotto. È importante allora decidere quanto la strategia del brand potrà affidarsi alle caratteristiche tangibili di un prodotto.

Nel mondo odierno, grazie all'elevato sviluppo tecnologico, i benefici funzionali di un prodotto sono facilmente imitabili, pertanto non possono garantire il conseguimento d'un vantaggio competitivo duraturo. La gestione del brand necessiterà quindi, sempre più spesso, dell'introduzione di benefici di natura immateriale (gratificazione, appartenenza a gruppi di riferimento, ecc.) per puntare ad un posizionamento stabile nel lungo periodo.

L'equilibrio tra benefici funzionali e immateriali su cui costruire la strategia del brand, è un tema di centrale importanza per il brand management. Ai due estremi possono essere individuate le marche costruite unicamente su immagine e personalità e quelle che si affidano a benefici funzionali. Tra queste due soluzioni vi saranno infinite combinazioni date dal differente equilibrio tra "funzionalità" e "rappresentazionalità": "*Un brand rappresentazionale è un complesso insieme di convinzioni e significati coerenti nei suoi acquirenti e utenti, associati al prodotto o servizio, ma che esistono al di sopra e al di là del suo manifesto funzionamento fisico… (le marche funzionali sono) dei nomi creati dagli esperti di marketing per distinguere tra offerte concorrenti e facilitare il processo di decisione degli acquirenti e degli utenti*

attraverso una rapida riproposizione alla memoria dei vantaggi di performance rilevanti per il consumatore"[2].

La rappresentazionalità è quindi strettamente legata ai valori ed agli aspetti immateriali che il brand esprimerà, la funzionalità invece si lega alla performance, alle caratteristiche tecnologiche.

Dunque "*il brand si nutre del costante rapporto dialettico esistente tra i suoi aspetti materiali e quelli immateriali. Limitarla agli aspetti materiali, agli investimenti effettuati dall'impresa significa attribuirle un ruolo troppo statico, di conservazione del passato. Essa è invece un soggetto molteplice e dinamico che si definisce e si trasforma costantemente nel corso del suo processo di evoluzione. Tutte le funzioni del brand, materiali e immateriali, concorrono infatti a costruire e ad alimentare il suo vero valore, ciò che in letteratura viene definito la brand equity*"[3].

2. Il brand: significato per il consumatore, l'azienda, la società

L'interesse delle imprese e del mondo economico verso il brand è piuttosto recente. Infatti, è nei primi anni '80 che in Europa, in particolare nel nostro paese, si riscontrano numerose acquisizioni di marche note, in genere da parte di grandi imprese, con lo scopro di aumentare le quote di mercato o di entrare in nuove nicchie.[4]

Il brand riflette i giudizi positivi e negativi del consumatore, del distributore, del personale e delle attività di comunicazione dell'impresa. Appare pertanto opportuno analizzarne le diverse funzioni economiche che svolge, prima di tutto per il consumatore. Il brand consente all'acquirente di comunicare le sue specificità ed è per lui la "memoria" del prodotto che si esprime a tre livelli:

1. *top of mind*: brand citata per prima da un campione di intervistati ai quali si è richiesto di specificare le marche conosciute in una classe di prodotti;
2. *notorietà spontanea*: grado di conoscenza delle marche citate spontaneamente;
3. *notorietà sollecitata*: grado di conoscenza delle marche riconosciute in una lista sottoposta al campione di intervistati.

Connessa all'immagine, e quindi alla personalità, è la promessa di valore che il brand trasmette, valore che risulta dalle interazioni del marketing mix con il consumatore. Spetta alla pubblicità trasformare i benefici percepiti nei prodotti da un elenco generico in benefici carichi di appeal emozionali.

---

[2] McWilliam, G., de Chernatony, L., *Appreciating brands as assets through using a two dimensional model*, International Journal of Advertising, Vol. 9 No. 2, pp. 111-19, 2009.

[3] Semprini, A., *Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca*, Franco Angeli, Milano, 2007.

[4] Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

Creare una brand (*branding*) significa perciò sviluppare e conservare "*un insieme di attributi e di valori di prodotto che siano coerenti tra loro, adeguati, distintivi, tutelabili e che si adattino ai desideri dei consumatori*".[5]

Per avere successo un brand deve possedere alcuni requisiti tra i quali: semplicità, comprensibilità, distinguibilità, coerenza con il prodotto/impresa, facilità di pronuncia, di ricordo, di evocazione (che assegni valore al prodotto attraverso simboli).[6]

Una prima decisione consiste nell'apporre o meno un brand al prodotto. A sostegno della prima soluzione si muovono numerose argomentazioni relative all'acquirente, al produttore/venditore, al distributore e alla società nel suo complesso.

Dal punto di vista dell'acquirente il brand consente spesso di riconoscere il livello qualitativo del prodotto. Quasi sempre il consumatore ha un'immagine di brand che gli deriva da passate esperienze di acquisto e uso di prodotti appartenenti a quella data azienda, o da giudizi espressi da influenzatori o gruppi di riferimento. Il brand permette nel caso della vendita a self-service di individuare il bene, facilita l'acquisto di nuovi prodotti, oltre, evidentemente, alla ripetizione dell'acquisto.

Per il produttore/venditore i più importanti vantaggi di apporre il brand riguardano la possibilità di essere facilmente ricordato dal consumatore (preferenza e fedeltà di brand), di tutelare il prodotto dall'imitazione e dalla contraffazione, di ottenere un acquisto regolare dei prodotti. Il brand rappresenta inoltre un importante strumento di lotta concorrenziale e una risorsa patrimoniale intangibile.

Inoltre, se è prestigiosa o espressione di stile può essere concessa in licenza, ottenendo anche per questa via royalties significative. Infine, se è simbolo di qualità e se offre una promessa specifica può essere estesa ad altri prodotti e permettere di penetrare in altri mercati.[7]

Per il distributore la presenza nel proprio negozio di marche pubblicizzate a carattere nazionale favorisce sia la visita del consumatore al negozio, sia la valutazione di prestigio che il consumatore assegna al negozio stesso. Ovviamente, l'importanza del brand varia in relazione ai prodotti; ad esempio, è massima per quanto concerne i prodotti di abbigliamento, alcuni prodotti per la casa, ed è invece minima per prodotti come le forcine, il cotone idrofilo, ecc.

Dal punto di vista sociale, il brand favorisce un più alto livello qualitativo dei prodotti (il produttore di brand teme le reazioni negative dei consumatori, in caso di incidente nell'uso o di carenze qualitative manifestate dal prodotto) e favorisce l'innovazione (il produttore di brand tende a conservare i vantaggi differenziali nei confronti dei concorrenti, è inoltre stimolato a creare fedeltà nel riacquisto).

In sintesi, il brand aiuta i clienti ad effettuare l'acquisto (funzione di reperimento), fornisce loro assicurazione di una migliore soddisfazione regolare delle esigenze e li induce a pagare prezzi più alti. Inoltre, attribuisce, sempre agli occhi del consumatore, un'immagine di qualità, svolge perciò funzioni di

[5] Murphy, J. M., (2009), *Branding*, Milano, Mc-Graw Hill.

[6] Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

[7] Ibidem.

garanzia, soddisfa spesso il bisogno sociale di status, di personalizzazione, espressione del concetto di sé o immagine che l'utilizzatore da di sé agli altri. Incoraggia soprattutto l'acquisto ripetitivo, diminuisce i costi di informazione sul prodotto del consumatore, ma anche del produttore, fidelizza la clientela e favorisce l'affermazione di una valida immagine di impresa.[8] A queste funzioni Kapferer aggiunge quelle di permanenza, soddisfazione legata alla familiarità e intimità con il brand, di edonismo, legata all'estetica, al design ed etica, legata al comportamento responsabile del brand nei rapporti con la società (aspetti ecologici, relativi ai rapporti di lavoro, cittadinanza, comunicazione pubblicitaria non choccante).[9]

A tutti questi vantaggi dal punto di vista del singolo, del distributore, del produttore, della società si devono contrapporre svantaggi connessi con un uso non corretto del brand. L'impresa può usare il brand come elemento di differenziazione di prodotti omogenei e quindi vantare una differenziazione che nella realtà non esiste, nemmeno nei caratteri che contraddistinguono il produttore, o, peggio, come copertura di caratteri qualitativi e funzionali mediocri o appena sufficienti.[10]

Nonostante ciò l'uso e l'accettazione del brand sono in costante aumento. Proprio per il legame stretto che si viene a creare fra prodotto di brand e qualità, non si deve tuttavia ritenere che, necessariamente, tutti i prodotti di brand siano di elevata qualità o che non esistano marche che trattano prodotti di livello qualitativo inferiore. In effetti, il problema del brand si pone tanto per i prodotti di livello elevato, che hanno quindi una qualità cosiddetta superiore, quanto per quelli di qualità normale o media, cioè per prodotti o marche di massa, che caratterizzano molti beni di largo consumo.[11]

Per comprendere in quali mercati e per quali prodotti il brand sia un fattore importante di scelta e al contrario quando non lo sia è necessario fare riferimento al rischio percepito. Il brand tende ad affermarsi in un dato comparto nel caso in cui il rischio delle conseguenze negative di una scelta sbagliata sia elevato e superiore al differenziale di prezzo di un altro prodotto. Il grado di rischio percepito evolve nel tempo e secondo le circostanze. Inoltre, non si deve dimenticare il ruolo sociale del brand legato all'espressione della propria identità attraverso segni e perciò marche.

Come detto, non tutti i prodotti sono brandizzati, nel senso che hanno un brand che viene portato a conoscenza del consumatore (per obblighi di legge deve essere scritto quantomeno il nome del produttore e il luogo dove è stato prodotto il bene). In questo caso si parla di brand generico, cioè di prodotti che presentano un nome, come olio di semi vari, che non qualifica il prodotto, che vengono venduti ad un prezzo decisamente inferiore rispetto a quello dei prodotti di brand essendo garantiti più che dal produttore, dal distributore.[12]

---

[8] Ostillio, M.C., (2012), *Il direct marketing: comunicare in modo efficace con i clienti*, Etas Libri, Milano.

[9] Kapferer, J. N., (2007), *Strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term*, London Kogan Page.

[10] Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

[11] Ibidem.

[12] Valdani, E., (2006), *Marketing strategico: gestire il mercato per affermare il vantaggio competitivo*, Etas Libri, Milano.

È questo un fenomeno che coesiste con quello tendenziale di un aumento dei prodotti di brand. Il mercato sembra dicotomizzarsi: da un lato crescono i prodotti di marche affermate a livello nazionale in contrapposizione a marche locali o a seconde marche, dall'altro aumentano i prodotti generici o non branded.

Le stesse imprese industriali, per ragioni di ordine tattico, per ottenere determinati spazi in alcuni negozi, evitare che i supermercati o altre strutture della grande distribuzione progettino essi stessi dei prodotti, dando luogo al cosiddetto fenomeno delle marche commerciali o marche private, tendono a immettere sul mercato prodotti di seconda brand, che servono per contrastare eventuali marche concorrenti o per favorire, attraverso la convenienza di prezzo, rinserimento, nell'assortimento, di prodotti che svolgono funzioni di supporto a prodotti cardine dell'impresa. [13]

Alle marche dei produttori (marche industriali) si devono così aggiungere quelle dei distributori (marche commerciali). Numerose catene di grandi magazzini o supermercati, ma anche stazioni di servizio, negozi di abbigliamento, grossisti di prodotti per la casa, di pelletterie, hanno adottato la politica del brand commerciale. Tale politica è uno dei caratteri qualificanti del commercio competitivo nel quale si realizza una competizione tridimensionale non solo separatamente tra le unità commerciali e tra le unità produttive, ma anche tra le prime e le seconde.[14]

Il commercio, forte del proprio controllo del mercato finale, progetta prodotti che fa produrre da imprese industriali di grandi dimensioni, sfruttandone gli eccessi di capacità, o da imprese industriali di piccole dimensioni, sfruttandone le elasticità produttive, imponendosi come cliente di consistenti dimensioni.

In entrambi i casi, i distributori ottengono prodotti a basso costo che, spesso, permettono loro di lucrare alti margini, dati, in genere, i bassi costi di distribuzione fisica e di pubblicità di cui sono gravati. Le armi migliori di cui dispongono per pubblicizzare i loro prodotti sono la possibilità di riservare a tali marche spazi più favorevoli nell'esposizione e l'azione del personale di vendita.[15]

Accanto a questa concorrenza tra marche, vi è, specie per molti prodotti correnti realizzati in genere da imprese di piccole dimensioni, la concorrenza fra le non marche fondata su prezzi più bassi, resi possibili in gran parte da qualità inferiori o semplicemente essenziali, dall'assenza di costi di pubblicità e, a volte, anche da minori costi di confezione. Spesso, come detto, anche i grandi produttori non appongono la propria brand su una parte della produzione di qualità inferiore a quella usuale, su prodotti che hanno fini tattici o che servono canali di vendita diversi da quelli che trattano la "prima qualità".[16]

Il fenomeno del brand è assai complesso. Nel settore dell'abbigliamento, ad esempio, il nome del brand è spesso definito dallo stilista che ha disegnato il prodotto. Proprio per cogliere attraverso una strategia di

[13] Saviolo, S., Testa, S., (2002), *Management in fashion companies*, Etas Libri, Milano.

[14] Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

[15] Ibidem.

[16] Ostillio, M.C., (2012), *Il direct marketing: comunicare in modo efficace con i clienti*, Etas Libri, Milano.

brand diversi livelli di esigenze di consumo, gli stessi stilisti utilizzano differenti marche per canalizzare a livello alto e medio i propri prodotti, proponendo al mercato diverse collezioni. [17]

Si vanno inoltre affermando nel mercato imprese commerciali con una forte componente marketing. Queste imprese progettano, ad esempio nel settore dell'abbigliamento ma anche in quello dei componenti o delle macchine, dei modelli, dei prototipi, che fanno produrre all'esterno e ai quali appongono il proprio marchio. Questa politica viene seguita anche dai produttori, per completare l'assortimento o per godere, per i prodotti di livello inferiore della gamma, di costi più contenuti, resi possibili dalla fabbricazione del prodotto in aree dove è basso il costo del lavoro, ad esempio il sud est asiatico.[18]

Il brand non è importante solo per i beni destinati alla produzione, per i beni di consumo durevole, per i prodotti shopping o specialty, ma anche per i beni di consumo corrente.[19]

Infine, le marche a carattere regionale, che non riescono a raggiungere una diffusione a livello nazionale o internazionale incontrano notevoli difficoltà, sia ad essere accettate dai migliori distributori, sia a spuntare prezzi elevati. Brand e livello dei prezzi sono in stretta sintonia.

3. Il funzionamento del brand

Le scelte del brand si collocano tra due estremi: brand di prodotto e brand di impresa. Nel primo caso il brand identifica il prodotto separatamente dall'immagine dell'impresa, dotandolo di una propria identità distinta (Gatorade di Quaker, Gran cereale della linea Mulino Bianco del brand di impresa Barilla).

Questa scelta tra l'altro: evita commistioni di immagini non coerenti di produttori fortemente diversificati (alimentari, cosmetici, ecc.); evita l'effetto di trascinamento negativo di un prodotto che non ha avuto successo sugli altri prodotti; permette la presenza su più mercati e segmenti con posizionamenti diversi dei prodotti (marche).[20]

L'impresa si dota perciò di un portafoglio di marche in corrispondenza di un portafoglio di prodotti. Soprattutto se opera su più segmenti vicini, l'uso di diverse marche facilita la percezione delle differenze tra prodotti da parte del consumatore. Tale strategia appare indicata soprattutto per imprese altamente innovative, che si vogliono avvantaggiare di chi si posiziona per primo nel mercato. Se diviene un brand forte si può inoltre avvantaggiare in termini distributivi. Tra gli svantaggi non si devono dimenticare quelli relativi agli investimenti in comunicazione che devono essere sostenuti per ogni brand.

---

[17] Ibidem.

[18] Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

[19] Va diffondendosi, infatti, anche per i prodotti dell'agricoltura la prassi di apporre il marchio sul prodotto o sulla confezione: marchio Jaffa per i pompeimi, bollino blu per la banana Ci- quita, marchio Ala per il latte Zignago.

[20] Vescovi, T., (2010), *Il marketing del prodotto*, Cedam, Padova.

Il brand di impresa posta a tutti i prodotti (Esso, IBM) si propone: di rassicurare la clientela garantendo l'immagine del produttore; di facilitare il lancio di nuovi prodotti (estensione del brand); di sfruttare il maggiore impatto che è possibile ottenere pubblicizzando un'unica brand, riducendo i costi di comunicazione complessivi. Ovviamente, perché abbia successo ci deve essere coerenza tra i prodotti e compatibilità qualitativa e di posizionamento di immagine e distributiva.[21]

Nella gerarchia di marche che si possono creare nelle imprese si inseriscono le marche di linea, ad esempio, Mulino Bianco, che permettono di aggregare marche di prodotto attorno ad un tema e a valori comuni, rafforzando l'identità delle singole marche.[22]

Altre imprese adottano invece una strategia di marche multiple con marche in concorrenza tra loro (ad esempio, Unilever, Procter & Gamble rispettivamente con i marchi Omo, All, Svelto e Tide, Dash, Ariel) contando sull'effetto di allargamento di mercato superiore a quello di cannibalizzazione.[23]

La principale funzione del brand consiste nella differenziazione dell'offerta; trasformare cioè la categoria di prodotto attraverso la missione che si prefigge di svolgere. Le marche forti e importanti tendono, attraverso il loro posizionamento, a dominare la categoria di prodotto, definendo degli standard con cui si deve confrontare l'intero mercato.[24]

Come le raffigura Kapferer (Figura 1), le grandi marche possono essere rappresentate con una piramide che ha al vertice la missione che deriva dal concetto che il brand esprime e che si traduce nel tono e nei codici che devono caratterizzare il brand per testimoniare la sua unicità. Seguono i tratti strategici (più significativi e perciò in un numero abbastanza ridotto) del brand che devono riconoscersi nei prodotti, nella comunicazione e nei comportamenti del brand (posizionamento del brand). Infine, il posizionamento di ciascun prodotto del brand nel suo specifico mercato.[25]

[21] Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

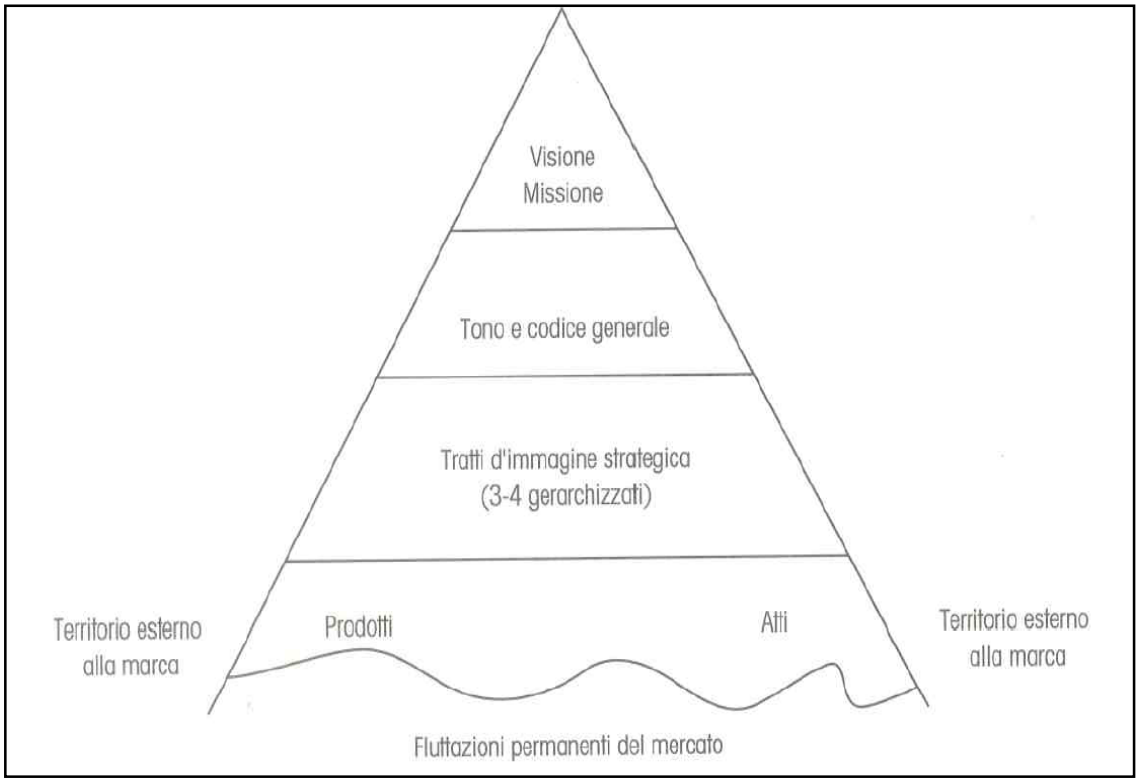
[22] Inoltre, nel mercato sono presenti anche marche di impresa e marche di linea (Fiat Punto, Lancia Lybra, Baci Perugina) alle quali in alcuni casi si affiancano le denominazioni di prodotto (ad es., Fiat Punto Sporting).

[23] Per un approfondimento di tale tematica si veda Kapferer, J. N., (2007), *Strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term*, London Kogan Page.

[24] Vescovi, T., (2010), *Il marketing del prodotto*, Cedam, Padova.

[25] Kapferer, J. N., (2007), *Strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term*, London Kogan Page.

Figura 1 – Il sistema del brand



Essendo il brand il risultato della memoria di un prodotto deve essere sufficientemente stabile e durevole, mentre i singoli prodotti evolvono in sintonia con le esigenze del mercato e gli stimoli dello sviluppo tecnologico.

Il programma del brand definisce il territorio in cui il brand si legittima e il senso dei prodotti, e quindi il livello delle attese, e si deve caratterizzare per la coerenza nel lungo termine. In tal senso rappresenta un contratto con l'acquirente che sa sia di poter contare sui segni che il brand trasmette, sia sulle innovazioni che si deve aspettare nel tempo.[26]

La logica del brand riguarda tanto il marketing esterno che quello interno. Numerosi ostacoli si frappongono alla gestione efficace del brand: in primo luogo, la visione a breve, che spesso orienta le decisioni di impresa; in secondo luogo, come già detto, le soluzioni organizzative che portano a frammentare le responsabilità per prodotti e/o funzioni, ignorando l'esigenza di una visione unitaria del brand; infine, il mancato riconoscimento che il brand richiede una gestione attiva dell'innovazione. Solo innovando continuamente il brand mantiene il suo vantaggio differenziale e distintivo sulle altre marche e sui prodotti concorrenti. Si tratta quindi di sfruttare il capitale di brand.[27]

[26] Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

[27] Mucelli, A., (2000), *La comunicazione nell'economia d'azienda. Processi, strumenti, tecnologie*, Giappichelli editore, Torino.

Il brand evolve e cresce nel tempo e attraverso il cambiamento. Essa vive quindi il paradosso di dover cambiare per crescere e, in ogni caso, evolvere per adattarsi al nuovo contesto in cui si collocano il consumatore e la concorrenza e, invece, l'esigenza, per mantenere la sua forza, di una certa permanenza. Secondo Kapferer "*per capitalizzare, per costruire questo punto di riferimento, il brand deve conservare un senso preciso, una direzione*".[28] Si deve dunque manifestare una certa continuità.

Il lancio di nuovi prodotti, il rinnovo dell'attuale gamma, i cambiamenti nei valori sono tutte circostanze in cui il brand si rimette in gioco. Chi gestisce il brand deve essere capace anche in tali situazioni di garantire il mantenimento della missione, la coerenza e la specificità dell'immagine.[29]

Il brand deve quindi evolvere in sintonia con l'ambiente ma nello stesso tempo mantenere i suoi tratti distintivi.

Mentre il posizionamento, se si dimostra valido, evolve piuttosto lentamente (a distanza di 2-4 anni) la comunicazione del brand per essere al passo con i tempi deve evolvere più rapidamente. Vanno perciò modificati il linguaggio, i modi di espressione, il look, ecc. Così facendo si corre il rischio di perdere l'identità; perché ciò non accada, è necessario che il brand mantenga fissi i suoi codici, cioè i significanti visivi o verbali. Kapferer suggerisce a tale proposito di adattare il prisma dell'identità alle nuove situazioni, insistendo contemporaneamente sui vantaggi differenziali.[30]

Al vertice della piramide dell'età del brand si colloca il nucleo d'identità del brand, la fonte dell'identità, il codice genetico, che si ricava dall'archeologia del brand, la cui conoscenza e esplicitazione consente di garantire coerenza e continuità. Alla base si situa la fase tematica relativa ai concetti di comunicazione e di posizionamento dei prodotti mentre in mezzo, tra le due, si collocano i codici stilistici. Come si può intuire c'è uno stretto rapporto tra i tre stadi della piramide e le facce del prisma dell'identità. Sembra sufficiente ricordare a tale proposito come la relazione sia strettamente connessa ai temi della comunicazione, quest'ultima rifletta la cultura dell'impresa e del brand.[31]

Il modello piramidale permette di cogliere una gestione differenziata del cambiamento: il tema della comunicazione evolverà più rapidamente del codice stilistico che, esprimendo la personalità del brand, dovrà essere più stabile anche per pilotare la transizione da un tema ad un altro.[32]

Un cambiamento significativo del brand è espresso dalle strategie di brand: estensione del brand-portafoglio di marche.

Per individuare le alternative che l'impresa può scegliere nell'evoluzione del brand a seguito dell'introduzione di un nuovo prodotto si consideri la figura 2.[33]

---

[28] Kapferer, J. N., (2001), *Les marques*, Edition d'organization, Paris.

[29] Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

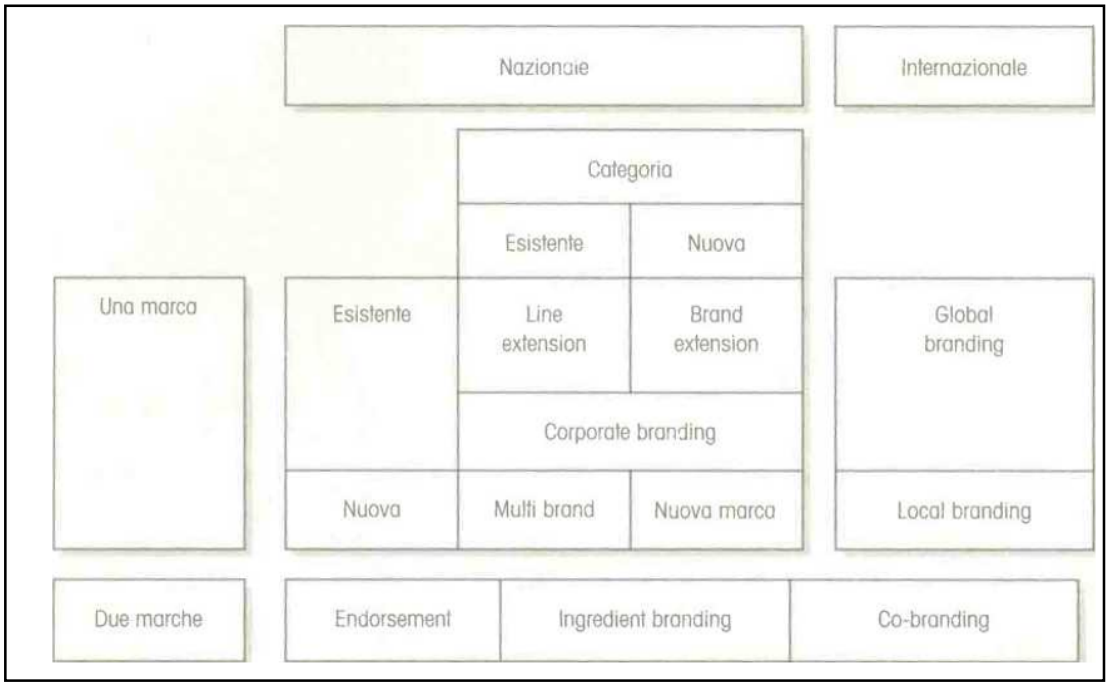
[30] Ibidem.

[31] Mucelli, A., (2000), *La comunicazione nell'economia d'azienda. Processi, strumenti, tecnologie*, Giappichelli editore, Torino.

[32] Ibidem.

[33] De Pelsemacker, P., Gevens, M., Van De Berg, J., (2001), *Marketing Communications*, Prentice Hall.

Figura 2 – Le strategie base del brand



La prima strategia da considerare, detta di *line extension*, si riferisce all'aumento della gamma dei prodotti dell'impresa all'interno della stessa categoria e prevede per i nuovi prodotti l'utilizzo della stessa brand. I vantaggi sono facilmente intuibili. L'immagine positiva della gamma precedente si estende ai nuovi prodotti, i costi di comunicazione per sostenere il brand sono divisi su più prodotti, si possono destinare somme più rilevanti all'attività di comunicazione.[34]

Tuttavia si corre il rischio di sfuocare il posizionamento, si può incorrere in rischi di cannibalizzazione, vi sono rischi distributivi. Infatti, la distribuzione ha un atteggiamento ambivalente nei confronti dell'estensione della linea. Da un lato osteggia l'aumento dell'estensione della gamma, che la costringe a destinare più lineare al brand, dall'altro guarda a tale strategia in modo più favorevole perché sa che si tradurrà in un suo maggior potere di mercato.

Tutte le marche cercano, infatti, almeno di pareggiare l'estensione della gamma e quindi lottano per avere maggiore lineare e per ottenere questo risultato sono disposte a fornire maggiori remunerazioni alla distribuzione: più alti margini, maggiori promozioni, premi di referenziamento.[35]

Una seconda strategia base, denominata di *brand extension o brand stretching*, considera l'uso della stessa brand per introdurre nel mercato prodotti che appartengono ad una stessa categoria, *line extension* o ad una differente categoria, *category extension*.[36]

[34] Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

[35] Lugli, G., Pellegrini, L., (2002), *Marketing distributivo*, Utet, Torino.

I vantaggi sono connessi all'uso della stessa immagine e della capitalizzazione degli investimenti in comunicazione sul brand.

In questo caso tuttavia i rischi sono maggiori di quelli del caso precedente. Se infatti è vero che la pratica dell'estensione del brand capitalizzando la notorietà, la stima e la qualità del brand già presente sul mercato, può contribuire ad accrescere il successo di un nuovo prodotto e comunque ne riduce i costi di lancio, è altrettanto vero che si rischia di più di ridurre la forza del brand. Infatti, più la categoria di prodotto che si aggiunge è lontana per il consumatore più c'è il rischio che egli non accetti psicologicamente la proposta dell'impresa. Spesso, la competenza dell'impresa in una categoria di prodotto non è facilmente trasferibile in un'altra, che richiede diverse competenze, e a volte pretende una specializzazione. Ancora, qualsiasi aspetto negativo che si dovesse verificare nella vendita dei nuovi prodotti va ad inquinare il giudizio positivo del consumatore sui prodotti della categoria di base e quindi sul brand.[37]

In ogni caso, Kapferer offre ulteriori riflessioni per valutare questa alternativa.[38] Distingue infatti tra diverse situazioni di estensione continua o discontinua che associa a diverse tipologie di brand. Ogni estensione cambia infatti il senso, lo statuto del brand.

Punto di partenza è il senso profondo del brand. Infatti, più è distante la categoria di prodotto più il brand deve possedere delle potenzialità di estensione in tale direzione. Così, si possono in ordine crescente di estensibilità distinguere: marche prodotto, marche ricetta, marche savoir faire, marche categoria e marche valore. L'estensione di vicinato è compatibile con le marche ricetta, un'estensione più ampia è consentita per le marche savoir faire, una ancora più ampia è appannaggio delle marche categoria.

Infine, un'estensione ampiamente discontinua è accessibile solo a marche definite da una logica molto articolata e da valori profondi (ad es. General Electric).

Per individuare le potenzialità di estensione che il brand offre sono necessarie indagini soprattutto qualitative.[39]

Una particolare strategia di estensione del brand è costituita dalla *corporate branding*. In questo caso il brand dell'impresa viene usata per tutti i suoi prodotti. Tale strategia viene utilizzata dalle imprese di servizi o da quelle che propongono prodotti ad alto contenuto tecnologico.

Vantaggi e svantaggi sono simili a quelli in precedenza ricordati con in più una certa rigidità dovuta all'impossibilità di cogliere specifiche nicchie di mercato non associabili alla reputazione dell'impresa.[40]

Un'ulteriore alternativa è costituita dall'uso di più marche all'interno della stessa categoria di prodotto (*multi-branding*). I vantaggi sono di poter meglio sfruttare le opportunità della segmentazione, di poter definire posizionamenti più chiari e distintivi, di gestire più efficacemente diversi livelli di prezzo, di

---

[36] Kapferer, J. N., (2001), *Les marques*, Edition d'organization, Paris.

[37] Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

[38] Kapferer, J. N., (2001), *Les marques*, Edition d'organization, Paris.

[39] Lugli, G., Pellegrini, L., (2002), *Marketing distributivo*, Utet, Torino.

[40] Ibidem.

utilizzare marche diverse per aumentare la copertura distributiva, altrimenti difficilmente ottenibile, di indirizzare marche diverse a canali distributivi differenti. Gli ovvi svantaggi sono connessi alla moltiplicazione delle marche e all'aumento delle spese in comunicazione necessarie per sostenere il portafoglio di marche.[41]

Le imprese possono inoltre optare per una strategia di *dual branding*. Essa si articola in tre categorie:

- una prima detta *endorsement* (rafforzamento) l'impresa utilizza due marche una delle quali serve come marchio di qualità o endorsement;
- la seconda, di livello inferiore, è denominata *subbrand*. Questa strategia si colloca tra un'extension line e un multibrand combinando vantaggi e svantaggi di entrambe.
- una terza categoria, *co-branding*, cerca di sfruttare i vantaggi dell'abbinamento di due marche, che ovviamente, devono risultare compatibili e sinergiche.

In ogni caso, le imprese nel loro sviluppo sembrano privilegiare una strategia di portafoglio di marche. Quest'ultima consente infatti maggiore flessibilità nella gestione del brand nei diversi mercati. Non vanno tuttavia dimenticate le problematiche relative alla globalizzazione che portano da un lato ai vantaggi connessi alla possibilità di utilizzare marche globali, dall'altro invece alla esigenza di utilizzare marche locali per aggredire alcuni mercati.[42]

Come è noto, e in stretta relazione con il brand, nello sviluppo internazionale delle imprese si riscontrano due approcci base: *multinazionale* e *globale*. Il primo parte dalla considerazione che esistono fondamentali differenze tra mercati e che pertanto è necessario, per ottenere successo, elaborare specifici piani di marketing e di comunicazione per ciascun mercato (approccio locale). Il secondo approccio muove invece dalla constatazione che c'è una tendenza alla omogeneizzazione delle informazioni trasmesse da media transnazionali, alla omogeneizzazione della tecnologia, delle attese e dei comportamenti dei consumatori, alla convergenza degli stili di vita, favoriti dall'aumento degli spostamenti per motivi turistici, che inducono le imprese a standardizzare il più possibile i piani di marketing e di comunicazione, compatibilmente con i vincoli di natura culturale e operativa, così da sfruttare le economie di scala che si possono ottenere. [43]

In particolare, il brand globale è favorita come alternativa per prodotti fortemente innovativi, nei settori nuovi, nei servizi, nei prodotti tecnologici, nei beni di lusso e di griffe e nelle aziende focalizzate sul prodotto.

Tuttavia, gli elevati costi di lancio e di sostegno delle marche nei diversi mercati portano in ogni caso ad una razionalizzazione del portafoglio di marche delle imprese. Ciò si verifica in particolare a seguito di acquisizioni e fusioni di imprese, specie nel settore dei beni destinati alla produzione. La leadership in

[41] Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

[42] Ibidem.

[43] Mucelli, A., (2000), *La comunicazione nell'economia d'azienda. Processi, strumenti, tecnologie*, Giappichelli editore, Torino.

diversi mercati con differenti marche costituisce comunque una situazione che difficilmente può evolvere verso il brand globale.[44]

4. La definizione dell'identità del brand

Il brand deve possedere una propria autonomia e perciò una identità unica e inconfondibile.
L'identità è definita dai segni immediatamente riconoscibili: l'insieme dei prodotti, dei messaggi e dei comportamenti che presentano il carattere della continuità e della permanenza e sono riconducibili ad un unico emittente. Come l'individuo cambia nel tempo i suoi aspetti esteriori così fa il brand; i tratti distintivi rimangono invece gli stessi. L'identità non va confusa con gli aspetti formali che ne garantiscono la permanenza in termini di immagine, i libri, le norme dell'identità visiva. Gli aspetti formali, lo stile esteriore, il look sono il risultato dell'identità profonda del brand.[45]
Una volta rispettati i tratti profondi, l'utilizzo di codici formali nella comunicazione risulta più libero: ad esempio possono evolvere in sintonia al contesto ambientale e alle evoluzioni del consumatore. L'immagine è quindi la decodifica che il pubblico fa dei segni che gli provengono dai prodotti, dalle comunicazioni emesse dal brand.[46]
La delimitazione dell'identità permette di individuare da parte di chi fa comunicazione ciò che deve essere mantenuto fermo e invece ciò che può cambiare nel brand, senza comprometterne i suoi tratti identificativi e distintivi.
Il punto di partenza nella definizione dell'identità di brand è costituito dal suo posizionamento. Infatti, è il posizionamento che pone in luce i tratti distintivi del brand nei confronti dei concorrenti inserendo il brand nel processo di scelta del consumatore, identificando prima la categoria e i suoi tratti caratteristici e poi esaltando le differenze all'interno della categoria della nostra brand con le marche concorrenti.[47]
Tuttavia, come sottolinea Kapferer, il posizionamento, riflettendo gli aspetti oggettivi e soggettivi dei prodotti, rimane muto sul tono, lo stile e la forma della comunicazione, che invece trovano un quadro di coerenza nell'identità.[48] Quest'ultima può essere analizzata e rappresentata attraverso un prisma (Figura 3).

[44] Lugli, G., Pellegrini, L., (2002), *Marketing distributivo*, Utet, Torino.

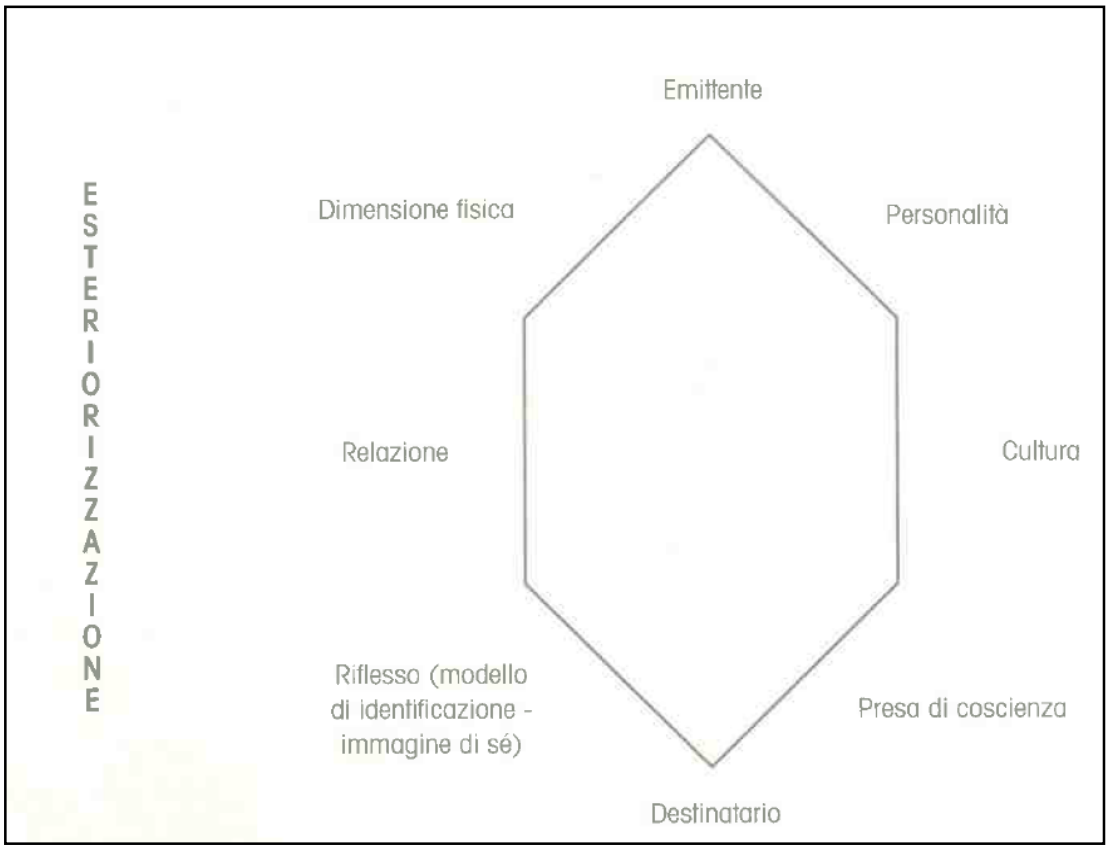
[45] Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

[46] Mucelli, A., (2000), *La comunicazione nell'economia d'azienda. Processi, strumenti, tecnologie*, Giappichelli editore, Torino.

[47] Kapferer, J. N., (2001), *Les marques*, Edition d'organization, Paris.

[48] Ibidem.

Figura 3 – Il prisma dell'identità di brand



Innanzitutto presenta una dimensione fisica legata ad aspetti tangibili, derivanti dal prodotto/i cardine cui si collega il brand. Una seconda dimensione è connessa alla sua personalità, al carattere che si coglie attraverso le sue comunicazioni. In terzo luogo il brand è un universo culturale, cioè un sistema di valori che guida i prodotti e la comunicazione. Una quarta dimensione è costituita dall'aspetto relazionale che il brand instaura. In quinto luogo l'identità del brand è un riflesso, un modello di identificazione, l'immagine esterna (lo specchio) degli acquirenti attuali e potenziali. Infine, il brand è una presa di coscienza del brand stessa da parte del soggetto (specchio interno).[49]

Il brand può quindi essere compresa dai prodotti che connota, dal suo nome, dall'eventuale personaggio che la impersona, dal luogo e dal paese di origine, dai messaggi pubblicitari, dal packaging ecc.[50]

I valori del brand devono essere identificabili prima di tutto nel prodotto più rappresentativo, poi nel nome, spesso espressivo delle intenzioni, del programma, del territorio che il brand si propone di conquistare, nel

[49] Kapferer, J. N., (2001), *Les marques*, Edition d'organization, Paris.

[50] Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

personaggio/animale che permette di simboleggiare la personalità del brand, negli emblemi e nei loghi, nelle radici geografiche e storiche e perciò nei valori legati alle radici locali, in alcuni casi nel fondatore.

Attraverso la comunicazione il brand si dota di una storia, di una cultura ecc. Non tutte le facce dell'identità sono chiaramente espresse. In sede di rivitalizzazione/riposizionamento del brand è utile cercare di individuarne le potenzialità, cioè le facce latenti positive che si può cercare di far emergere attraverso opportune azioni di comunicazione.[51]

La creazione di un brand inizia dalla specificazione dei tratti salienti della sua identità[52]:

- La visione del brand all'interno della categoria di prodotto che ne giustifica la sua ragione d'essere.
- I valori che a lei si riconnettono.
- La missione che intende svolgere nel mercato di riferimento.
- Il territorio in cui risulta legittimata a svolgere la missione.
- Le competenze specifiche che sono associate al brand.
- I prodotti o i servizi che meglio descrivono la visione e la missione.
- Lo stile e il linguaggio tipici.
- Il riflesso, cioè la clientela obiettivo cui il brand si rivolge.

Ovviamente, tale processo assume connotati diversi a seconda che si tratti di un brand d'impresa, per la quale si dispone di maggiore libertà d'azione o invece di un brand di linea o prodotto in presenza di un brand d'impresa. In questo secondo caso oltre a tenere conto della relazione che deve esprimersi tra identità del brand e identità dell'impresa si deve tenere conto del rapporto che si instaura tra i tratti identificativi del brand di impresa e che fanno da "ombrello" alle altre marche (di linea o prodotto).[53]

Per definire la visione e la missione del brand si deve ovviamente partire da uno scenario di riferimento che descriva i tratti valoriali e di comunicazione delle marche con le quali si troverà a competere. Attraverso il/i valori chiave che contraddistinguono il brand sarà così possibile pervenire alla visione e alla missione da assegnare al brand.

Per lanciare il brand sarà poi necessario scegliere un prodotto o un servizio che meglio esprimono, anche dal punto di vista della comunicazione, il brand.

Si dovrà poi stabilire il territorio di comunicazione del brand, cioè l'insieme delle parole e degli aspetti visivi attraverso i quali il brand si esprime, i codici che si dovranno riscontrare in tutti i messaggi e in tutte le campagne. In genere essi sono sintetizzati nel libro dell'identità visiva che contiene i tratti dominanti dello stile con cui il brand si esprime, gli ancoraggi visivi o sonori, i codici grafici, i colori, i criteri cui devono sottostare i diversi usi del brand. [54]

---

[51] Kapferer, J. N., (2001), *Les marques*, Edition d'organization, Paris.

[52] Ibidem.

[53] Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

[54] Ibidem.

Per mantenere la forza del brand è necessario tenere vivi due aspetti chiave della relazione: quello cognitivo e quello affettivo, che spiegano la sensibilità al brand dei clienti.

Essi consentono ai brand di differenziarsi dai concorrenti e di attirare l'attenzione su di lei. Ciò che è stato dimostrato da uno studio dell'agenzia Young & Rubicam è che esiste una stretta relazione tra i due aspetti. All'inizio della relazione con il brand il cliente attraverso la comunicazione e la distribuzione percepisce il livello di differenziazione del brand, determinato dal suo grado d'innovazione. Nel tempo si creano dei legami in termini di familiarità e poi di stima.[55]

Il declino del brand inizia quando si riduce la percezione di differenziazione del brand rispetto ai concorrenti diretti, anche se la relazione affettiva è ancora forte.

Per evitare il declino è necessario, innanzitutto, ricreare continuamente la differenziazione innovando e rinnovando il prodotto; mantenendo il posizionamento distintivo, rafforzandolo sugli assi in cui è già forte; aumentando la reputazione del brand; in ogni caso, continuando ad investire in comunicazione, in particolare in pubblicità, sul brand.[56]

Il valore aggiunto del brand si tradurrà nel premio di prezzo, che remunererà gli investimenti in innovazione di prodotto e di comunicazione.

Per fare in modo che il brand mantenga la sua forza, una volta conquistata, è necessario anche esercitare un efficace controllo della distribuzione, che determina il posizionamento sullo scaffale del brand, e creare delle barriere all'entrata (costi, tecnologia, immagine e comunicazione, completezza della gamma, relazione con i leader d'opinione, controllo della distribuzione, controllo delle attività di assistenza, fornitura di servizi innovativi pre e post vendita ecc.).[57]

Per difendere la relazione tra il brand e i suoi clienti le imprese adottano sempre più spesso programmi di fidelizzazione. I clienti fedeli costano meno sia in fase di contatto sia in fase di riacquisto, spendono di più nel brand, sono meno sensibili al prezzo, diffondono un'immagine positiva. Per questa ragione essi pesano di più sul fatturato e sul margine di contribuzione del brand.[58]

Per fidelizzare la clientela si devono quindi non solo ridurre al massimo i difetti nei prodotti ma anche offrire dei vantaggi significativi a chi si mantiene fedele, ad esempio permettendogli di usufruire di alcuni sconti o di scelte in periodi promozionali, destinandogli alcune attenzioni particolari, tra cui comunicazioni dirette, a lui solo riservate.

---

[55] Kapferer, J. N., (2001), *Les marques*, Edition d'organization, Paris.

[56] Mucelli, A., (2000), *La comunicazione nell'economia d'azienda. Processi, strumenti, tecnologie*, Giappichelli editore, Torino.

[57] Ibidem.

[58] Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

5. La brand equity

Il prodotto è il cardine dell'attività di marketing di un'impresa e il brand ne è il collante. Essa costruisce attorno al prodotto un'intelaiatura di senso e porta il consumatore nel suo mondo; crea così le migliori premesse per la fidelizzazione del cliente.

Alla competizione sui prodotti si sovrappone quella sulle marche. Come detto, la sfida che ogni brand deve affrontare è quella di affermare nel tempo una chiara e distinta immagine, fortemente differenziata da quella dei concorrenti.

Il brand è una promessa per il cliente e ha un valore che supera quello tecnico-funzionale del prodotto che identifica e si traduce in un valore economico-finanziario addizionale, brand equity.

Quest'ultimo è un concetto multidimensionale che assume significati diversi per le imprese, i consumatori, i distributori, i mercati finanziari. Spesso, in particolare per i beni di consumo, la brand equity rappresenta una quota significativa del valore del prodotto/servizio.[59]

Nei mercati turbolenti e instabili di questo inizio di secolo in numerosi settori produttivi (automobilistico, informatico, delle telecomunicazioni, finanziario, assicurativo...) si assiste a fenomeni di fusioni tra aziende anche di grandi dimensioni in cui, spesso, le aziende decidono di conservare i marchi, convinte della necessità di capitalizzarne il valore costruito negli anni e di salvaguardare così il rapporto con i consumatori instaurato grazie a loro.

Il brand quindi sia in sede di merger & acquisition, sia di ordinaria gestione è lo strumento fondamentale per competere in ogni business e le imprese destinano importanti somme nell'attività di difesa e di acquisizione delle marche. Per affermare una nuova brand sarebbero infatti necessari elevati investimenti in comunicazione per numerosi anni.[60]

In molti mercati il lancio di nuove marche si presenta perciò come un'operazione troppo costosa se non addirittura irrealizzabile. Di conseguenza, le marche hanno un valore finanziario, poiché sono oggetto di valutazioni a fini di acquisizioni e fusioni; in secondo luogo rivestono un ruolo centrale nelle strategie competitive; infine, richiedono adeguate modalità di gestione in un'ottica di lungo periodo, finalizzate cioè all'accrescimento del patrimonio di valore in esse contenuto.

Due sono gli approcci riconosciuti nella letteratura e nella pratica al concetto di brand equity[61]:

---

[59] Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

[60] Ibidem.

[61] Mucelli, A., (2000), *La comunicazione nell'economia d'azienda. Processi, strumenti, tecnologie*, Giappichelli editore, Torino.

- *finanziario*, strettamente legato alla definizione di un prezzo dell'azienda al momento della vendita o della cessione del marchio;
- di *marketing*, valutazione della forza di mercato del brand, per analizzare gli effetti dell'attività di comunicazione e più in generale di marketing (decisioni e comportamenti) sulla percezione del brand da parte dei clienti e degli altri stakeholder.

L'approccio finanziario che definisce il valore del brand attraverso la ricostruzione dell'investimento effettuato per crearla e svilupparla e la stima del valore prospettico ad essa attribuibile può essere di tipo storico o prospettico.[62]

Per quanto concerne l'approccio di tipo storico i valori utilizzati sono quelli: della *transazione di mercato* (in sede di merger & acquisition) anche se tali valori possono essere, ovviamente, superiori o inferiori in relazione al potere di negoziazione; del *costo di ricostituzione* che consiste nella stima dei costi (di ricerca e sviluppo e di comunicazione) che si dovrebbero sostenere per disporre di una risorsa intangibile del tutto simile a quella oggetto di valutazione; dei *costi di comunicazione* evitati per raggiungere l'attuale livello di performance.[63]

Per quanto concerne l'approccio di tipo prospettico si ricordano: il *discounted cash flow*, valore attuale netto dei flussi di cassa aumentato dei costi che i concorrenti dovrebbero incontrare nel duplicare la brand; il *brand equity index model* calcolato moltiplicando il prezzo di un prodotto per la quota di mercato in volume e per una misura di fedeltà che rappresenta la forza di attrazione di una brand; il *prezzo delle azioni* (valore di mercato dell'impresa) da cui per differenza, sottraendo il costo di sostituzione dei beni tangibili (immobili, stabilimenti, magazzino...) e delle altre risorse intangibili (brevetti) si ottiene il valore del brand.[64]

Il valore di marketing del brand equity deriva dall'immagine di brand, dai livelli di consapevolezza (*awareness*) e di preferenza del cliente che si traducono nella *customer retention* e nella *brand loyalty*. Dipende perciò dal prezzo che il prodotto riesce a spuntare, dal numero e dalla frequenza degli acquisti/riacquisti che attiva, che sono il risultato della forza con cui un brand tiene attaccati i clienti.[65]

Per misurare la forza di un brand si possono utilizzare diversi indicatori che si rifanno alle dimensioni chiave della percezione degli acquirenti e ai risultati di mercato ottenuti dal brand.

Fra di essi si ricordano: la consapevolezza del brand espressa in termini di riconoscimento, ricordo, conoscenza e opinioni sulla brand; la fedeltà espressa dal numero di clienti che è disponibile a pagare il premio di prezzo nei confronti di prodotti concorrenti, dal livello di soddisfazione dell'uso del prodotto, dalla qualità percepita, dalle qualità innovative del brand, dalla personalità del brand e, per i risultati di

[62] Ibidem.

[63] Gatti, S., Zara, C., (2007), *La misurazione storica*, Etas Libri, Milano.

[64] Zara, C., (2007), *La valutazione della marca*, Etas Libri, Milano.

[65] Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

mercato, dal differenziale di prezzo che la brand spunta sul mercato rispetto al prezzo medio dei concorrenti e dalla quota di mercato.[66]

Ogni decisione di marketing, come la gran parte delle decisioni aziendali, produce effetti riduttivi o migliorativi del brand equity. Per valutarne gli effetti si devono individuare i tratti salienti dell'immagine di un brand, mettere a punto indicatori e strumenti di misura con cui monitorarne l'immagine.

Si tratta quindi, dopo aver scelto opportunamente (in base al mercato, ai caratteri del brand, ecc.) gli indicatori più idonei a segnalare variazioni del valore del brand, di individuare una serie di misure appropriate, di verificare i probabili effetti di ogni azione su ciascun indicatore e di misurare sistematicamente le variazioni che si verificano presso i clienti attuali e potenziali. Indirettamente, più bassi sono i valori registrati dalle singole unità di misura e più bassa è la brand equity. Si deve comunque attentamente considerare il peso del passato sui valori rilevati, in particolare per quelli relativi all'immagine.[67]

Ciò significa non solo considerare l'efficacia della comunicazione in senso classico (misurare cioè l'impatto della comunicazione, la capacità di generare ricordo nella mente del consumatore, di veicolare il messaggio, di creare un collegamento tra attività di comunicazione e brand), ma anche gli effetti delle altre attività di marketing, delle altre attività d'impresa e dei comportamenti del personale sulla brand equity.[68]

Si dovranno poi eliminare le conseguenze negative di tali effetti, adeguando le strategie di impresa, mettendo in atto le più opportune strategie di comunicazione per avvicinare l'immagine percepita dai diversi pubblici alla identità della corporate, aumentando così il valore del brand.

In sintesi, e certamente semplificando l'analisi, potremo affermare che sulla brand equity incidono fattori di marketing e fattori di impresa, questi ultimi sia a valenza interna, sia a valenza esterna, e che è necessario monitorarne gli effetti sull'immagine, cioè su come vengono percepiti e sulle reazioni nei confronti del brand che generano.[69]

Si può affermare che per gestire la brand equity occorre, in primo luogo assumere un'ottica di lungo periodo, in secondo luogo creare e salvaguardare un'immagine coerente con le attese dei clienti verso la brand. Salvaguardare e accrescere il valore del brand è compito dell'impresa nel suo insieme.

Va ricordato che il modello operativo che permette di misurare le variazioni indotte nella brand equity deve essere costruito dalla comunicazione corporate, interessando, oltre alla comunicazione di marketing, alla

---

[66] Vicari, S., (2005), *La generazione della brand equity*, in Vicari S. (a cura di), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano.

[67] Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

[68] Ibidem.

[69] Vicari, S., (2005), *La generazione della brand equity*, in Vicari S. (a cura di), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano

comunicazione interna e alla comunicazione istituzionale anche l'intera attività d'impresa nelle sue conseguenze in termini di immagine percepita dai diversi stakeholder.[70]

I tratti che caratterizzano l'immagine di brand possono essere misurati attraverso la tecnica del differenziale semantico o mediante scale multi-attributo.[71] Indipendentemente dalle tipologie di misurazione scelte per controllare la brand equity è necessario procedere ad un tracking nel tempo e nei diversi paesi in cui la brand è presente.

Questa attività di controllo richiede, spesso, che si faccia riferimento a specifiche categorie di prodotto, poiché le variabili di marketing influenzano i giudizi dei clienti a tale livello piuttosto che a quello di singoli prodotti. Inoltre, tale scelta rende confrontabili i tratti dell'immagine con quelli dei concorrenti che rientrano nella stessa categoria. Tale articolazione, ovviamente, può non essere richiesta per quanto attiene alle altre misure relative alla brand equity.[72]

6. La Brand Reputation

La definizione di reputazione aziendale presenta non poche difficoltà; negli anni, la letteratura ha fornito molteplici definizioni, tenendo conto anche degli aspetti sociali, le quali fanno riferimento ai valori e ai rapporti di fiducia che l'azienda crea con gli stakeholder (o portatori di interesse).[73]

In generale, negli '70 e '80, la letteratura ha elaborato le prime definizioni di reputazione aziendale mentre, solo negli anni '90, ne viene approfondito il significato perché viene individuata ed enfatizzata la relazione tra reputazione e capacità di produrre valore.

Una delle prime definizioni è quella fornita da Fombrun (1996), fondatore del Reputation Istitute: "*La Reputazione Aziendale è una rappresentazione percettiva delle azioni passate dell'organizzazione e delle prospettive future che descrive la sua generale attrattiva verso i portatori di interesse, confrontandola con i suoi principali concorrenti*".[74]

---

[70] Ibidem..

[71] Yeshin, T., (2008), *Integrated marketing communications*, Butterworth Heinemann, Oxford.

[72] Kisch, P., Riskey, D., Kerin R. A., (2001), *Measurement and tracking of brand equity*, in International marketing review.

[73] Il termine significa letteralmente "portatore d'interesse" e individua tutti i soggetti o categorie che sono nella posizione di rivendicare un diritto nei confronti dell'azienda in quanto hanno un interesse rilevante in gioco nella conduzione dell'impresa. Tale interesse può essere dato da un investimento specifico nell'impresa, da un eventuale rapporto contrattuale o semplicemente dai possibili effetti positivi o negativi a cui la gestione aziendale può portare.

[74] Fombrun, C.J., (2006), *Reputation: realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Cambridge.

Nonostante le numerose definizioni, è possibile affermare che i diversi autori concordano nel riconoscere la natura multidimensionale della reputazione aziendale. In particolare, due sono gli elementi fondamentali di cui non è possibile non tener conto: il tempo e la situazione. Per quanto riguarda il fattore temporale, esso è determinante in quanto l'azienda costruisce la propria reputazione nel tempo; la reputazione non è statica, in quanto varia in funzione degli stakeholder, categoria che si modifica continuamente nel tempo. La reputazione si fonda, come già detto in precedenza, sui valori e sulle percezioni dei clienti, che possono mutare costantemente.[75]

Analogamente, è possibile asserire che la reputazione della stessa azienda possa essere diversa a seconda del contesto all'interno del quale è inserita, e, quindi, la stessa organizzazione potrebbe godere di una buona reputazione in un contesto e contemporaneamente avere una cattiva reputazione inserita in un altro che presenti delle caratteristiche differenti.

I modelli di analisi e di misurazione della reputazione si basano proprio sulla molteplicità di dimensioni del concetto, e a seconda dell'orientamento degli studiosi, si avvalgono di connotazioni diverse: un approccio economico prevede una maggiore sensibilità per gli aspetti finanziari e di marketing dell'impresa, mentre un approccio sociale evidenzia ed esalta le relazioni tra l'organizzazione e gli stakeholder.

Considerare la reputazione aziendale scomposta in diverse dimensioni favorisce l'analisi dettagliata di tutti i fattori che determinano la stessa, favorendo una visione sia complessiva che dettagliata, che rende possibile la messa in evidenza dei punti deboli sui quali focalizzare l'attenzione. Pertanto l'approccio multidisciplinare al concetto di reputazione aziendale è fondamentale perché permette di analizzare in modo esaustivo tutti gli aspetti.

La reputazione aziendale è, quindi, una fondamentale risorsa dell'impresa, la cui natura si presenta intangibile: per poter misurare la reputazione è necessario un approccio di analisi basato su modelli articolati, utilizzando metodologie statistiche appropriate, tali da gestire i costrutti latenti.[76]

La maggior parte degli studi condotti concentrano l'attenzione sugli aspetti cognitivi della reputazione aziendale, dando un ruolo più marginale agli aspetti legati alle relazioni affettive che si possono instaurare tra azienda e stakeholder.

Schwaiger suggerisce un approccio che considera la combinazione di componenti cognitive e affettive, entrambe in grado di avere un ruolo attivo nella determinazione delle scelte degli stakeholder. Le dimensioni da includere nell'analisi secondo Schwaiger sono: *l'informatore, la comunicazione, la ricerca, i prodotti, la fiducia e il management.* Le prime quattro sono dimensioni cognitive, mentre la fiducia nei confronti

[75] Corradini I., Nardelli E., *La Reputazione Aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*., Ed. Franco Angeli, Milano, 2016.

[76] Corsaro L., *La Reputazione Aziendale come leva competitiva,* Medi-Pragma, 13 novemnbre 2014.

dell'azienda e il rapporto con il management aziendale riguardano l'aspetto della reputazione in termini affettivi.[77]

La reputazione d'impresa, in conclusione, per quanto di difficile definizione e di molteplice dimensioni, non è più considerato un concetto astratto e aleatorio, bensì una risorsa fondamentale per la crescita delle aziende e delle banche. Pertanto il rischio reputazionale oggi viene incluso tra i rischi che vengono considerati nella formulazione delle strategie aziendali.[78]

Il rischio reputazionale può essere definito mettendo in evidenza diversi aspetti: si definisce rischio di primaria importanza se determina l'uscita dell'azienda dal mercato, e questo accade quando gli stakeholder non riconoscono più il valore dell'organizzazione viene chiamato rischio di secondo ordine, quando si tratta di un rischio generato da un'azione legale o a causa di un'errata strategia di marketing, in questo caso in modo indiretto l'azienda subisce un danno della reputazione ; si definisce infine, un rischio non completamente controllabile, se è un rischi che dipende anche da fattori esterni all'organizzazione, come ad esempio l'andamento del mercato in generale o la crisi reputazionale del settore.

L'Audit è un ulteriore strumento fondamentale di monitoraggio, e nell'analisi preliminare è suddiviso in tre fasi:

- l'individuazione degli stakeholder principali e degli elementi di rischio reputazionale;
- l'assegnazione delle priorità agli stakeholder e agli elementi del rischio reputazionale;
- l'identificazione dei gap informativi.[79]

Esistono poi delle attività posteriori che vengono messe in atto dalle aziende, e sono il supporto allo sviluppo di soluzioni di mitigazione e gestione della reputazione, e la progettazione di programmi di monitoraggio della reputazione.

Come già specificato, non è possibile avere una definizione univoca del concetto di reputazione: una definizione esaustiva può derivare dalla combinazione tra diversi aspetti, quali quello psicologico, economico, amministrativo e sociale.

Dal punto di vista psicologico, la reputazione rappresenta l'insieme delle associazioni cognitive connesse ad un'organizzazione sulla cui base gli stakeholder orientano i propri interessi, presentando atteggiamenti di favore o resistenza verso l'impresa. Gli economisti considerano la reputazione l'insieme dei segnali che le imprese usano per costruire un vantaggio competitivo e affermare la propria forza. Da questo punto di vista le aziende investono nella reputazione in quanto questa costituisce un segnale informativo in grado di aumentare l'interesse verso l'organizzazione. Inoltre, avere una buona reputazione viene considerato un tratto distintivo che garantisce un vantaggio competitivo in grado di proteggere l'azienda dall'ingresso nel mercato di nuovi concorrenti.

---

[77] Schwaiger, M., *Components and Parameters of corporate reputation - An Empirical Study,* Schmalenbach Business review, Vol.56, pp.46-71, January 2004

[78] Fombrun, C.J., (2006), *Reputation: realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Cambridge.

[79] Corsaro L., *La Reputazione Aziendale come leva competitiva,* Medi-Pragma, 13 novemnbre 2014.

Dal punto di vista sociologico la reputazione è un indicatore di legittimità che esplicita l'attività dell'organizzazione in relazione alle aspettative dei clienti. Per gli amministrativi la reputazione è una risorsa intangibile che misura la differenza tra il valore delle sue risorse tangibili certificate nei bilanci delle organizzazioni e il suo valore di mercato.[80]

Essa si forma nel tempo, sebbene le imprese investano per costruire e mantenere elevata la loro reputazione. Si tratta di una risorsa materiale localizzata all'esterno dell'impresa, costituita da fiducia, stima, credibilità, immagine, detenute nella memoria di entità esterne all'impresa. Nel caso di prodotti di massa, la scelta selettiva dei canali di distribuzione, l'immagine di marca, la scelta del messaggio di comunicazione, sono gli strumenti più diffusi per affermare la reputazione dell'impresa.[81]Nelle imprese di servizi, invece, la reputazione è legata alla qualità delle risorse umane, data l'immediatezza del rapporto offerta-cliente. In sintesi, reputazione, innovazione e relazioni instaurate all'interno e all'esterno dell'impresa sono tre fattori che svolgono un ruolo decisivo nell'implementazione del vantaggio competitivo.

Uno degli elementi fondamentali della reputazione aziendale è rappresentata dalla brand reputation la quale è diventata, oggi, una delle variabili reputazionali di maggior influenza (qui intesi come i processi di comunicazione e la visibilità del marchio) sulle percezioni di brevissimo periodo degli stakeholder critici, con un possibile "effetto scollamento" del valore percepito rispetto al valore reale d'impresa. L'impatto di questa interpretazione, spesso, appare maggiormente influente sull'immagine dell'istituto rispetto alle variabili sul piano sostanziale quali expertise, correttezza professionale, solvibilità, liquidità, disclosure, etc[82].

The Urban Dictionary definisce[83] la brand reputation come: "il *livello di popolarità che assume un marchio o un'azienda agli occhi del consumatore*"

La brand reputation è il frutto di un processo collettivo, dove giocano un ruolo importantissimo tutti gli *stakeholders* dell'impresa, i consumatori e le azioni che l'azienda intraprende ogni giorno per interagire, comunicare e creare un rapporto con i propri clienti. Essa è il risultato anche del complesso di segni visivi e verbali fatti circolare dall'azienda e dall'insieme dei suoi atteggiamenti e delle performance del suo sistema di offerta, che mostra un'indiscutibile valenza comunicativa; infine, la prospettiva *multi-stakeholder* favorisce lo sviluppo della brand reputation in quanto l'esclusività del *business model* dell'azienda non deve

[80] Calliano O., (2016), *Avoid, trasfert retain*: *Aspetti giuridici dell'enterprise risk management e diritto delle assicurazioni*, CEDIC – Università di Torino.

[81] Vicari, S., (2009), *Invisible asset e comportamento incrementale*, Finanza Marketing e Produzione, n. 1

[82] Piccirillo, S., *Reputazione, trasparenza e competitività per migliorare la relazione con il cliente*, BancaFinanza, 2011.

[83] https://marketingtechnology.it/glossary/brand-reputation/

essere percepita solo dal solo cliente ma anche e soprattutto dall'insieme degli *stakeholder*[84] strategici con cui l'azienda interagisce e che ne influenza i risultati[85].

Le difficoltà nella gestione del *brand reputation* costituiscono ormai da più di un decennio una tematica molto discussa nella letteratura accademica internazionale: l'attenzione destinata al *brand reputation* dal mondo universitario è stata di recente affiancata dall'enfasi attribuita a tale concetto e alle relative strategie dal mondo imprenditoriale[86].

Già negli anni Settanta ed all'inizio degli anni Ottanta, gli studi di marketing avevano sviluppato un'idea più matura e compiuta del concetto di *brand image*, esaminando i risultati di differenziazione raggiungibili dall'azienda grazie allo sviluppo di una *brand image* positiva presso i consumatori.

Ciò si è, successivamente, trasformato nello studio di un posizionamento competitivo unico rispetto ai concorrenti capace di incoraggiare nei consumatori la formazione di un complesso di preferenze resistenti che si traducesse nella fedeltà all'acquisto del brand nel corso degli anni.

Negli anni Novanta le numerose e continue evoluzioni dell'ambiente hanno trasformato il concetto di posizionamento differenziale non abbastanza sufficiente per supportare il vantaggio competitivo delle aziende nel tempo, spingendo gli studi di marketing a sviluppare e definire un concetto di *brand* più vasto e complesso, che comprendesse anche peculiarità e valori propri dell'azienda oltre che dei prodotti. Con l'avvento delle nuove tecnologie si è verificato un trasferimento dell'attenzione dall'integrità del *product brand*, alla realtà dell'azienda e delle persone che sopportano tale *brand*; pertanto, si è diffuso il concetto di *brand identity* quale insieme di caratteristiche che costituiscono il *brand* e che racchiude attributi fisici, di personalità, di cultura, di relazione e di auto-rappresentazione dell'identità, che la marca prende dalla realtà aziendale[87] e del quale abbiamo ampiamente parlato nel corso del paragrafo precedente. Con la nascita e la diffusione dei *social media* si è fatta strada la consapevolezza, da parte delle aziende, del bisogno di potenziare e incoraggiare la propria reputazione anche attraverso internet[88].

Quindi, è stato necessario elaborare modelli concettuali di *brand reputation* e l'analisi della reputazione ha coinvolto gli studiosi di marketing più importanti a livello internazionale: il Reputation Institute[89] ha elaborato uno strumento di valutazione quantitativa della *brand reputation*, il Reputation Quotient (RQ), un indice sintetico realizzato a partire da una combinazione lineare di venti componenti, aggregati in sei dimensioni:

---

[84] Primi fra tutti i dipendenti e i collaboratori, gli azionisti, i fornitori, i distributori, i clienti effettivi e potenziali, i mass media e gli influenti, le istituzioni e la collettività in generale.

[85] Naveen Amblee, Tung Bui, *Can Brand Reputation Improve the Odds of Being Reviewed On-Line?*, International Journal of Electronic Commerce Volume 12, 2008.

[86] Nelli, R. P., Bensi, P., *L'impresa e la sua reputazione. L'evoluzione della media coverage analysis*, Vita e Pensiero, 2003.

[87] Kisch, P., Riskey, D., Kerin R. A., (2001), *Measurement and tracking of brand equity*, in International marketing review.

[88] Vollero, A., *E-marketing e web communication. Verso la gestione della corporate reputation online*, Giappichelli, 2010.

[89] Dossena, C., *Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community*, FrancoAngeli, 2012.

- ***appeal***: in che misura l'impresa produce nei clienti ammirazione, rispetto e fiducia;
- ***vision & leadership***: l'efficacia delle politiche aziendali in termini di vision chiara e lungimirante e qualità/solidità della leadership;
- ***financial performance***: le sensazioni legate ai risultati reddituali e finanziari, alle aspettative di crescita e al rischio d'impresa;
- ***products & services***: la sensazione diffusa in merito alla qualità, convenienza, innovazione, affidabilità dei prodotti e dei servizi offerti;
- ***workplace environment***: la qualità e la professionalità dei dipendenti e la qualità dell'ambiente di lavoro;
- ***social responsability***: attenzione verso l'ambiente e le comunità di riferimento.

I *social networks*, incrementano il valore avvertito dal consumatore rispetto alle politiche di marketing e, dunque, diventa strategico ed importante per le aziende capire il ruolo nel nuovo consumatore; infatti, è la percezione positiva dei consumatori stessi a favorire le vendite e la condivisione dei valori del *brand* mediante un passa parola positivo[90].

Nell'era dei social media, la brand reputation può essere coordinata in modo efficace attraverso[91]:

1. trasparenza: è importantissimo che le aziende siano chiare e trasparenti con i propri clienti; essere percepite come autentiche svolge un ruolo sostanziale nella creazione, conservazione e tutela della reputazione del brand;
2. monitoraggio: tutto quello che accade su internet e che fa riferimento al brand deve essere valutato come esperienza per le prossime azioni che prendano in considerazione quegli elementi che non hanno avuto successo, sviluppando una nuova strategia capace di essere efficace;
3. fiducia: risultare credibili e avere consumatori fidelizzati è sinonimo di un'ottima brand reputation.

Una ricerca condotta su un campione di 100 aziende realizzata da Swg su "Hate speech e Fake news nel lavoro e nel business", mostra quanto sia complicato controllare la propria *brand reputation* online: il risultato è stato che per sei aziende su dieci è difficile avere il monitoraggio della propria brand image online, soprattutto sui social. Per contrastare le fake news e hate speech scarseggiano principalmente le competenze (42%), ma anche le risorse umane (30%), la predisposizione mentale e culturale al fenomeno (24%), gli investimenti (20%), pratica ed esperienza (18%)[92].

[90] Nel secondo capitolo del presente lavoro di tesi sarà affrontato in maniera più apprendista il tema della digital brand reputation quindi dell'influenza dei social networks sulla creazione e diffusione del brand reputation.

[91] Füller, J., Matzler, K., Jawecki, G., *Consumer Empowerment Through Internet-Based Co-creation*, Journal of Management Information Systems, Vol. 26, Winter 2009–10.

[92] Francisco, J. M., Quesada, A., *Web 2.0, Social Networks and E-commerce as Marketing Tools*, Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 2017.

Dalla ricerca condotta su un campione di cento dirigenti d'azienda è emerso che anche i dirigenti considerano il modo di comunicare molto cambiato nell'ultimo decennio e quasi un terzo non ha ancora piena dimestichezza e confidenza con il nuovo modello comunicativo (36%), le cui caratteristiche principali sono rappresentate da protagonismo e aggressività, maggioritari rispetto ad assertività ed empatia. Per l'81% dei dirigenti le aziende sono vittime di odio e fake news. Per concludere, la quasi totalità dei dirigenti (95%) afferma che la buona educazione e il linguaggio influiscono profondamente sulla *brand reputation* delle aziende di oggi, benché il 43% degli intervistati affermi che una campagna pubblicitaria, per essere efficace, debba utilizzare anche toni forti[93].

Infine, individuare risorse capaci di controllare in maniera adeguata la propria *brand reputation* è diventato fondamentale e assume anche una grande valenza perché i potenziali acquirenti, grazie a piattaforme dedicate (ad esempio TripAdvisor) e mediante le recensioni online, ricercano informazioni prima di completare qualsiasi acquisto.

Difendere la propria *brand reputation* è il risultato di azioni sinergiche finalizzate a[94]:

1. contrastare le voci negative;
2. gestire le possibili critiche;
3. premiare i clienti virtuosi.

La posizione attiva nelle strategie deacquisto del nuovo *consumer* (trasformatosi in *prosumer*) deve determinare un'evoluzione dei *brand*: la marca, abbandonata la sua dualità con il prodotto, ha individuato un ruolo da protagonista in un nuovo percorso fatto di emozioni[95].

In definitiva, sulla base delle riflessioni appena esposte, diverse aziende multinazionali stanno, infatti, promuovendo la valorizzazione del proprio *brand online* mettendo in atto una comunicazione rigorosa finalizzata al supporto della reputazione del brand, allo scopo di creare nella mente del consumatore un'immagine ed una percezione positiva.

7. Case History

Il successo di un brand si fonda ormai sulla sua Brand Reputation: tra i consumatori e i brand si instaura un rapporto fondato sulla fiducia e, pertanto, a parità di prezzo o ad un prezzo superiore, vengono scelti i prodotti dei brand a cui siamo più legati. La brand reputation è divenuto uno dei driver di acquisto più importanti, capace di condizionare in modo determinante l'Intention to buy.

[93] Ibidem.

[94] Garner, R., *Search and Social: The Definitive Guide to Real-Time Content Marketing*, Sybex, 2012.

[95] Di Fraia, G., *Social Media Marketing. Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, Hoepli Editore, 2011.

Mentre la creazione dell'immagine dell'azienda è un concetto unidirezionale, cioè è essa stessa che prova ad indirizzare i consumatori verso la propria immagine, con la brand reputation siamo di fronte ad un concetto bidirezionale, in cui oltre all'azienda che produce input e output, giocano un ruolo fondamentale tutti gli stakeholders dell'impresa, dai consumatori e da come loro percepiscono il brand quotidianamente.

Possiamo dire quindi che la brand reputation non è altro che il risultato di quello che viene detto sulla marca.

Di fondamentale importanza per la brand reputation sono i comportamenti reali messi in atto dall'impresa, con i nuovi mezzi di comunicazione un comportamento scorretto viene immediatamente a conoscenza di tutti. Ovviamente, crearsi una buona reputazione è un processo lento e molto difficile, mentre al contrario è estremamente facile e veloce rovinarla in poco tempo. Uno dei motivi centrali della difficoltà di crearsi una buona reputazione è certamente il fatto che non si può controllare o modificare a proprio piacimento, la fiducia delle persone deve essere conquistata tramite azioni fatte quotidianamente.

La reputazione diventa quindi elemento centrale delle strategie di comunicazione di un brand. Tale importanza nasce dalla sempre minor efficacia dei mezzi di comunicazione tradizionali, facendo aumentare di conseguenza gli investimenti nella comunicazione online.

Una reputazione positiva porta senza ombra di dubbio ad un sentimento positivo nei confronti della marca, coloro che sono coinvolti diventeranno dei "portavoce" volontari dell'azienda, attiveranno il passaparola positivo e ne parleranno con gli amici.

La reputazione è quindi collegata direttamente al passaparola positivo che genera, un passaparola positivo aumenta di conseguenza la buona reputazione del brand.

Quando acquistiamo un prodotto (specialmente in un settore dove siamo poco esperti) ci affidiamo quasi completamente all'esperienza altrui, specie se di persone fidate e vicine a noi, perché questo riduce il rischio di commettere errori nell'acquisto.

A volte è sufficiente una campagna pubblicitaria inadatta per annullare la brand reputation di un brand, tanto faticosamente costruita. Presentiamo di seguito una serie di casi in cui le aziende, a causa di strategia errate, hanno messo in pericolo la propria brand reputation.

Patrizia Pepe

Nel caso di Patrizia Pepe, l'immagine che fu utilizzata per la sua campagna promozionale fu criticata dai consumatori attraverso diversi commenti, sia sulla bacheca della pagina ufficiale della casa di moda e sia su Twitter, nei quali si sottolineava l'eccessiva magrezza della modella fotografata. L'azienda si è difesa dalle critiche in maniera supponente e arrogante tanto deludere e allontanare la propria clientela per l'eccessiva reazione.

Melegatti

Nel caso dell'azienda Melegatti, invece, fu criticata una campagna di comunicazione che mostrava un letto candido, due mani, una maschile e l'altra femminile, che uscivano da un piumone bianco latte con in mano due invitanti cornetti e slogan recitava così: "Ama il prossimo tuo come te stesso…basta che sia figo e dell'altro sesso". Alle critiche dei consumatori l'azienda si è difesa declinando qualsiasi responsabilità alla società esterna che si occupa della comunicazione aziendale. La risposta del brand è stata, quindi, deludente, minando la brand reputation.

Sebbene l'errore sia stato di un'agenzia di comunicazione esterna, la negligenza è comunque dell'azienda Melegatti che l'ha scelta come sua collaboratrice. In questa situazione, particolarmente complessa e delicata, la Melegatti avrebbe dovuto semplicemente riconoscere le proprie responsabilità.

Petit Bateau

Petit Bateau, azienda francese, leader nel settore abbigliamento per bambini, nel 2011 lanciò sul mercato due tutine da bebè (maschile e femminile), entrambe grigie ma riportanti, stampati, degli aggettivi caratterizzanti ciascun sesso.

Tramite i social networks, Facebook e Twitter su tutti, i clienti hanno iniziato a criticare il nuovo prodotto dell'azienda sostenendo che le tutine riportano frasi sessiste. Si innesca un attacco "social" che si propaga ad alta velocità soprattutto su Twitter, grazie anche all'hashtag #bodygate e che rischia di minare la reputazione dell'azienda. Prontamente, Petit Bateau pubblica un messaggio sulla bacheca di Facebook con cui comunica che, pur consapevole delle critiche pubblicate dai clienti sui canali social, non ritirerà le tutine dal mercato in quanto non le ritiene lesive dell'immagine femminile. Inoltre, invita i clienti a pubblicare i loro pareri in una pagina Facebook creata ad hoc e chiamata "Entre vous et nous" mostrandosi, allo stesso tempo, attenta e desiderosa di ricevere le opinioni di tutti. Possiamo notare come l'azienda francese, consapevole di aver suscitato critiche, ma certa dei suoi buoni propositi e della sua buona fede, a differenza delle aziende descritte in precedenza, ha gestito la crisi della reputazione del suo brand sostenendo la sua posizione ma aprendo le porte al dialogo.

Abercrombie & Fitch

Nel 2013 il famoso marchio di abbigliamento Abercrombie & Fitch è stato oggetto aspre critiche da parte dei clienti a causa delle dichiarazioni del proprio CEO il quale avrebbe affermato che gli abiti Abercrombie & Fitch erano destinati esclusivamente a persone che avevano un bell'aspetto.

A causa di questo episodio, la società si è attirata le critiche di tutti quelli che hanno visto in quella frase un pregiudizio nei confronti delle persone in sovrappeso o, in generale, non abbastanza alla moda. Da allora l'azienda continua a collezionare risultati negativi e a rovinare la sua brand reputation.

CAPITOLO 2

BRAND REPUTATION E CSR

1. La brand reputation: dal concetto di reputazione a quello di digital brand reputation

Le aziende hanno cercato continuamente di creare un'immagine positiva del proprio brand attraverso gli strumenti classici del marketing: pubblicità, pubbliche relazioni, eventi etc. Spesso ciò che l'azienda comunicava non corrispondeva a quello che risultava realmente.

Con l'avvento del web 2.0, coloro che acquistano un brand non sono più semplici consumatori ma possono esprimere facilmente e soprattutto tra loro le opinioni, creando un nuovo ambiente che il brand deve prendere in considerazione. Le aziende, quindi, si sono dovute adattare al passaggio da un'attività di comunicazione tramite i media classici ad una nuova forma di comunicazione e pubblicità, vale a dire quella del Web 2.0.

I consumatori oggi hanno molto più potere, possono informarsi tra loro tramite il passaparola online, riescono a scoprire tramite i motori di ricerca eventuali difetti presenti nell'offerta del prodotto, e possono facilmente attaccare il brand coalizzandosi tra loro. I consumatori si sentono quindi protagonisti diretti della vita e della comunicazione di un brand[96].

Tutti questi elementi rappresentano delle nuove sfide per l'azienda, infatti oltre a numerose opportunità che scaturiscono dalla brand reputation, esistono anche innumerevoli elementi di rischio come ad esempio la difficoltà nel mantenere il controllo di essa.

[96] Turchetti, V., *Social Media Marketing: strategie per costruire e gestire efficacemente la tua comunicazione sui Social Media*, Area51, Bologna, 2015.

Tradizionalmente le aziende avevano il controllo sulla creazione della reputazione della marca, i consumatori non avevano alcun ruolo attivo durante questo processo. Oggi questo non è più possibile in quanto il consumatore gioca un ruolo da protagonista nella creazione della brand reputation. In precedenza un cliente non soddisfatto tendeva semplicemente a cambiare brand creando un danno limitato all'impresa, oggi invece molti consumatori parlano delle loro esperienze d'acquisto sui blog, social etc. influenzando gli altri potenziali acquirenti[97]. Quindi un consumatore scontento potrebbe diventare molto pericoloso per l'azienda, chiunque tramite post o commenti negativi può abbassare il livello reputazionale aziendale, mettendola in discussione davanti agli occhi di tutti[98].

L'impetuosa rivoluzione portata dal web ha inciso sicuramente su vari aspetti della vita quotidiana, tra questi si può sottolineare come sia cambiato il nuovo concetto di reputazione[99]. Essa è determinata fondamentalmente da due aspetti: il coinvolgimento emotivo; la fiducia. Il primo indica la presenza di sentimenti più o meno forti, mutevoli nel breve periodo (come ad esempio la simpatia). Il secondo rappresenta invece la componente reputazionale di lungo periodo che riguarda le aspettative sui futuri comportamenti dell'organizzazione[100].

La reputazione subisce un radicale cambiamento con l'avvento del web 2.0 tanto da divenire "*digital brand reputation*" per indicare come questa venga influenzata dal cambiamento radicale del web. I cambiamenti diventano notevoli in quanto sul web non c'era possibilità di scambiarsi opinioni e commenti, mentre ora tutto questo è possibile non solo tramite il passaparola off-line, ma bensì semplicemente con un "click". Gli utenti grazie al web 2.0 possono produrre contenuti, condividerli e personalizzarli. Chi dispone quindi di una connessione Internet, può usufruire delle migliaia di informazioni create sia dalle aziende, ma anche dagli stessi utenti[101].

---

[97] Testa, A., *Fare business con il digital marketing*, EPC, Roma, 2015.

[98] Secondo "Harvard Business Review" le imprese con una forte reputazione positiva attraggono maggiori clienti, quindi più la brand reputation dell'azienda è alta maggiore è la probabilità che il prodotto venga acquistato ed utilizzato dai consumatori

[99] Il sociologo Steven Nock definisce la reputazione come "*una condivisa, o comune, percezione rispetto ad una persona*". Avere una buona reputazione significa avere maggiori possibilità di intrecciare rapporti, lavorativi o umani che siano. Noi dipendiamo dagli altri. La nostra libertà d'azione dipende in buona parte da come la società ci giudica. Gestire al meglio la propria reputazione, sia per gli individui che per le organizzazioni, sarà quindi fonte di guadagno.

Uno degli elementi più importante della reputazione è sicuramente ciò che viene comunicato. Come riportato negli assiomi della comunicazione di Paul Watzlawick è impossibile non comunicare e che gli esseri umani comunicano attraverso due moduli, uno digitale e l'altro analogico, quindi mediante linguaggio verbale e del corpo. Le parole pronunciate e le azioni effettuate influenzano quindi, tanto quanto il non detto o non fatto, la percezione che gli altri hanno di noi.

[100] Jeff Bezos, fondatore di Amazon, la definisce come "*quello che la gente dice di te dopo che hai lasciato la stanza*".

[101] Diegoli, G., *Web e Brand Reputation*, in Di Fraia G. (a cura di), *Social Media Marketing – Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, Hoepli, Milano, pp. 83 – 109, 2011.

Alla luce dei cambiamenti del web, bisogna prestare sempre più attenzione alla web reputation. Questa può essere descritta come la reputazione che un determinato brand o una determinata azienda ha in rete e che nasce da articoli, forum, blog, semplici recensioni lasciati dagli utenti on-line e social network.

La "voce del web" in primis è legata al fenomeno del passaparola, cioè quell'atto con cui i consumatori ricevono informazioni da altri consumatori per poi trasmettere le stesse ad altri consumatori. Essa è un'azione naturale, raccontano esperienze, ma se con il passaparola off-line il raggio d'azione era limitato alla propria cerchia di amici o parenti, il passaparola on-line può raggiungere qualsiasi parte del mondo, diventando così incontrollabile e potenzialmente dannoso per la reputazione[102].

Il fenomeno del passaparola quindi esiste da sempre, esso nasce sia dalle delusioni che dalle soddisfazioni, andando a creare un giudizio su un determinato brand o su una persona oppure ancora una persona. Tramite il passaparola on-line sono state sviluppate anche varie tecniche di Marketing, come ad esempio il Buzz Marketing che è una tecnica non convenzionale in cui si cerca di stimolare l'interesse e lo scambio di informazioni riguardo un prodotto o un brand, cioè dare ai consumatori qualcosa di cui parlare e che faccia aumentare la notorietà del brand. Gli elementi che differenziano la reputazione 2.0 rispetto allo scenario precedente sono[103]:

- *Indeperibilità*: L'informazione rimane intatta nel tempo;
- *Persistenza*: Qualunque cosa viene scritta, la si può ritrovare anche a distanza di anni;
- *Incancellabilità*: Il web non dimentica, anche se un'informazione viene cancellata, è molto probabile trovare la stessa su qualche blog;
- *Virulenza*: Il messaggio può essere diffuso con una velocità impressionante, basti pensare ad un semplice "copia e incolla";
- *Multimedialità*: La televisione si è vista sorpassare su alcuni target giovanili dai canali web streaming a cui va aggiunta la trasmissione di video tramite cellulari, dove ormai qualsiasi contenuto è a disposizione;
- *Frammentarietà dei mezzi di comunicazione e degli interlocutori*: I soggetti e i mezzi con cui si ha a che fare sono sempre di più;
- *Incontrollabilità*: La reputazione viene espressa da terzi e sempre meno da ciò che viene comunicato su sé stessi, l'unico modo per controllarla è il dialogo.

La più grande differenza rispetto al mondo off-line è sicuramente la velocità con cui viene trasmesso un messaggio; tutto si trasforma e tutto si diffonde ad una velocità senza precedenti e di conseguenza aumentano le variabili da tenere sotto controllo per gestire una buona reputazione. Per gestire la propria reputazione online non basta avere un sito Internet, infatti, anche chi non è presente sul web può essere citato o criticato ed essere al centro di discussioni tra utenti. Molte aziende hanno paura di aprirsi al mondo online

[102] Mandelli, A., Accoto, C., Soci*al mobile marketing. Il marketing nell'era dell'ubiquitous internet, della sharing economy e dei big data*, Egea, Milano, 2014.

[103] Di Fraia, G., *Social Media Marketing – Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, Hoepli, Milano, 2011.

per il timore di ricevere commenti negativi, come se questo basti a far smettere gli utenti di parlare male di loro online. Non bisogna guardare le critiche come problemi irrisolvibili da cui scappare, ma come opportunità per migliorare[104].

Sicuramente il web 2.0 e di conseguenza la reputazione 2.0 hanno portato anche alcuni vantaggi di cui l'azienda può beneficiare, come ad esempio la possibilità di essere visibili a livello globale indipendentemente dalla posizione fisica e geografica, poter mandare messaggi personalizzati (e-mail) ai propri clienti o a quelli potenziali, monitorare i comportamenti che gli utenti mantengono sul sito aziendale ed allo stesso tempo migliorarne la navigazione.

Per poter costruire una buona web reputazione bisogna saper sfruttare al massimo le potenzialità del web 2.0 e, quindi, dei social media; pertanto occorre:

- Chiedere: sapere in continuazione cosa pensano i clienti ed eventualmente correggere e migliorarsi;
- Rispondere: rispondere sempre ai commenti sia positivi che negativi. La cosa peggiore è ignorare i commenti negativi, potrebbero innescare un passaparola online decisamente catastrofico per l'azienda;
- Ricompensare: gratificare i fan/follower con sconti creati ad hoc per loro per farli sentire parte di una famiglia piuttosto che semplici consumatori indiretti;
- Curare il proprio sito Internet: il sito deve essere facile da consultare e sempre aggiornato;
- Comunicare: Diffondere comunicati stampa permette di gestire "fake news" provenienti dal web.

Inoltre, la reputazione non può essere semplicemente costruita "a tavolino" dagli esperti della comunicazione e divulgata attraverso i media. Pianificare una web reputation, significa decidere cosa e come comunicare al proprio pubblico di riferimento sui vari canali di comunicazione. Conoscere il posizionamento del brand nella mente del consumatore e seguire standard di Corporate Governance sono punti di partenza importanti per pianificare una comunicazione efficace. L'insieme dei messaggi inviati dal brand saranno pretesto di dialogo tra i consumatori e a lungo andare andranno a creare, più o meno direttamente, la reputazione.

Pianificare una web reputation è possibile, ma per far sì che essa sia forte sarà importante monitorarla ed evolvere con essa; soltanto così si potranno avere dei buoni risultati e portarli avanti nel tempo. Sapere dove l'azienda è posizionata nella mente del consumatore è fondamentale per capire quale strada intraprendere. Sarà così possibile capire come un prodotto viene percepito dai diversi stakeholder e quali sono, rispetto ai competitor, i punti di forza e di debolezza, in modo da saper cosa comunicare ai propri clienti. Solo allora potendo definire un obiettivo, quindi definire un positioning, sarà possibile decidere come raggiungerlo.

Una volta pianificato come l'azienda debba essere percepita, sarà poi importante comunicarlo ai diversi pubblici di riferimento, soprattutto a giornalisti e opinion leader, la cui opera di comunicazione ha una forte influenza.

[104] Prunesti A., *Social media e comunicazione di marketing, Franco Angeli Management*, Milano, 2009.

Infine, avere una web reputation favorevole significa avere un cliente che si affida interamente al marchio ed alle sue offerte e si sente migliore acquistando quel determinato prodotto.
L'importanza della web reputation può inoltre essere rappresentata da[105]:

- Fiducia: avere una web reputation forte e positiva sul mercato genera il fattore della fiducia nelle menti dei clienti in quanto credono che il marchio voglia soddisfare le aspettative del consumatore. Inoltre, il consumatore preferisce acquistare prodotti e servizi del marchio che è ben noto sul mercato e nella sua cerchia sociale.
- Lealtà del cliente: con l'aumento del livello di fiducia tra i clienti e la buona reputazione del marchio sul mercato, i clienti rimangono fedeli al marchio acquistando i prodotti e i servizi dell'azienda senza andare dai concorrenti presenti sul mercato nonostante prezzi scontati ed offerte.
- Vendite più elevate: la web reputation è il bene intangibile più vantaggioso per le aziende in quanto fa sorgere il bene tangibile ossia l'aumento delle vendite e aumento dei profitti.
- Word of mouth: i clienti sono i migliori ambasciatori dell'azienda e se sono felici e soddisfatti del prodotto ne parleranno bene all'interno delle loro reti sociali innescando un passaparola positivo che a sua volta porterà nuovi clienti e nuove vendite.
- Espansione aziendale: una buona e forte reputazione aziendale dà slancio per espandere le attività dell'azienda, sfruttando nuovi mercati a livello nazionale ed internazionale ed ampliando la linea di prodotti e offerte.

Per valutare i risultati prodotti da una buona reputazione aziendale bisognerebbe analizzare l'andamento di questi elementi nel tempo ed evidenziare le connessioni che tra essi si vengono a creare. Le imprese devono imparare quindi a gestire il proprio rischio reputazionale minimizzando le probabilità di accadimento di eventi che possano danneggiarla e predisponendo azioni da intraprendere qualora i danni si siano già manifestati. Per quel che riguarda la minimizzazione del danno reputazionale a cose già fatte, è importante che l'azienda riconosca pubblicamente l'errore senza cercare coperture e quando possibile manipoli l'evento negativo a proprio vantaggio.

2. Brand reputation: differenze tra awareness, image e positioning

La brand reputation è dunque la somma di una serie di elementi gestionali strategici che concernono l'identità di un'azienda (identity), l'immagine di un'azienda (image), la notorietà e la riconoscibilità di un'azienda (awareness) nonché il posizionamento di un'azienda (positioning) rispetto all'opinione collettiva dei mercati e dei media.

[105] Pratesi, C., *Branding: strategia, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca*, Milano, McGraw-Hill, 2006.

La capacità di gestire, con le opportune strategie, ciascuna di queste aree, aiuta a consolidare la brand reputation e ad incrementare la forza competitiva di un'azienda rispetto ai propri mercati di riferimento.

La brand identity può essere considerata come "*l'insieme di elementi espressivi utilizzati dall'azienda per veicolare le credenziali di una marca*"[106]. La parte più visibile di una marca (visual identity) è una componente essenziale della sua identità[107]. La creazione dell'identità, a prima vista, potrebbe parere il risultato di un complesso di attività che si trovano sotto la diretta supervisione dell'impresa, invece, è un procedimento verificabile dall'azienda solo in parte, in quanto l'identità di un brand non può essere imposto ma soltanto proposto; i clienti, poi, la recepiranno in base il loro personale punto di vista. Per tale ragione, una marca potrebbe avere un'identità che non corrisponde con quella programmata; il brand, pertanto, è la conseguenza dell'effetto di vari elementi (azienda, clienti, fornitori, istituzioni, ecc.) che, nel corso del tempo, operano in contatto con esso.

La brand image è quello che i clienti percepiscono della marca, perfino se non corrisponde con l'intento dell'azienda. L'immagine di una marca è la conseguenza di un processo interno ai clienti, è quello che si crea nella mente dei destinatari dei messaggi inviati dall'azienda. La brand image concerne i riceventi, il modo in cui determinate categorie sentono e decodificano i messaggi che provengono dai prodotti, servizi e dal brand stesso. L'identità di marca fa riferimento al lato dell'azienda che indirizza all'esterno i suoi segnali. Per quanto concerne la gestione del brand, l'identità precede l'immagine e, infatti, prima di provare a mostrare una determinata immagine, bisogna definire ed essere trasparenti su quello che si vuole trasmettere e su come inviare il messaggio. Il distacco fra identità ed immagine è una problematica che le aziende si trovano spesso a fronteggiare; tale gap non è facile da colmare e per tale ragione è fondamentale per le imprese essere in grado di gestire nel migliore dei modi questo asset[108].

La brand awareness include sia il livello di notorietà che il livello di riconoscibilità di un'impresa oppure di un suo prodotto rispetto al suo settore di riferimento. Le informazioni che i consumatori possono avere può essere superficiale oppure particolarmente approfondita: in ogni caso, oggi, la capacità di un'azienda di far sentire la sua presenza sul mercato può essere misurata mediante una serie di strumenti che controllano, tracciano e rintracciano gli atteggiamenti degli utenti nel corso del loro "brand journey", ovvero, il loro viaggio tra tutti i punti di contatto, fisici e digitali, che intrecciano una relazione con un brand. La Brand Awareness si realizza mediante la pubblicità tradizionale oppure attraverso specifiche attività che si possono eseguire utilizzando Internet e le strategie collegate al marketing digitale: campagne pubblicitarie sui motori di ricerca e sui social media, storytelling e, più in generale, content marketing. Tali azioni consentono di rafforzare la brand awareness e di accrescere il valore di un marchio fino a portarlo al centro dell'attenzione della clientela di riferimento.

---

[106] Pratesi, C., *Branding: strategia, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca*, Milano: McGraw-Hill, 2006.

[107] La brand identity è stata oggetto di approfondimento nel corso del capitolo precedente.

[108] Prunesti A., *Social media e comunicazione di marketing, Franco Angeli Management*, Milano, 2009.

La brand position, infatti, coincide al momento l'azienda ottiene un posto d'elezione nella mente dei clienti oppure, in generale, quando raggiunge gli obiettivi che si era prefissata per avviare i suoi processi di acquisto e, quindi, concretizzare business. L'obiettivo prioritario di ogni azienda, infatti, è quello di diventare il primo brand a cui i clienti pensano nel momento in cui desiderano un bene oppure un servizio. La Brand Positioning è quindi un ambito che lavora sull'empatia che un'impresa è capace di stabilire con il potenziale consuetare e che condiziona, in maniera positiva, la percezione di un marchio[109].

Il posizionamento competitivo consiste nella valorizzazione degli elementi che contraddistinguono la marca da quelle concorrenti, nel sottolineare i punti di forza e provare a mettere in secondo piano quelli di debolezza, facendo in modo che la marca abbia un aspetto migliore rispetto alle alternative presenti sul mercato.

Una strategia di posizionamento è importante per identificare i punti di forza oggettivi della marca rispetto ai concorrenti; è essenziale creare un'offerta che sia, allo stesso tempo, sostenibile dall'azienda e seduttiva nei confronti dei consumatori. Inoltre, i target di riferimento devono essere chiari per escludere eventuali incomprensioni.

Un posizionamento del brand ben definito semplifica la scelta dei prodotti ai consumatori, li avvicina alla marca, conseguendo un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti[110].

Le strategie di posizionamento utilizzabili dall'azienda sono diverse[111]:

- il posizionamento sugli attributi si fonda principalmente sulle caratteristiche più "funzionali" del brand, evidenziando gli elementi che rendono superiore la marca rispetto a quelle concorrenti; una delle problematiche principali di questa tipologia di approccio concerne la tutela del vantaggio competitivo; infatti, tale tipologia di attributi sono solitamente semplici da imitare per i concorrenti; per tale ragione è molto importante essere capaci di difendere il vantaggio riuscendo ad innovare costantemente la propria offerta;
- il posizionamento sui benefici riguarda gli aspetti più "astratti" del brand, peculiarità come la modernità, la tutela dell'ambiente, la comodità, il brand come strumento per rendere migliore la qualità della vita e non solo come offerta di prodotti funzionali;
- il posizionamento sul prezzo tratta il dualismo tra prezzo e qualità: si può mirare ad una migliore qualità, esercitando, di conseguenza, un prezzo più alto, oppure provare a distinguersi mediante un'offerta più semplice ed essenziale conseguendo così un prezzo inferiore rispetto a quello della concorrenza;
- il posizionamento sul problem solving consente ad un brand di essere apprezzato dai consumatori, infatti, essere considerati capaci di risolvere i problemi dà grande sicurezza e fiducia nei nuovi clienti

[109] Prunesti A., *Social media e comunicazione di marketing, Franco Angeli Management*, Milano, 2009.

[110] Turchetti, V., *Social Media Marketing: strategie per costruire e gestire efficacemente la tua comunicazione sui Social Media*, Area51, Bologna, 2015.

[111] Cova, B., Giordano, A., Pallera, M., *Marketing non-convenzionale*, Milano, Gruppo 24Ore, 2012.

che si stanno orientando per la prima volta alla marca. Solitamente, le aziende che arrivano ad affermare questa tipologia di posizionamento sono imprese consolidate, che hanno una grande tradizione alle spalle; infatti, è difficile per una start up mettere in pratica questo tipo di posizionamento non avendo particolari esperienze che rappresenta garanzia per i consumatori. Affinché questa tipologia di approccio sia efficace, l'azienda deve essere capace di offrire un vantaggio che sia esclusivo o comunque offerto da un circoscritto numero di concorrenti.

In definitiva, gestendo questi quattro aspetti fondamentali del lungo processo di brand strategy, mediante anche attività di marketing e storytelling che comportano l'impiego di tutti canali di comunicazione, dal web ai social media ai mezzi più tradizionali, come gli eventi e le riviste cartacee di settore, è ipotizzabile, nel corso del tempo, gestire e potenziare la brand reputation e favorire, in questo modo, alla creazione di un posizionamento sul mercato capace di avvicinare i buyer e far nascere nuovi e maggiori business. Pertanto, l'obiettivo finale è far eccellere un'azienda rispetto alle altre, esaltandone i punti di forza al fine di costruire una relazione e interazione importante tra il brand e i propri clienti target.

3. La cura della reputazione online attraverso i social network

Internet è un ambiente sociale che coinvolge milioni di individui e, il valore della sua utenza non sta nelle sue "dimensioni", ma nel suo "peso". L'utenza della rete è decisamente più qualificata della media della popolazione. La maggioranza qualificata dell'élite socio-culturale usa Internet. Questa circostanza, sommata all'intensa valorizzazione che i segmenti più evoluti fanno del web, lo consacrano come un medium chiave del panorama comunicativo odierno.

L'arrivo del World Wide Web ha travolto e modificato radicalmente il comportamento di consumo degli individui e di conseguenza anche il loro modo di interagire con l'azienda.

Oggi infatti imprese e consumatori interagiscono in due tipologie di mercati:

1. uno fisico detto "*marketplace*"
2. uno virtuale detto "*marketspace*"

Il primo è costituito prevalentemente da relazioni dirette vis-à-vis, vale a dire con rapporti diretti all'interno di negozi ed uffici. Il secondo invece, è costituito da relazioni a distanza definite face to screen e avvengono in un ambiente digitale, basato su infrastrutture di rete. L'esistenza dei due mercati costituisce un'opportunità sia per i consumatori che hanno un canale aggiuntivo dalle caratteristiche uniche, sia per le aziende che hanno la possibilità di "creare valore" per il cliente con costi contenuti.[112]

[112] Prandelli, E., Verona, G., (2006), *Marketing in rete 2/ed. Oltre Internet verso il nuovo Marketing*, McGraw Hill.

Le due caratteristiche peculiari di Internet che ne definiscono il suo ruolo unico rispetto agli altri mezzi di comunicazione sono:

- l'interattività che permette lo scambio e la comunicazione a due vie;
- la personalizzazione che fa sì che il consumatore possa decidere i contenuti e le modalità dello scambio con le aziende, per esempio, modificando le caratteristiche del prodotto e scegliendo quali informazioni approfondire, decidendo quando connettersi.

I tutti i settori del mercato globale, l'avvento di Internet ha determinato la rivoluzione anche delle strategie di comunicazione.

Inoltre, i mezzi di comunicazione tradizionali stanno vivendo una profonda crisi causata da una crescita esponenziale dei new media. In particolare, Pecchenino definisce i "*nuovi media*" come "*tutti quegli strumenti di informazione che sono andati ad affiancare i media già esistenti come quotidiani, periodici, agenzie di stampa, telegiornali. Il loro elemento di novità consiste proprio soprattutto nel fatto che questi nuovi soggetti sono legati a doppio filo con l'universo internet*."[113]

In particolare, il tradizionale settore pubblicitario perde attrattività e interesse rispetto agli anni scorsi a causa del nuovo fascino che i "new media" possiedono.

Questa "rivoluzione copernicana" ha consentito dunque alle persone di poter interagire senza filtri, di essere protagonisti grazie alla possibilità di pubblicare autonomamente testi, video ed immagini.

In prospettiva Internet consente all'interno dei blog, dei social network, delle community, di fornire le proprie opinioni, di dare consigli, di poter interagire liberamente con altri navigatori della rete.

Le diverse tipologie di comunicazione che possono essere utilizzate attraverso l'uso dello strumento rappresentato da Internet sono[114]:

- Chat: è una parola anglosassone che vuol significare "chiacchierare". In Internet, uno spazio virtuale ti permettere di conversare con altri membri della chat, inoltre, è possibile scegliere un solo utente in una conversazione considerata privata.
- ICQ: permette di comunicare con altri utenti. Installato il programma (ad esempio MSN Messenger di Microsoft) e costituita la lista dei propri contatti con i loro indirizzi e-mail di riferimento, ICQ avvisa quando gli utenti della nostra lista sono collegati.
- Videoconferenze: Internet ci permette di effettuare videoconferenze mediante l'impiego di software specifici; tuttavia, per fare videoconferenze è necessario avere una web cam e un microfono.
- Posta elettronica: Un indirizzo di posta elettronica è formato da un nome identificativo (User ID), dal simbolo @ e dal dominio sul quale l'utente si appoggia. La posta elettronica permette agli utenti di inviare un messaggio ad un determinato destinatario (o a più destinatari contemporaneamente).

[113] Pechenino, M., (2009), *La comunicazione d'impresa*, Laterza, Roma.

[114] Prandelli, E., Verona, G., (2006), *Marketing in rete 2/ed. Oltre Internet verso il nuovo Marketing*, McGraw Hill.

Tra gli strumenti di comunicazione digitale che si possono definire "di tipo sincrono" vi rientrano: le chat, l'ICQ e le videoconferenze. Sono stati così definiti perché si caratterizzano per la contemporanea presenza sia dell'emittente del messaggio che del destinatario.

A differenza di questi strumenti di comunicazione digitale, la posta elettronica non richiede la contemporanea presenza sia dell'emittente del messaggio che del destinatario; per tale ragione viene definita uno strumento di comunicazione di tipo asincrono. Infatti, il destinatario dell'email (messaggio elettronico) potrà leggerla in qualsiasi momento. [115]

Nel mondo della comunicazione digitatale e, quindi, del Web 2.0, il tradizionale rapporto tra consumatori e aziende è inevitabilmente cambiato. Infatti, per quarant'anni, il mondo della pubblicità si è concentrato sulla "target audience" e sulla "frequenza" della ripetizione del messaggio affinché possa essere ricordato dai consumatori; oggi, con i new media, la pubblicità è orientata su nuovi aspetti come l'impatto del messaggio sugli utenti e il coinvolgimento che è in grado di determinare. [116]

Oggi, dunque, le imprese devono essere capaci di creare i loro spazi pubblicitari nei new media, proponendo spot originali e innovativi ma, soprattutto, diversi rispetto a quelli che erano soliti veicolare nei tradizionali canali di promozione. A esempio, l'inserzionista (emittente), attraverso l'impiego degli strumenti digitali "*può realizzare un avvicinamento "situazionale" tra le possibili risposte del destinatario alla comunicazione di marketing (risposte comportamentali e non, valutative e relazionali)*". [117]

Infatti, attraverso internet e i nuovi media, le aziende possono interagire più velocemente e più facilmente con gli utenti rivedendo, progressivamente, risposte differenti: "*ad esempio a seguito dell'esposizione ad un banner si può generare, in un primo momento, una risposta emozionale come la curiosità, seguita immediatamente dà una risposta comportamentale come il click throug e la consultazione di più pagine web per la ricerca di informazioni di dettaglio, quindi la loro elaborazione, l'orientamento delle preferenze e, infine, l'acquisto sfruttando la piattaforma di e-commerce*". [118]

La tecnologia digitale, negli ultimi anni, ha determinato lo sviluppo dei social network (ad esempio, Facebook, Twitter) i quali rappresentano una risorsa importante per un maggior coinvolgimento degli utenti. I social network permettono di far conoscere la propria azienda e la propria offerta ad un numero indefinito di consumatori e per tale motivo non devono essere sottovalutati.

[115] Prandelli, E., Verona, G., (2006), *Marketing in rete 2/ed. Oltre Internet verso il nuovo Marketing*, McGraw Hill.

[116] Valdani E., (2000), I *quattro fondamenti dell'economia digitale*, Economia & Management.

[117] Pastore A., Vernuccio M. (2006), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano.

[118] Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

Oggi, essi permettono di creare una realtà virtuale, su varie piattaforme, per poter comunicare e fa conoscere i propri interessi, opinioni e preferenze. La relazione tra social network ed aziende ormai non riguarda solo l'aspetto promozionale ma anche altri fattori come il maggior coinvolgimento diretto e immediato delle persone (anche lontane) e alla possibilità di consolidare e rafforzare l'immagine dell'azienda stessa.

Con la nascita prima di internet e, successivamente, dei social media e degli smartphone, i rapporti tra aziende e utenti si sono spostati di volta in volta in rete, cosicché i manager e sopracuto i responsabili dell'area marketing (web marketing) hanno iniziato a sfruttare le piattaforme social e i mezzi con i quali usufruirne per raggiungere i milioni di utenti collegati.[119]

Inoltre, indipendentemente dalla scelta del canale di comunicazione digitale e quindi del social network, è fondamentale per le aziende detenere anche una minima presenza, diretta o indiretta, sui social media. Per incrementare e favorire la conoscenza dell'azienda, della sua immagine e della sua offerta al pubblico, è opportuno avere una strategia e un piano di comunicazione ben progettato: quest'ultimo deve presentare dagli obiettivi di marketing dell'azienda, all'analisi del target audience fino alla scelta dei media da utilizzare.

La quantità di "Like" oppure di commenti all'interno di una pagina Facebook, offrono una serie di informazioni fondamentali per poter conoscere e capire cosa la gente pensa e vuole realmente (in una prospettiva di co-creation value).[120]

Le aziende potrebbero anche integrare i vari media in una singola analisi, in quanto attraverso i social media si ottengono non solo informazioni ma è possibile interagire con i consumatori, rispondere alle loro richieste e instaurare relazioni più profonde che conducono alla fidelizzazione del cliente e al consolidamento dell'immagine dell'azienda.

---

[119] Prandelli, E., Verona, G., (2006), *Marketing in rete 2/ed. Oltre Internet verso il nuovo Marketing*, McGraw Hill.

[120] Highamy, D. J., Grindrodz, P., Mantzarisx, A., Otley, A., Laflin, P, (2014), Anticipating Activity in Social Media Spikes in Social and Information Networks.

Va sottolineato, inoltre, che i social media non sono verticali, come, ad esempio, la pubblicità o le pubbliche relazioni, ma rappresentano uno strumento orizzontale che coinvolge tutto il business, dal servizio alla clientela, all'acquisizione o alla sua fidelizzazione.[121]

In una prospettiva di co-creazione di valore, i social media permettono di generare valore per le aziende mediante la comunicazione diretta con il proprio pubblico, ad esempio compiendo azioni come dare una risposta a tutti i commenti e a tutte le domande che riguardano direttamente l'azienda, oppure, avere un blog, una parte del sito, una serie di post su Facebook che riguardano temi di interesse per il target audience.[122]

Con il potere che i social network attribuiscono agli utenti, risulta quindi fondamentale per le aziende stare attenti ai piccoli dettagli e gestire i vari feedback.

In definitiva, quindi, il web offre la possibilità di raggiungere un pubblico molto ampio, spalancando le porte a tutti gli utenti interessati ad un'azienda. I social media permettono di giungere ad un target non solo ampio, ma anche molto accurato, facilitando la segmentazione della propria clientela e la ricerca di tipologie specifiche di utenze.

Gli utenti dei social network divulgano i loro dati anagrafici e auto-selezionano i temi dei quali sono più interessati, diventando fan delle pagine Facebook, prendendo parte a gruppi di discussione su LinkedIn oppure twittando argomenti che li incuriosiscono.

Attraverso i new media, quindi, le attività di promozione delle aziende possono essere più mirate, senza doversi rivolgere ad un pubblico non interessato. I dati relativi alla partecipazione diventano così più precisi, chiari e veritieri e l'azienda, attraverso internet e i social network, potrà offrire i suoi prodotti e i suoi servizi in maniera meno onerosa e i clienti potranno effettuare gli acquisti sempre più facilmente sfruttando questi strumenti.

Le aziende, con l'avvento della comunicazione digitale e dei new media si ritrovano in un sistema che offre infinite possibilità di comunicare con gli utenti. Tale comunicazione non ha più ad oggetto solo le vendite, ma permette alle aziende di intrattenere delle conversazioni con i consumatori per individuare i loro bisogno e le e loro esigenze per soddisfarle.

Si può parlare infatti di "*social media marketing*" il quale inizia proprio dall'ascolto dei consumatori mediante i vari strumenti digitali. Individuati gli interessi, i comportamenti e il linguaggio degli utenti, le aziende potranno interagire con loro instaurando conversazioni finalizzate a migliorare i sentimenti nei confronti dell'azienda, ad avere una maggiore notorietà e immagine.

Dunque, per le aziende sarebbe un errore gravissimo sottovalutare le potenzialità che offrono i social media. Da uno studio condotto da XING su quasi 2000 aziende, è emerso che la fiducia nei confronti dei social

[121] Hougland, C., (2014), *Things Fall Apart: How Social Media Leads to a Less Stable World* in Knowledge at Wharton – University of Pennsylvania.

[122] Pastore A., Vernuccio M. (2006), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano.

media si è fortificata nel tempo e continua a crescere. Infatti, quasi tutte le aziende programmano per il futuro un incremento e miglioramento delle attività sui social media.[123]

Nel 2016 si è avuto un ampliamento considerevole dell'attività di promozione online mediante i social network, seguendo il trend degli ultimi anni. Sarà interessante verificare il comportamento delle aziende nei confronti di questa forma di comunicazione e se i social media continueranno ad evolversi sviluppando nuove qualità e potenzialità.

4. Le crisi reputazionali sui social network site: rischi e conseguenze

I social network ad esempio, Facebook, Twitter, possono essere utilizzati dalle aziende per una strategia comunicativa vincente. Questi, infatti, oggi rappresentano una risorsa importante per un maggior coinvolgimento degli utenti. in quanto permettono di far conoscere la propria azienda e la propria offerta ad un numero indefinito di consumatori e per tale motivo non devono essere sottovalutati.

Tuttavia, occorre anche tener presente che l'impiego dei social network può celare delle insidie che possono finire col pregiudicare la reputazione del brand aziendale: se si pensa, ad esempio, alla natura estremamente concisa e stringata della comunicazione su Twitter, tesa al coinvolgimento della più vasta platea possibile e la circostanza che sul web tutto resta registrato, sarà facile comprendere come, attraverso di essa, sia possibile non solo promuovere un marchio e il relativo prodotto, ma anche scatenare una crisi reputazionale che può facilmente assumere proporzioni gigantesche attraverso i retweet di altri utenti[124]. Emblematico in tal senso è il caso che ha visto interessata, suo malgrado, l'azienda Barilla. Guido Barilla, CEO della nota azienda italiana leader nel settore alimentare, in occasione di un'intervista radiofonica[125], si rese protagonista di un increscioso episodio: dichiarò che la sua azienda, da sempre portatrice di un'idea di famiglia tradizionale, non avrebbe mai realizzato campagne pubblicitarie con soggetti omosessuali e che, se questi non fossero stati d'accordo con la loro politica, ben avrebbero potuto astenersi dal comperare i loro prodotti e acquistare pasta di altre marche.

Tale incauta espressione, in una contingenza storica come quella attuale in cui, in Italia, estremamente acceso si palesa lo scontro sul terreno del riconoscimento dei diritti civili degli omosessuali, ha inevitabilmente scatenato un mare di polemiche; polemiche ulteriormente accresciute dai social network site. Tant'è che nonostante Guido Barilla, successivamente, si sia affrettato a porgere le sue scuse, prima a mezzo Twitter, e poi attraverso tutti gli altri canali mediatici, affermando il suo rispetto nei confronti di tutti gli

[123] Safko, L., (2012), *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business* Success, John Wiley & Sons.

[124] Monotti, S., *Social Media Monitoring – Strumenti e tecniche per l'analisi delle conversazioni online*, in Di Fraia G. (a cura di), *Social Media Marketing – Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, Hoepli, Milano, pp. 297 – 337, 2015.

[125] Intervista rilasciata al programma radiofonico "La Zanzara" su Radio24.

individui senza distinzione alcuna, l'hashtag #BoicottaBarilla è divenuto subito di tendenza. Diverse sono state le reazioni della comunità del web: la stragrande maggioranza degli utenti insorse sdegnata contro il brand, minacciando di non acquistare più i loro prodotti; altri, ironizzarono sull'imbarazzante gaffe[126]in cui era incorso il manager, etichettando la vicenda come un clamoroso Epic Fail; mentre, i competitor, sfruttarono l'eco mediatica dell'accaduto per rimarcare la circostanza che il loro marchio non operava discriminazione alcuna.

Questo clamore intorno alle dichiarazioni di Barilla, pertanto, costituisce un chiaro esempio di ciò che può accadere nel momento in cui un errore di comunicazione viene commesso nell'era della disintermediazione. Indubbie sono state le ripercussioni che questa vicenda ha determinato sulla reputazione del brand Barilla e, verosimilmente, ciò avrà determinato una perdita di attrattività nei confronti di potenziali candidati. Di contro, la medesima vicenda ha riconfermato, ancora una volta, laddove ce ne fosse stato bisogno, l'immenso potere mediatico che i siti di social network hanno ormai acquisito nella società contemporanea, sottolineando quanto sia forte e pressante l'esigenza delle aziende di dotarsi, in questo settore, di professionisti, capaci di muoversi nel mondo della comunicazione a mezzo social, evitando di cadere nelle "trappole" del web.

Dunque, alla luce di quanto detto sin ora, possiamo definire la crisi comunicazionale come quella vicenda costituita da un oggetto conversazionale quale una foto, un video, un'informazione, un racconto, che "diventa virale" "contagiando" persone ed ambienti, arrivando in alcuni casi ad invadere persino i mass media, sicchè l'"influenza" diventa reciproca, il passaparola spontaneo e, in assenza di una regia centralizzata capace di governare il fenomeno, risulta molto difficile placare il fenomeno.

Questo genere di contenuti può essere realizzato da un singolo consumatore mosso da un qualsiasi motivo di insoddisfazione nei confronti del brand, ma può essere anche creato ad arte da professionisti che sfruttano i propri utenti aizzandoli contro brand rivali. Tuttavia, non necessariamente ogni fatto negativo si tramuta in una crisi comunicazionali; talune cause scatenanti delle crisi comunicazionali possono possono ravvisarsi[127]:

- nell'evidente criticità di un prodotto che, a causa di ciò, si rivela essere addirittura pericoloso;
- in un'aspettativa della clientela nei confronti del brand che resta disattesa;
- in comportamenti riprovevoli posti in essere dall'azienda, oppure atteggiamenti non riguardosi delle regole del web;
- nella difficoltà di gestire e controllare tutte le diverse strutture di cui un'azienda si compone.

Saper disinnescare una crisi reputazionale, in una società in cui la maggior parte degli utenti è "always on" grazie alla grande diffusione degli smartphone, è un'impresa che definire ardua è poco: vanno tenute sempre in debita considerazione le proprietà e le dinamiche dei "pubblici interconnessi"[128], il fatto che la voce di

[126] Espressione anglosassone che viene solitamente associata a un fallimento, in questo caso comunicativo, di portata straordinaria e di enorme risonanza mediatica.

[127] Etichette inserite dagli utenti per tracciare e catalogare conversazioni via twitter tra utenti e momenti temporali diversi.

[128] Boyd, D., *Social Network Sites as Networked Publics: Affordances, Dynamics, and Implications*, 2010.

chiunque utilizzi i canali social ha un peso e che, online, le cattive notizie si muovo ad una velocità maggiore rispetto a quelle buone[129]. Per porre un rimedio a ciò, bisogna operare velocemente prendendo le redini della situazione, offrendo risposte oneste e convincenti, ma soprattutto accettando, allo stesso tempo, le critiche, favorendo il dialogo su tutti i canali mediatici. Solo agendo in questo modo, sarà possibile arginare le conseguenze negative di una eventuale crisi e dotarsi di strumenti per essere in grado poter gestire al meglio future problematiche.

Tuttavia, l'errore più comune in cui si incorre, è rappresentato dall'atteggiamento volto ad ignorare le discussioni, a non curare la comunicazione a mezzo social; atteggiamento che può determinare l'insorgenza di gravi problemi. Pertanto, molto importante si rivela curare continuamente i rapporti con i clienti, perché solo conquistando un rapporto amichevole con il consumatore sarà poi possibile gestire con maggiore facilità i momenti di crisi che potrebbero verificarsi.

Un altro errore comune è da ravvisarsi, poi, in quello di prendere in considerazione soltanto i casi di crisi più evidenti, senza occuparsi delle crisi di minore dimensione che, anche quotidianamente, possono comportare un piccolo ma continuo danno per la reputazione del brand.

E ancora, un altro tipo di errore consiste nel non dotarsi, in via anticipata, di un piano per la gestione di una eventuale crisi, trovandosi in questo modo spiazzati nel caso di concreto verificarsi della stessa.

Quindi, primaria attenzione deve essere data i tempi di risposta perché, affinché la crisi non si espanda in maniera tale che qualsiasi azione successiva si riveli poi vana, è necessario essere il più celeri possibile, per bloccare la crisi sul nascere circoscrivendo i danni all'azienda.

Un altro aspetto importante della gestione della crisi riguarda, poi, i modi in cui l'azienda risponde, i toni, le parole e gli atteggiamenti assunti dal brand nei confronti dei consumatori critici; l'azienda non deve ma mostrarsi né arrogante né aggressiva, ma ricercare un dialogo costruttivo e non degenerare in un litigio agl'occhi del web. In tale ottica, quindi, il linguaggio usato dovrà essere amichevole e mostrare disponibilità, evitando inutili termini tecnici o minacce di azioni legali.

Quando si presenta una crisi, poi, fondamentale si rivela essere la scelta accurata dei mezzi di risposta, i quali devono essere necessariamente proporzionati al mezzo responsabile dell'innescamento della crisi; pertanto, ad esempio, sarà osservato e giudicato fuori luogo rispondere ad un social network attraverso un comunicato stampa. Ma, d'altro canto, anche l'uso di strumenti non alla portata di tutti potrebbe rivelarsi la scelta meno azzeccata, atteso che ciò potrebbe essere letto come volontà di escludere una certa categoria di utenti, quelli appunto non in grado di fruire di quello strumento, dalla comunicazione, ignorando la regola del web percui in rete siamo tutti uguali, e che un atteggiamento di superiorità da parte del brand sicuramente non sarà ben accetto dagli utenti.

Infine, un mezzo che potrebbe rivelarsi utile nella gestione di una eventuale crisi comunicazionale potrebbe essere rappresentata dalla creazione, da parte dell'azienda, di uno spazio sociale ad hoc, in cui rispondere a

[129] Welford, B., *How to respond to a Social Media Crisis*, 2014.

tutte le critiche degli utenti, tentando, così, di costruire un dialogo con i consumatori insoddisfatti che sicuramente apprezzeranno la disponibilità dell'impresa nell'ascoltare e risolvere i loro problemi.

5. Corporate Social Responsibility

La Corporate Social Responsability (CSR) è la responsabilità sociale dell'azienda che sceglie di contribuire volontariamente al miglioramento della società in cui vive. Attenzione per l'ambiente, la salute o le persone sono le diverse strade etiche che l'impresa può percorrere per migliorare la propria immagine.

La definizione ufficiale, in ambito europeo, risale al 2001 ed è contenuta nel Libro Verde dal titolo "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", nel quale la Commissione Europea precisa cosa si deve intendere per responsabilità sociale d'impresa: "*Il concetto di responsabilità sociale delle imprese significa essenzialmente che esse decidono di propria iniziativa di contribuire a migliorare la società e rendere più pulito l'ambiente. [...] L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate, i cosiddetti stakeholder [...]*"[130].

Oggi, l'impresa esce dai suoi confini tradizionali per affermarsi come attore sociale e non più esclusivamente come attore economico, offrendo così il proprio contributo al benessere della società. Si tratta di un vero e proprio cambiamento nella cultura d'impresa che intraprende la difficile strada verso l'affermazione della cultura della responsabilità sociale d'impresa, chiamata dalla società ad una partecipazione attiva alla soluzione delle sue problematiche e alla realizzazione di una missione integrativa alla sua logica di profitto[131].

Un'azienda è socialmente responsabile se[132]:

- investe nel reclutamento, nella formazione e nella gestione delle risorse umane nel rispetto dei principi della parità di trattamento e delle pari opportunità;
- limita il più possibile l'impatto delle proprie attività sull'ambiente e investe in tecnologie e processi produttivi ecosostenibili;
- garantisce l'integrazione ed il rispetto delle problematiche sociali ed ambientali anche nella scelta di partner e fornitori;
- investe le proprie risorse per il miglioramento e la salvaguardia della comunità in cui opera.

[130] Commissione delle Comunità Europee (2001), *Libro Verde - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*.

[131] Mariano, L., *Responsabilità etica ed impegno sociale nei valori d'impresa*, Liguori, 2005.

[132] Molteni, M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, Vita e Pensiero, 2014.

L'argomento Corporate Social Responsability è stato oggetto di importanti dibattiti e contributi, sia da parte del mondo accademico, sia da parte delle migliori istituzioni sovrannazionali europee e non. Attualmente, l'importanza di questo tema è in costante crescita anche per effetto di alcuni elementi che stanno cambiando la società tra cui la globalizzazione, la crescente ricchezza e il mutamento delle aspettative.

Nel 2006, un economista americano, Michael Porter, pubblicò, sulla rivista Harvard Business Review, l'articolo "*Strategy and society. The thing between competitive advantage and corporate social responsibility*"[133]. In questo contributo, l'autore afferma che diverse aziende si stanno impegnando per rendere sostenibile l'impatto ambientale e sociale delle loro attività però i metodi utilizzati sono solitamente frammentati e non collegati alla strategia di business e ciò comporta la perdita di migliori opportunità.

Porter ritiene che le aziende e la società sono interdipendenti tra di loro: per le aziende, questo rapporto costituisce una fonte di opportunità per la realizzazione di un vantaggio competitivo; per la società, la relazione con l'azienda può essere una fonte di un importante avanzamento sociale. Istruzione, condizioni di lavoro più adeguate, pari opportunità, prodotti sicuri, sanità, impiego efficiente delle materie prime, rispetto e tutela delle risorse naturali del territorio, un buon governo sono tutti elementi che individuano una società sana dalla quale il business di un'azienda può ottenere solo benefici.

Porter, perciò, suggerisce un modello per "*identificare tutti gli effetti, positivi e negativi, che le aziende hanno sulla società, determinare quelli che meritano un loro intervento e individuare un modo efficace per intervenire*"[134].

Secondo l'autore, la connessione tra impresa e società può essere rappresentata in questo modo: le imprese, per iniziare un processo produttivo, assimilano risorse economiche, sociali e ambientali dal territorio nel quale svolgono la loro attività; al termine di tale processo, l'azienda restituisce un valore economico, sociale e ambientale al territorio; il processo ricomincia poi con un nuovo prelievo.

Nel caso in cui l'azienda, con il suo processo produttivo, riconsegna al territorio più risorse di quelle che ha prelevato avrà realizzato un valore aggiunto; tale valore andrà a favore del territorio e delle aziende che in questo modo avranno a disposizione risorse maggiori per realizzare un nuovo processo produttivo.

Lo studio delle risorse assorbite e del valore aggiunto creato, consente alle aziende di individuare i suoi impatti sul territorio e identificare le zone d'intervento che mostrano un maggior valore strategico e un beneficio migliore per impresa e società[135].

Le osservazioni di Porter sono state poi riproposte, nel 2011, nell'articolo "*Creating Shared Value*"[136] dove si sottolinea l'esigenza per le aziende di conformarsi alle necessità della società moderna e sviluppare una

---

[133] Porter, M., Kramer, M., *Strategy and society. The thing between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard Business Review, Dicembre 2006.

[134] Ibidem.

[135] Tutto ciò si traduce in una rivisitazione della catena del valore di Porter già progettata nel 1985 che, applicata alla CSR, si trasforma in catena del valore sociale.

[136] Porter, M., Kramer, M., *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, 1-2/2011.

nuova idea di capitalismo dove lo scopo principale non è creare profitto in quanto tale ma generare un valore condiviso, in una prospettiva in cui il business e la società non sono due forze in contrapposizione fra loro. Gli studiosi rilevano che sempre più spesso le imprese sono considerate come una delle ragioni principali dei problemi sociali, ambientali ed economici e questo comporta che le istituzioni e i governi perdono fiducia nel loro operato e, di conseguenza, scelgono di assumere politiche che riducano la loro libertà, strozzando competitività e crescita. Ciò si verifica soprattutto perché la gran parte delle imprese continua ad avere una considerazione della creazione di valore limitata e sorpassata, dove la responsabilità sociale resta una condizione periferica e non centrale.

Per Porter, la soluzione risiede nella realizzazione di un valore condiviso definito come "*l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera*"[137]. Secondo tale visione, il progresso sociale ed economico sono rigorosamente interconnessi e generare un valore condiviso vorrebbe dire proprio identificare e accrescere tale connessione.

Freeman, nel 2005, in linea con le idee di Porter, dichiara che l'azienda deve provare a soddisfare i bisogni di più portatori d'interesse (primari e secondari) in una prospettiva in cui le scelte economiche e le politiche sociali devono perseguire il principio del valore condiviso. Egli afferma, inoltre, che discutere di affari e responsabilità sociale come se fossero due argomenti separati spinge, inconsapevolmente, a diffondere l'idea che le questioni di business e le questioni sociali possano essere analizzate distintamente[138].

Ciò nonostante, Freeman, a differenza di Porter, non si focalizza sul processo produttivo ma sull'idea di capitalismo, considerato come un sistema di cooperazione sociale in cui si attribuisce all'impresa l'attitudine ad influire sulla realizzazione di valore economico e sociale oltre il perimetro dell'organizzazione[139].

La cooperazione sociale menzionata da Freeman richiede una coordinazione tra i vari attori presenti su un territorio che partecipano alla realizzazione di valore sociale e, da questo presupposto, deriva il contributo di Simon Zadek, il quale suggerisce una visione di governance "partecipata" dove parteciperebbero svariati attori sociali[140].

L'importanza del contributo sociale, sia delle aziende che dei soggetti pubblici o della società civile organizzata, nasce dalla crescente complessità del contesto attuale che non consente alle imprese di individuare soluzioni efficaci autonomamente.

---

[137] Porter, M., Kramer, M., *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, 1-2/2011.

[138] Freeman, E. R., *Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR*, The Darden School, Unversity of Virginia, 2005.

[139] Ibidem.

[140] Zadek, S., *The new economy of Corporate Citizenship*, Copenhagen, 2011.

Tale esigenza, evidenzia l'autore, è riconosciuta dalle molteplici partnership intersettoriali che sono sorte negli ultimi anni e che Zadek identifica mediante il concetto di "*New civil governance*", ovvero, un nuovo modello di governance che si basa su tre presupposti[141]:

- è costruito su forme di legittimazione molto forti e importanti, può confidare, infatti, sul capitale fiduciario affidato alle organizzazioni della società civile e ai governi;
- permette agli attori protagonisti di conoscere realtà diverse dalle loro;
- consente di unire diverse culture organizzative e competenze, rafforzando le abilità di intervento degli attori in azione permettendo loro di conseguire gli obiettivi di business e sociali.

6. Brand reputation e Corporate Social Responsibility: un mix per arrivare al successo

Il tema della Responsabilità Sociale rappresenta una leva di marketing che può posizionare meglio sul mercato il brand di una azienda. Le aziende che investono in Corporate Social Responsibility, infatti, lo fanno anche per ragioni di comunicazione nell'ottica di miglioramento della loro immagine. Un esempio importante è la Unilever con il progetto Sustainable Living. Questo progetto mira a creare un ambiente di Brand Reputation positiva sui numerosi brands alimentari della Unilever, utilizzando buone pratiche sostenibili a vantaggio dell'ambiente e dei coltivatori sparsi per il globo. Un altro esempio è la Timberland che ha creato un programma ambizioso di prodotti a base esclusiva organica per il 2020, per migliorare la percezione dei consumatori in ottica strategica di vita all'aria aperta.

I consumatori preferiscono scegliere quelle aziende che fondano la loro identità su un comportamento etico e responsabile e che estendono la loro prospettiva dalla logica del profitto ad una conduzione complessiva del sistema aziendale in relazione all'ambiente in cui opera ed a tutti i suoi interlocutori. Ad esempio, un'azienda avveduta nei confronti delle esigenze delle persone nonché dei suoi dipendenti incrementa il valore del suo brand e può, in tal modo, distinguersi dalle altre[142].

I brand, per imporsi, devono trovare nuovi valori su cui fondare la loro ragione d'essere, pertanto, molte aziende hanno deciso di assumere una responsabilità sociale per mostrare la loro sensibilità nei riguardi dell'ambiente e delle persone coinvolte nel sistema aziendale.

L'impresa socialmente responsabile costituisce un nuovo sistema culturale creato attorno alla realtà aziendale. Un esempio vincente è rappresentato dalla cosiddetta "impresa umanistica", modello imprenditoriale che mette insieme la visione imprenditoriale con la tutela e la promozione del valore umano del lavoro e dell'ambiente.

---

[141] Zadek, S., *The new economy of Corporate Citizenship*, Copenhagen, 2011.

[142] Rolle, L., *Semiotica in pratica - Strumenti per governare le strategie dei brand*, Franco Angeli, 2014.

Un esempio di applicazione di questo modello imprenditoriale si ha nell'azienda italiana diretta da Brunello Cucinelli, leader per il cachemire di qualità made in Italy; questo modello manageriale divide il profitto in questo modo[143]:

- un terzo ai lavoratori, i quali conseguono stipendi superiori alla media di settore;
- un terzo al territorio in cui opera, con conseguenze positive sul tessuto sociale;
- un terzo alla remunerazione dell'investimento dell'imprenditore.

Il risultato di tale operazione è stato un successo di mercato considerevole. Il reddito totale è cresciuto insieme con la reputazione del brand e non ha rallentato la sua crescita neanche nei periodi di crisi.

Purtroppo, sebbene molte aziende abbiano capito quanto sia fondamentale affrontare queste tematiche, non tutte sono in grado di conservare un atteggiamento corrispondente con gli ideali dichiarati. Oggigiorno, inoltre, non si può non considerare l'impiego di internet e quindi dei social network come strumenti di comunicazione aziendale; essi infatti hanno ormai rovesciato le vecchie regole della comunicazione: prima esisteva un emittente attivo (l'azienda) e uno passivo (il pubblico) mentre oggi il pubblico può diffondere messaggi che influiscono anche negativamente sull'immagine del brand.

Le persone sono sempre più attente alle tematiche che concernono il benessere sociale e ricompensano chi considera il lavoro come espressione del valore umano. Un brand ha sempre una reputazione da tutelare e se vuole conquistare la fiducia dei consumatori deve mostrare loro di essere coerente con i valori cui dichiara di aderire. L'esibizione di atteggiamenti etici e sensibili, se non viene accompagnata da atteggiamenti coerenti, rischia di danneggiare sena rimedio l'immagine dell'azienda[144].

7. Le variabili con le quali la digital brand reputation può essere valutata

Oggi, la conoscenza di un prodotto o di un servizio commerciale si acquisisce anche utilizzando Internet: i social network insieme ai motori di ricerca forniscono risposte puntuali ed esaustive e lo stesso "*word of mouth*" nei social media ha trovato terreno molto fertile. Tutte queste considerazioni non toccano però ancora la sfera dei cosiddetti influencer, che sono ben altra cosa rispetto ai fan di Facebook o ai follower di Twitter. Non si può giudicare l'influenza di un brand (o anche di una persona) se non si è sicuri di aver calcolato correttamente gli *influencer*, ad esempio, bisognerebbe tenere conto della qualità delle interazioni, della tipologia dei punti di contatto (più potenti sono coloro che hanno un proprio mezzo, come un blog o un canale YouTube), del tipo di azione e del mercato a cui si fa riferimento. Non è possibile essere influenti su tutto ed in eguale misura, indipendentemente dalla reputazione si possa costruire attraverso un

[143] Fiacchino, N., *Quando la responsabilità fa la differenza*, 13/03/2017, http://blog.codencode.it.

[144] Ibidem.

comportamento costante e pro-attivo sui social media (il famoso *outreach*) e una facilità a creare e sostenere relazioni, a prescindere dai contenuti in cui queste relazioni prendono vita.

La reputazione è un contenuto molto più vasto e complesso per riconoscerlo con la semplice sovrapposizione social. È proprio il contenuto della comunicazione, sul quale si sceglie di esercitare un giudizio e un'influenza e sul quale si abbiano tante relazioni che identifica il grado di *appealing* della campagna promozionale e comunicativa di un'azienda.

In altri termini, l'ipotesi di continuare a ragionare esclusivamente in modo quantitativo può determinare l'incapacità di riconoscere il vantaggio costituito per lo più dalla costruzione di un rapporto solido e di fiducia con la community e dall'identificazione di un pubblico che sia realmente interessato al contenuto.

Le aziende dovrebbero utilizzare i social media per stimolare il proprio pubblico e, di conseguenza, acquisire informazioni preziosissime ed importanti per impostare meglio le strategie di comunicazione, promozione, customer care e anche di selling.

Grave errore, soprattutto in termini reputazionali, in quei settore ad elevata competitività e con margini ridotti all'osso, è quello di lanciarsi in una guerra per accaparrarsi gli *influencer* del settore, il che impatterebbe ancora di più su una già precaria redditività e sulla capacità di poter trarre profitto da questo nuovo modello di marketing.

Ancor oggi, si verifica la tendenza di molte aziende a considerare, erroneamente, il numero dei propri "social-seguaci" come il benchmark per determinare il successo o l'insuccesso della loro attività nei social network, delle campagne promozionale e dell'impatto delle strategie di *branding*.

In effetti, il valore reale dei big data non è dato dalla massa critica di utilizzatori quanto dalla relazione e dall'interazione effettiva tra il brand ed il consumatore.

Se poi consideriamo che esistono anche soggetti che propongono e promettono alle aziende, attraverso l'utilizzo di pratiche fraudolente per incrementare artificiosamente il numero i fan e i *follower*, ovvero il loro bacino d'utenza "social", di aumentare la reputazione digitale, allora forse non solo non si è capito il valore effettivo della relazione e delle conversazioni digitali ma non si è nemmeno compresa la portata di questa rivoluzione dei social network nei quali i veri protagonisti sono proprio i consumatori che, con le possibilità offerte loro dalle tecnologie, oggi possono determinare il successo o l'insuccesso di un prodotto o di un servizio anche semplicemente attraverso un commento che si può condividere velocissimamente e che altrettanto velocemente può riverberare in rete.

Il problema è che molte aziende continuano a travisare i "date", scambiando un punteggio per capacità di persuasione. Certo è che l'influenza è un concetto che si espande ben oltre la sfera del web ma che all'interno delle dinamiche della visibilità che si innescano nelle pratiche di utilizzazione dei social network di cui abbiamo parlato in precedenza, acquisisce una concretezza numerica tutta particolare; il numero di like di una pagina o di un post su Facebook, il numero di note su un Tumblr, il rapporto tra *follower* e *following* di un account Twitter o Instagram, sono tutti valori che a una prima occhiata possono farci capire quanto un profilo di un social network sia influente.

Tuttavia, bisogna stare attenti perché, proprio come nella vita reale, non bisogna confondere l'influenza con la visibilità o ancor peggio con la reputazione. Non è assolutamente detto che un profilo particolarmente visibile sia un profilo di una persona (o di un'azienda come magari di un'associazione) che gode di una grande reputazione, anzi: internet è popolato da profili che con i loro post riescono a raggiungere centinaia di migliaia di persone ma che in realtà veicolano contenuti tutt'altro che fondati su una reputazione in un determinato campo.

Nel prossimo capitolo analizzeremo tre variabili associate alla web reputation.

La prima è la SERP di Google, quindi la prima pagina che compare su internet quando si cerca un determinato brand online.

Poi analizzeremo l'importanza di una buona presenza sui social (in particolare Facebook).

Ed infine il sito internet aziendale, nello specifico la sezione dedicata al "chi siamo".

Tramite questionario effettuato su "Qualtrics" cercheremo di capire quale tra queste variabili può incrementare la web reputation.

Capitolo 3:

Obiettivo della ricerca, metodo, procedura e risultati

L'indagine è stata condotta tramite Web Survey utilizzando il software "Qualtrics" per la realizzazione del questionario.
Il questionario è stato inviato tramite DEM agli iscritti al sito Internet www.winnerland.com.
L'indagine è stata ritenuta conclusa dopo cinque giorni e sono state raccolte un totale di 1274 risposte.

L'obiettivo principale dell'analisi è quello di analizzare se vi sia o meno un impatto statisticamente significativo di tre fattori che supponiamo influenzino la Brand Reputation, l'intenzione di acquisto e la word of mouth. Nella fattispecie i tre fattori ipotizzati sono: Serp di Google, interazioni su Facebook e qualità della pagina di autopresentazione nel sito del Brand.

Per ognuno di questi tre fattori sono stati creati due livelli.
Per la Serp un primo livello totalmente positivo e un secondo livello solo parzialmente positivo.
Per l'interazione della pagina Facebook sono stati creati due ipotetici post identici in quanto a contenuto ma nel primo livello erano presenti numerosi like, commenti e condivisioni mentre nel secondo livello le interazioni erano più modeste.
Per la pagina di autopresentazione è stato realizzato un primo livello con una descrizione di qualità e dettagliata della vision e mission aziendale mentre il secondo livello conteneva una descrizione più fredda e sintetica.
Ogni rispondente è stato casualmente abbinato a uno degli otto possibili scenari e ha espresso una valutazione su scala Likert da 1 a 7 (da "per niente d'accordo" a "completamente d'accordo") a tre affermazioni:
Ho avuto una buona impressione di questo brand (per misurare la Brand Reputation);
Ho intenzione di acquistare un prodotto di questo brand (per misurare l'intenzione d'acquisto);
Suggerirei questo brand ad un amico (per misurare la word of mouth).
Infine ogni rispondente è stato chiamato ad esprimere un grado di accordo relativamente a tre aspetti fondamentali della CSR (ambientale, sociale e benessere dei dipendenti).

Innanzitutto presenteremo i risultati in termini di statistiche descrittive univariate per tutte le variabili presenti nell'indagine.

In secondo luogo per valutare se lo scenario a cui il rispondente è stato casualmente abbinato influenzi o meno la Brand Reputation, l'intenzione d'acquisto e la word of mouth è stato quindi realizzato un test MANOVA 2X2X2 (a tre fattori con due livelli cadauno).

Infine andremo a valutare se i punteggi medi che sono stati attribuiti alle tre variabili di CSR siano legati agli aspetti socio-demografici del rispondente (sesso, età, macroarea geografica ed occupazione).

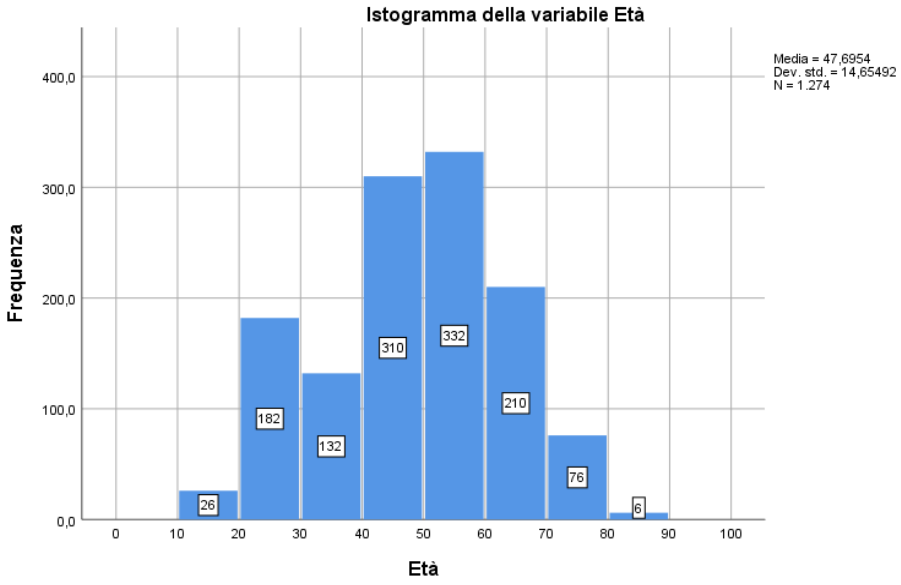
1.Analisi descrittiva dei risultati

Variabili Socio-demografiche

Statistiche

Età

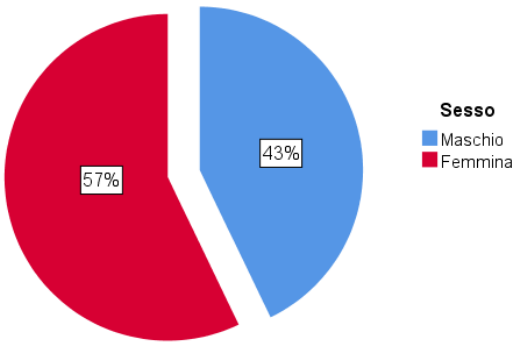
N	Valido	1274
	Mancante	0
Media		47,6954
Mediana		49,0000
Deviazione std.		14,65492
Intervallo		74,00
Minimo		14,00
Massimo		88,00



Per quanto riguarda l'età dei rispondenti notiamo come l'età media sia di circa 48 anni.
Il range varia da un minimo di 14 anni ad un massimo di 88 anni e come è possibile dedurre da ispezione grafica dell'istogramma della variabile la distribuzione risulta essere piuttosto equilibrata.

Sesso

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Maschio	546	42,9	42,9	42,9
Femmina	728	57,1	57,1	100,0
Totale	1274	100,0	100,0	



Per quanto riguarda il sesso dei rispondenti, notiamo come ci sia stata una prevalenza di soggetti di sesso femminile (57%) rispetto a quelli maschili (43%).

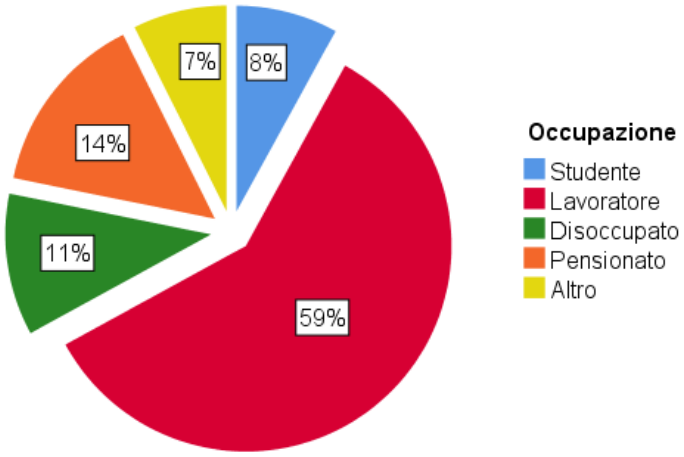
Macroarea di Residenza

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Nord Italia	544	42,7	42,7	42,7
	Centro Italia	426	33,4	33,4	76,1
	Sud Italia e Isole	304	23,9	23,9	100,0
	Totale	1274	100,0	100,0	

Invece con riferimento alla macroarea di residenza, notiamo come la maggior parte dei rispondenti provenga dal Nord Italia (43%) seguiti dai rispondenti del Centro Italia (33% circa), mentre la percentuale minore (24%) è costituita dai rispondenti del Sud Italia e Isole.

Occupazione

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Studente	102	8,0	8,0	8,0
Lavoratore	752	59,0	59,0	67,0
Disoccupato	142	11,1	11,1	78,2
Pensionato	184	14,4	14,4	92,6
Altro	94	7,4	7,4	100,0
Totale	1274	100,0	100,0	



Infine per quanto riguarda l'occupazione dei rispondenti, notiamo come ci sia una prevalenza di lavoratori (59%) seguiti dai pensionati (14% circa) seguiti dai disoccupati (11%) seguiti dagli studenti (8%) mentre il restante 7% circa dichiara di non appartenere a nessuna delle precedenti categorie.

Scenario

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Serp Negativa - Molte interazioni - Di qualità	164	12,9	12,9	12,9
Serp Negativa - Molte interazioni - Freddo	160	12,6	12,6	25,4
Serp Negativa - Poche interazioni - Di qualità	182	14,3	14,3	39,7
Serp Negativa - Poche interazioni - Freddo	146	11,5	11,5	51,2
Serp Positiva - Molte interazioni - Di qualità	184	14,4	14,4	65,6
Serp Positiva - Molte interazioni - Freddo	154	12,1	12,1	77,7
Serp Positiva - Poche interazioni - Di qualità	142	11,1	11,1	88,9
Serp Positiva - Poche interazioni - Freddo	142	11,1	11,1	100,0
Totale	1274	100,0	100,0	

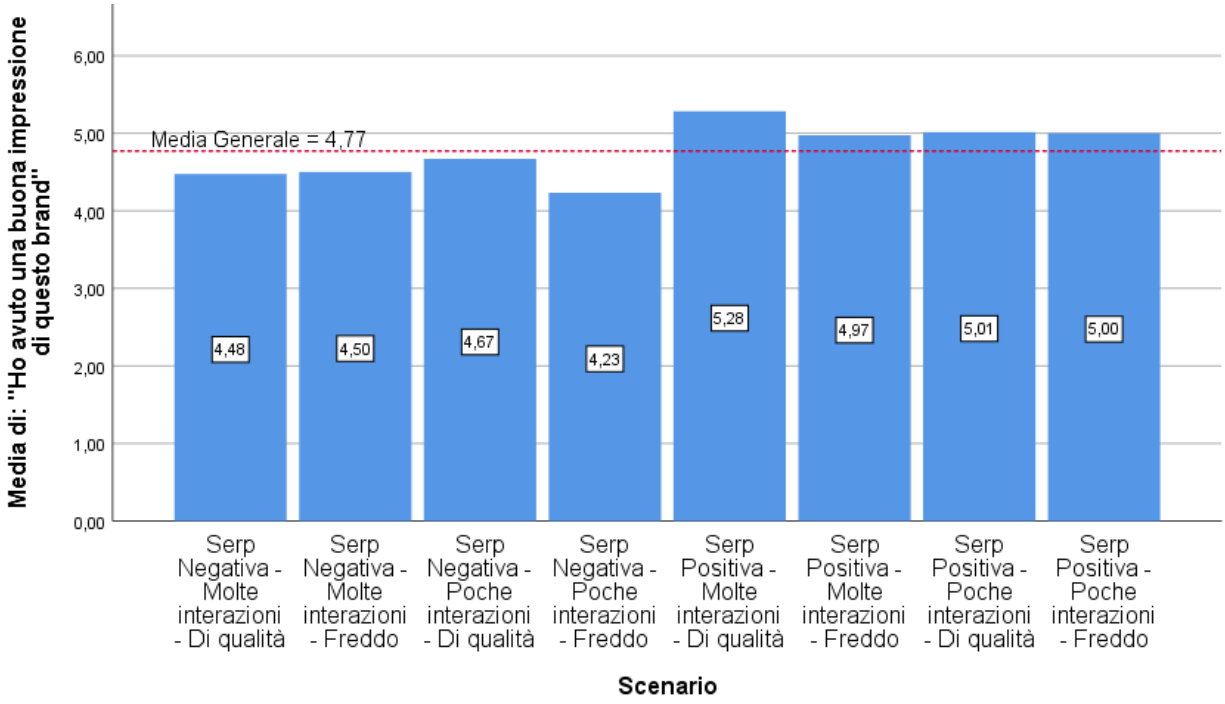
Notiamo come la randomizzazione di Qualtrics abbia generato otto sottogruppi di rispondenti sostanzialmente equivalenti dal punto di vista della numerosità campionaria (circa 140-180 rispondenti per scenario).

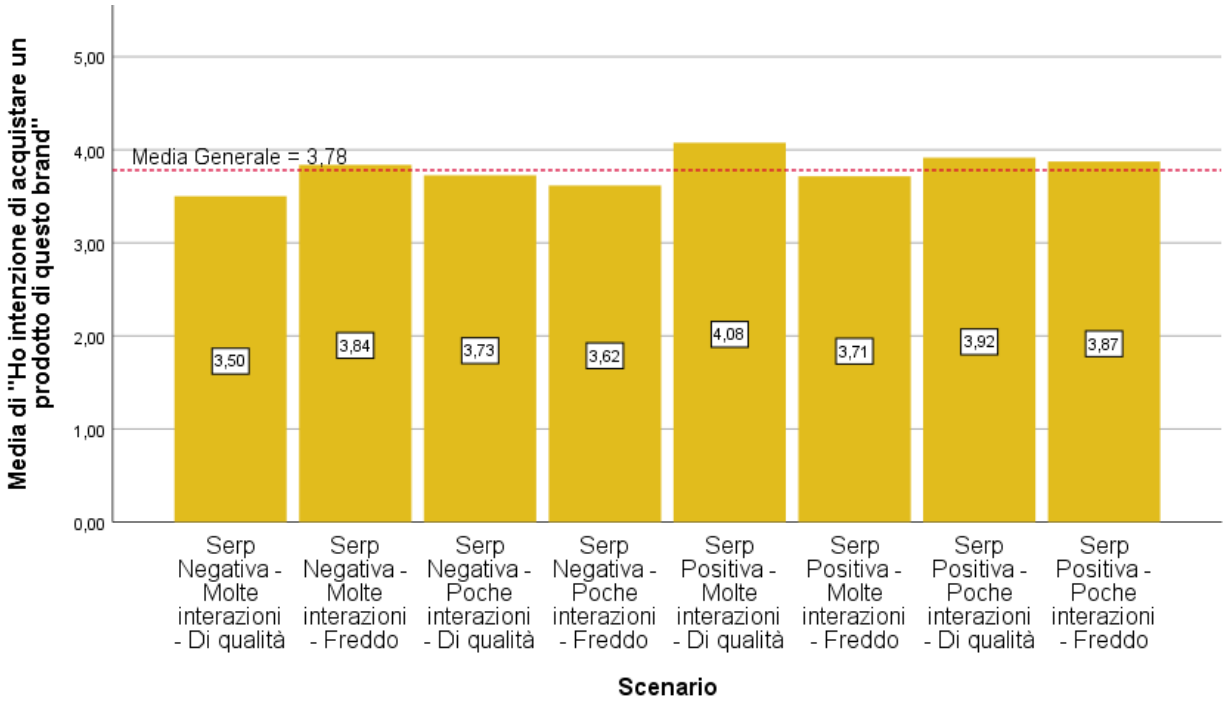
Statistiche

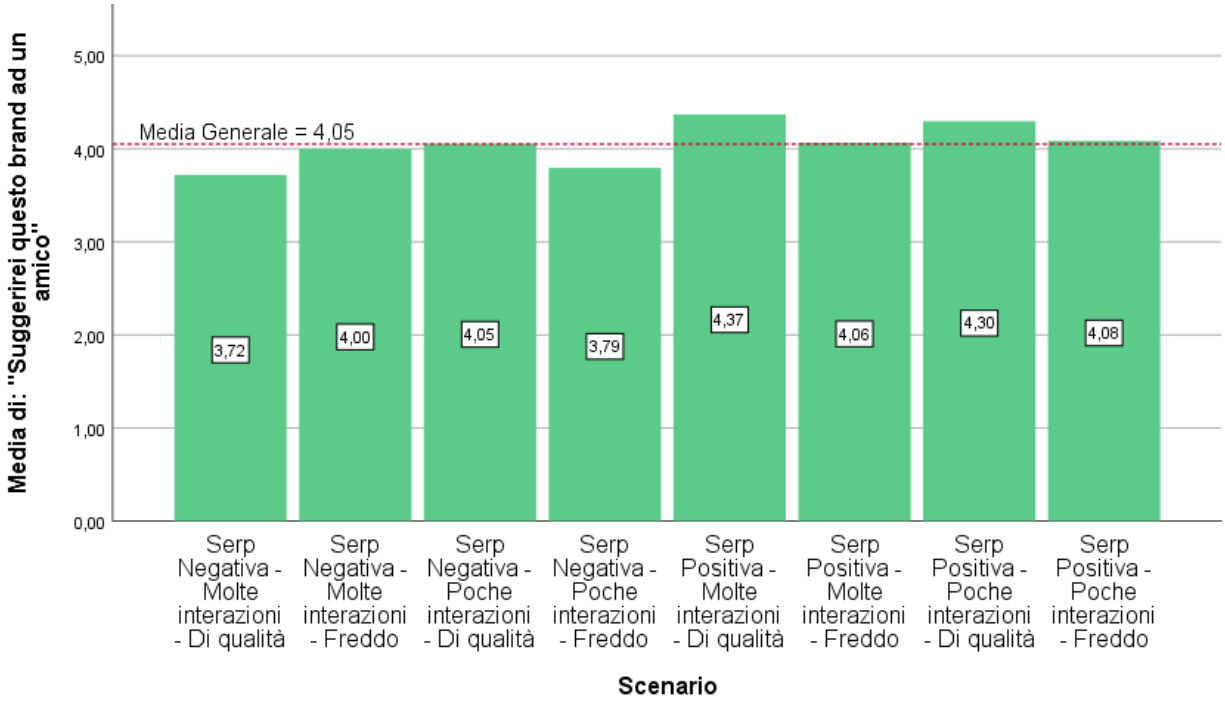
		Ho avuto una buona impressione di questo brand	Ho intenzione di acquistare un prodotto di questo brand	Suggerirei questo brand ad un amico
N	Valido	1274	1274	1274
	Mancante	0	0	0
Media		4,7739	3,7849	4,0518
Mediana		5,0000	4,0000	4,0000
Deviazione std.		1,46681	1,67676	1,80915
Intervallo		6,00	6,00	6,00
Minimo		1,00	1,00	1,00
Massimo		7,00	7,00	7,00

Per quanto riguarda la Brand Reputation, il punteggio medio attribuito negli otto scenari è pari a 4,77 mentre il punteggio medio attrivuito all'intenzione d'acquisto risulta più basso di circa un'unità (3,78). Infine il punteggio medio per la word of mouth è pari a 4,05 circa.

È interessante notare come i punteggi medi di brand Reputation, intenzione d'acquisto e word of mouth cambino a seconda dello scenario visualizzato. Tale differenza è visibile anche nei grafici a barre di seguito presentati :



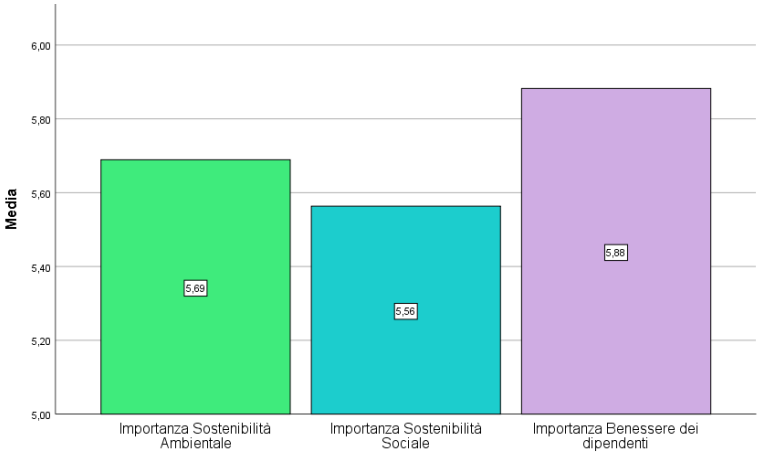




Per valutare se effettivamente lo scenario abbia significativamente influito sulle tre variabili di interesse verrà di seguito realizzato il test MANOVA 2X2X2.

Statistiche

		Importanza Sostenibilità Ambientale	Importanza Sostenibilità Sociale	Importanza Benessere dei dipendenti
N	Valido	1274	1274	1274
	Missing	0	0	0
Media		5,6892	5,5636	5,8823
Mediana		6,0000	6,0000	6,0000
Deviazione std.		1,35142	1,39163	1,26104
Intervallo		6,00	6,00	6,00
Minimo		1,00	1,00	1,00
Massimo		7,00	7,00	7,00



Infine relativamente alle importanze attribuite ai tre aspetti di CSR possiamo sottolineare come l'importanza media più alta viene attribuita al benessere dei dipendenti (5,88 circa) seguita dall'importanza attribuita alla sostenibilità ambientale (5,69 circa) mentre l'aspetto con l'importanza media più bassa risulta essere la sostenibilità sociale (5,56 circa).

2.Analisi MANOVA 2X2X2 (tre fattori due livelli)

Per verificare l'effetto principale e gli effetti interattivi di tre fattori di interesse (Serp di Google, Livello di interazioni con un post di Facebook e Qualità della pagina About dell'ipotetico sito del brand) sulle tre variabili di interesse (Reputation, Purchase Intention e Word of Mouth) è stato condotto un esperimento MANOVA 2x2x2 (a tre fattori con due livello per ogni fattore).

Nella fattispecie i fattori ed i relativi livello sono:

Fattori

		Etichetta valore	N
SERP	Livello 0	Serp Positiva	622
	Livello 1	Serp Negativa	652
Facebook	Livello 0	Molte interazioni	662
	Livello 1	Poche interazioni	612
Pagina "Chi siamo"	Livello 0	Di qualità	672
	Livello 1	Freddo	602

I rispondenti del questionario hanno quindi risposto attribuendo un grado di accordo alle tre variabili di interesse (Reputation, Purchase Intention e Word of Mouth) di uno ed uno solo otto possibili scenari, selezionato casualmente da Qualtrics tramite Randomizer.
I risultati sono stati i seguenti:

Statistiche descrittive

	SERP	Facebook	Pagina "Chi siamo"	Media	Deviazione std.	N
Ho avuto una buona impressione di questo brand	Serp Positiva	Molte interazioni	Di qualità	5,2826	1,27460	184
			Freddo	4,9740	1,18789	154
			Totale	5,1420	1,24360	338
		Poche interazioni	Di qualità	5,0141	1,18493	142
			Freddo	5,0000	1,40919	142
			Totale	5,0070	1,29961	284
		Totale	Di qualità	5,1656	1,24166	326
			Freddo	4,9865	1,29660	296
			Totale	5,0804	1,27023	622
	Serp Negativa	Molte interazioni	Di qualità	4,4756	1,58386	164
			Freddo	4,5000	1,67106	160
			Totale	4,4877	1,62503	324
		Poche interazioni	Di qualità	4,6703	1,54530	182
			Freddo	4,2329	1,49039	146
			Totale	4,4756	1,53432	328
		Totale	Di qualità	4,5780	1,56445	346
			Freddo	4,3725	1,59047	306
			Totale	4,4816	1,57884	652
	Totale	Molte interazioni	Di qualità	4,9023	1,48254	348
			Freddo	4,7325	1,47127	314
			Totale	4,8218	1,47852	662
		Poche interazioni	Di qualità	4,8210	1,40721	324
			Freddo	4,6111	1,49848	288
			Totale	4,7222	1,45347	612
		Totale	Di qualità	4,8631	1,44621	672
			Freddo	4,6744	1,48435	602
			Totale	4,7739	1,46681	1274

Per quanto riguarda la Reputation notiamo innanzitutto come il punteggio più alto si abbia, come atteso, per Serp positiva – Molte interazioni – About Di qualità (Media= 5.28) mentre il punteggio più basso è, come atteso, per Serp negativa – Poche interazioni – About Freddo (Media= 4.23)

Ho intenzione di acquistare un prodotto di questo brand	Serp Positiva	Molte interazioni	Di qualità	4,0761	1,68720	184
			Freddo	3,7143	1,59129	154
			Totale	3,9112	1,65167	338
		Poche interazioni	Di qualità	3,9155	1,43657	142
			Freddo	3,8732	1,70048	142
			Totale	3,8944	1,57142	284
		Totale	Di qualità	4,0061	1,58259	326
			Freddo	3,7905	1,64370	296
			Totale	3,9035	1,61425	622
	Serp Negativa	Molte interazioni	Di qualità	3,5000	1,84191	164
			Freddo	3,8375	1,68936	160
			Totale	3,6667	1,77356	324
		Poche interazioni	Di qualità	3,7253	1,77811	182
			Freddo	3,6164	1,56364	146
			Totale	3,6768	1,68438	328
		Totale	Di qualità	3,6185	1,80951	346
			Freddo	3,7320	1,63168	306
			Totale	3,6718	1,72795	652
	Totale	Molte interazioni	Di qualità	3,8046	1,78265	348
			Freddo	3,7771	1,64054	314
			Totale	3,7915	1,71548	662
		Poche interazioni	Di qualità	3,8086	1,63754	324
			Freddo	3,7431	1,63476	288
			Totale	3,7778	1,63522	612
		Totale	Di qualità	3,8065	1,71295	672
			Freddo	3,7608	1,63650	602
			Totale	3,7849	1,67676	1274

Per quanto riguarda la Purchase Intention notiamo innanzitutto come il punteggio più alto si abbia, come atteso, per Serp positiva – Molte interazioni – About Di qualità (Media= 4.07) mentre il punteggio più basso è, a differenza di quanto atteso, per Serp negativa – Molte interazioni – About Di qualità (Media= 3.50).

Suggerirei questo brand ad un amico	Serp Positiva	Molte interazioni	Di qualità	4,3696	1,71600	184
			Freddo	4,0649	1,64367	154
			Totale	4,2308	1,68780	338
		Poche interazioni	Di qualità	4,2958	1,67920	142
			Freddo	4,0845	1,88872	142
			Totale	4,1901	1,78701	284
		Totale	Di qualità	4,3374	1,69786	326
			Freddo	4,0743	1,76248	296
			Totale	4,2122	1,73251	622
	Serp Negativa	Molte interazioni	Di qualità	3,7195	1,93308	164
			Freddo	4,0000	1,89670	160
			Totale	3,8580	1,91739	324
		Poche interazioni	Di qualità	4,0549	1,94034	182
			Freddo	3,7945	1,65224	146
			Totale	3,9390	1,81969	328
		Totale	Di qualità	3,8960	1,94135	346
			Freddo	3,9020	1,78432	306
			Totale	3,8988	1,86788	652
	Totale	Molte interazioni	Di qualità	4,0632	1,84766	348
			Freddo	4,0318	1,77458	314
			Totale	4,0483	1,81207	662
		Poche interazioni	Di qualità	4,1605	1,83166	324
			Freddo	3,9375	1,77563	288
			Totale	4,0556	1,80747	612
		Totale	Di qualità	4,1101	1,83924	672
			Freddo	3,9867	1,77423	602
			Totale	4,0518	1,80915	1274

Per quanto riguarda infine la Word of Mouth notiamo innanzitutto come il punteggio più alto si abbia, come atteso, per Serp positiva – Molte interazioni – About Di qualità (Media= 4.36) mentre il punteggio più basso è, a differenza di quanto atteso, per Serp negativa – Molte interazioni – About Di qualità (Media= 3.72).

Procediamo quindi effettuando il test MANOVA con tre fattori e due livelli per ogni fattore.

Test di eguaglianza di Box delle matrici di covarianza[a]

M di Box	148,173
F	3,500
gl1	42
gl2	2500032,029
Sign.	,000

Verifica l'ipotesi nulla che le matrici di covarianza osservate delle variabili dipendenti siano uguali tra i gruppi.

a. Disegno: Intercetta + Serp + Fb + About + Serp * Fb + Serp * About + Fb * About + Serp * Fb * About

Il test di eguaglianza di Box delle matrici di covarianza che verifica l'ipotesi nulla che le matrici di covarianza osservate delle variabili dipendenti siano uguali tra i gruppi, rifiuta l'ipotesi nulla (p-value<0,01) tuttavia si decide di procedere comunque con il test ANOVA nonostante la violazione di questa assunzione.

Il Test MANOVA serve a valutare se e quali fattori abbiano un impatto significativo sulle tre variabili (Reputation, Purchase Intention e Word of Mouth) nel complesso.

Test multivariati[a]

Effetto		Valore	F	Gl dell'ipotesi	Gl errore	Sign.	Eta quadrato parziale
Intercetta	Traccia di Pillai	,918	4728,285[b]	3,000	1265,000	,000	,918
	Lambda di Wilks	,082	4728,285[b]	3,000	1265,000	,000	,918
	Traccia di Hotelling	11,213	4728,285[b]	3,000	1265,000	,000	,918
	Radice di Roy più grande	11,213	4728,285[b]	3,000	1265,000	,000	,918
Serp	Traccia di Pillai	,057	25,720[b]	3,000	1265,000	,000	,057
	Lambda di Wilks	,943	25,720[b]	3,000	1265,000	,000	,057
	Traccia di Hotelling	,061	25,720[b]	3,000	1265,000	,000	,057
	Radice di Roy più grande	,061	25,720[b]	3,000	1265,000	,000	,057
Fb	Traccia di Pillai	,002	,985[b]	3,000	1265,000	,399	,002
	Lambda di Wilks	,998	,985[b]	3,000	1265,000	,399	,002
	Traccia di Hotelling	,002	,985[b]	3,000	1265,000	,399	,002
	Radice di Roy più grande	,002	,985[b]	3,000	1265,000	,399	,002
About	Traccia di Pillai	,007	3,033[b]	3,000	1265,000	,028	,007
	Lambda di Wilks	,993	3,033[b]	3,000	1265,000	,028	,007
	Traccia di Hotelling	,007	3,033[b]	3,000	1265,000	,028	,007

	Radice di Roy più grande	,007	3,033[b]	3,000	1265,000	,028	,007
Serp * Fb	Traccia di Pillai	,001	,329[b]	3,000	1265,000	,804	,001
	Lambda di Wilks	,999	,329[b]	3,000	1265,000	,804	,001
	Traccia di Hotelling	,001	,329[b]	3,000	1265,000	,804	,001
	Radice di Roy più grande	,001	,329[b]	3,000	1265,000	,804	,001
Serp * About	Traccia di Pillai	,007	2,820[b]	3,000	1265,000	,038	,007
	Lambda di Wilks	,993	2,820[b]	3,000	1265,000	,038	,007
	Traccia di Hotelling	,007	2,820[b]	3,000	1265,000	,038	,007
	Radice di Roy più grande	,007	2,820[b]	3,000	1265,000	,038	,007
Fb * About	Traccia di Pillai	,002	,817[b]	3,000	1265,000	,484	,002
	Lambda di Wilks	,998	,817[b]	3,000	1265,000	,484	,002
	Traccia di Hotelling	,002	,817[b]	3,000	1265,000	,484	,002
	Radice di Roy più grande	,002	,817[b]	3,000	1265,000	,484	,002

a. Disegno: Intercetta + Serp + Fb + About + Serp * Fb + Serp * About + Fb * About

b. Statistica esatta

Per quanto riguarda gli effetti principali notiamo come l'impatto del fattore "SERP" risulti significativo a livello 0,01 (p-value<0,01) così come l'impatto del fattore "About" a livello 0,05 (p-value=0,028) mentre il fattore "Facebook" non risulta statisticamente significativo (p-value=0,392).
Per quanto riguarda gli effetti di interazione notiamo come l'unica interazione statisticamente significativa si abbia tra "About" e "Serp" a livello 0,05 (p-value=0,038).

Concludiamo quindi che, in termini complessivi, i fattori che influenzano le tre variabili nel complesso sono la SERP di Google del nuovo brand, la cura della pagina "About" dell'ipotetico sito internet e l'interazione delle due variabili.

Andiamo a questo punto ad analizzare l'impatto dei fattori e delle relative interazioni considerando distintamente le tre variabili di interesse (Reputation, Purchase Intention e Word of Mouth).

Test di Levene di eguaglianza delle varianze dell'errore[a]

	F	gl1	gl2	Sign.
Ho avuto una buona impressione di questo brand	6,140	7	1266	,000
Ho intenzione di acquistare un prodotto di questo brand	4,054	7	1266	,000
Suggerirei questo brand ad un amico	3,214	7	1266	,002

Verifica l'ipotesi nulla che la varianza dell'errore della variabile dipendente sia uguale tra i gruppi.

a. Disegno: Intercetta + Serp + Fb + About + Serp * Fb + Serp * About + Fb * About

Il test di Levene di eguaglianza delle varianze dell'errore che verifica l'ipotesi nulla che la varianza dell'errore della variabile dipendente sia uguale tra i gruppi, rifiuta l'ipotesi nulla per tutte e tre le variabili di interesse a livello 0,01 (p-value<0,01), tuttavia si decide di procedere comunque con il test ANOVA nonostante la violazione di questa ulteriore assunzione.

Il test ANOVA 2x2x2 andrà a valutare, distintamente per ognuna delle tre variabili di interesse, se e quali fattori – con le relative interazioni – risultano statisticamente significativi.

Test di effetti tra soggetti

Origine	Variabile dipendente	Somma dei quadrati di tipo III	gl	Media quadratica	F	Sign.	Eta quadrato parziale
Modello corretto	Ho avuto una buona impressione di questo brand	129,236[a]	6	21,539	10,457	,000	,047
	Ho intenzione di acquistare un prodotto di questo brand	26,875[b]	6	4,479	1,598	,144	,008
	Suggerirei questo brand ad un amico	47,479[c]	6	7,913	2,434	,024	,011
Intercetta	Ho avuto una buona impressione di questo brand	28811,565	1	28811,565	13988,132	,000	,917
	Ho intenzione di acquistare un prodotto di questo brand	18133,857	1	18133,857	6467,999	,000	,836
	Suggerirei questo brand ad un amico	20760,299	1	20760,299	6385,688	,000	,834
Serp	Ho avuto una buona impressione di questo brand	112,634	1	112,634	54,684	,000	,041
	Ho intenzione di acquistare un prodotto di questo brand	15,894	1	15,894	5,669	,017	,004
	Suggerirei questo brand ad un amico	30,521	1	30,521	9,388	,002	,007
Fb	Ho avuto una buona impressione di questo brand	1,874	1	1,874	,910	,340	,001
	Ho intenzione di acquistare un prodotto di questo brand	,002	1	,002	,001	,980	,000

	Suggerirei questo brand ad un amico	,131	1	,131	,040	,841	,000
About	Ho avuto una buona impressione di questo brand	11,652	1	11,652	5,657	,018	,004
	Ho intenzione di acquistare un prodotto di questo brand	,855	1	,855	,305	,581	,000
	Suggerirei questo brand ad un amico	5,401	1	5,401	1,661	,198	,001
Serp * Fb	Ho avuto una buona impressione di questo brand	,859	1	,859	,417	,519	,000
	Ho intenzione di acquistare un prodotto di questo brand	,039	1	,039	,014	,906	,000
	Suggerirei questo brand ad un amico	,925	1	,925	,284	,594	,000
Serp * About	Ho avuto una buona impressione di questo brand	,067	1	,067	,033	,857	,000
	Ho intenzione di acquistare un prodotto di questo brand	8,743	1	8,743	3,119	,078	,002
	Suggerirei questo brand ad un amico	6,260	1	6,260	1,926	,165	,002
Fb * About	Ho avuto una buona impressione di questo brand	,691	1	,691	,335	,563	,000
	Ho intenzione di acquistare un prodotto di questo brand	,425	1	,425	,152	,697	,000
	Suggerirei questo brand ad un amico	4,250	1	4,250	1,307	,253	,001
Errore	Ho avuto una buona impressione di questo brand	2609,659	1267	2,060			
	Ho intenzione di acquistare un prodotto di questo brand	3552,196	1267	2,804			
	Suggerirei questo brand ad un amico	4119,102	1267	3,251			
Totale	Ho avuto una buona impressione di questo brand	31774,000	1274				

	Ho intenzione di acquistare un prodotto di questo brand	21830,000	1274				
	Suggerirei questo brand ad un amico	25082,000	1274				
Totale corretto	Ho avuto una buona impressione di questo brand	2738,895	1273				
	Ho intenzione di acquistare un prodotto di questo brand	3579,071	1273				
	Suggerirei questo brand ad un amico	4166,581	1273				

a. R-quadrato = ,047 (R-quadrato adattato = ,043)

b. R-quadrato = ,008 (R-quadrato adattato = ,003)

c. R-quadrato = ,011 (R-quadrato adattato = ,007)

Per quanto riguarda la Reputation ("Ho avuto una buona impressione di questo brand") notiamo come la varianza spiegata sia pari al 4,7% (R-quadrato = ,047) ed i fattori che risultano statisticamente significativi sono:

- Fattore Serp a livello 0,01 (p-value<0,001)
- Fattore About a livello 0,05 (p-value=0,018)
- Non risultano invece statisticamente significativi né il Fattore Facebook né le interazioni.

Per quanto riguarda la Purchase Intention ("Ho intenzione di acquistare un prodotto di questo brand") notiamo come la varianza spiegata sia piuttosto modesta, pari allo 0,8% (R-quadrato = ,008) ed i fattori che risultano statisticamente significativi sono:

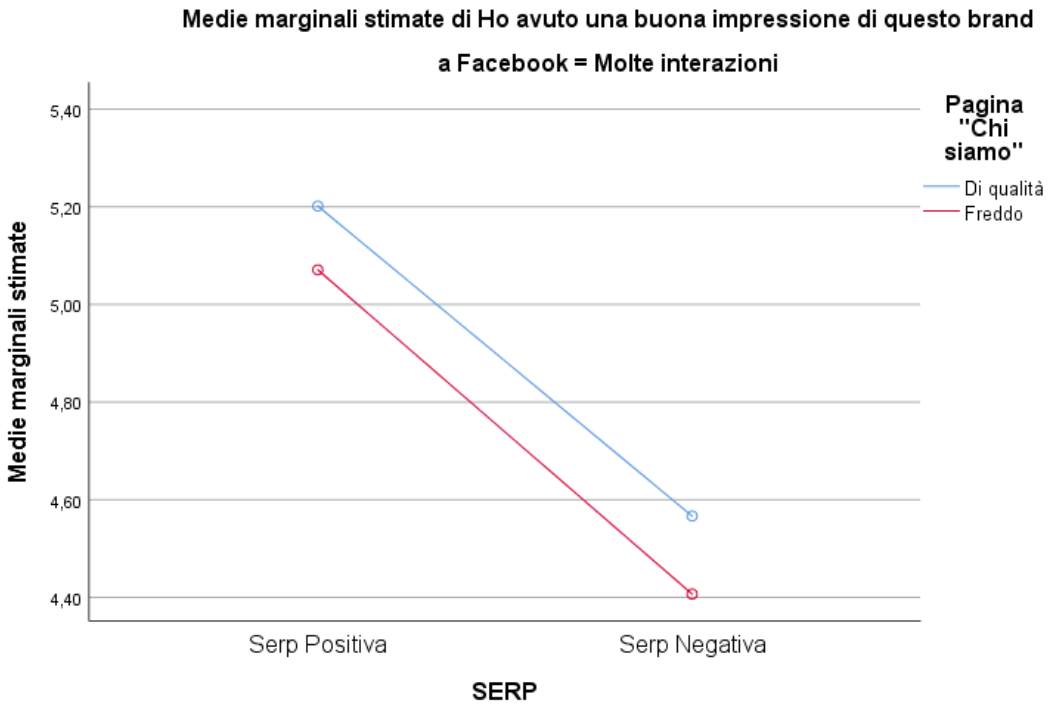
- Fattore Serp a livello 0,05 (p-value=0,017)
- Interazione tra Serp ed About a livello 0,10 (p-value=0,078)
- Non risultano invece statisticamente significativi né il Fattore About, né il Fattore Facebook, né le altre interazioni.

Per quanto riguarda la Word of Mouth ("Suggerirei questo brand ad un amico") notiamo come la varianza spiegata sia piuttosto modesta, pari allo 1,1% (R-quadrato = ,011) e l'unico fattore che risulta statisticamente significativo è:

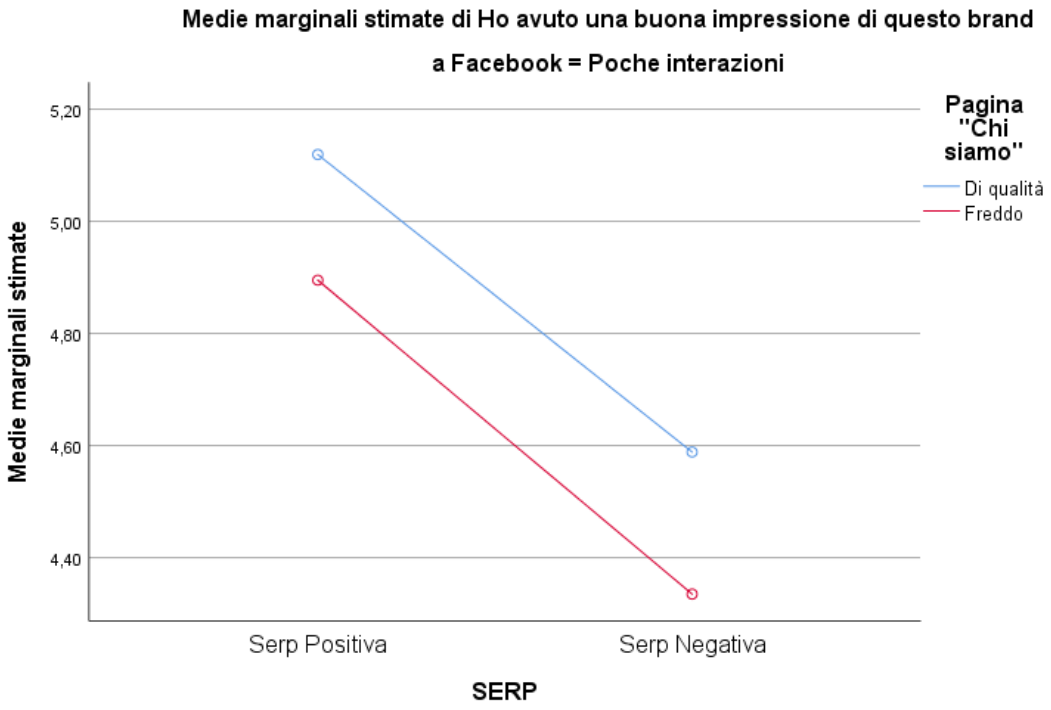
- Fattore Serp a livello 0,01 (p-value=0,002)
- Non risultano invece statisticamente significativi né il Fattore About, né il Fattore Facebook, né le interazioni.

Procediamo andando ad analizzare quale siano nello specifico gli effetti statisticamente significativi, tramite ispezione grafica dei grafici delle medie marginali.

- Grafici delle medie marginali di Reputation ("Ho avuto una buona impressione di questo brand").

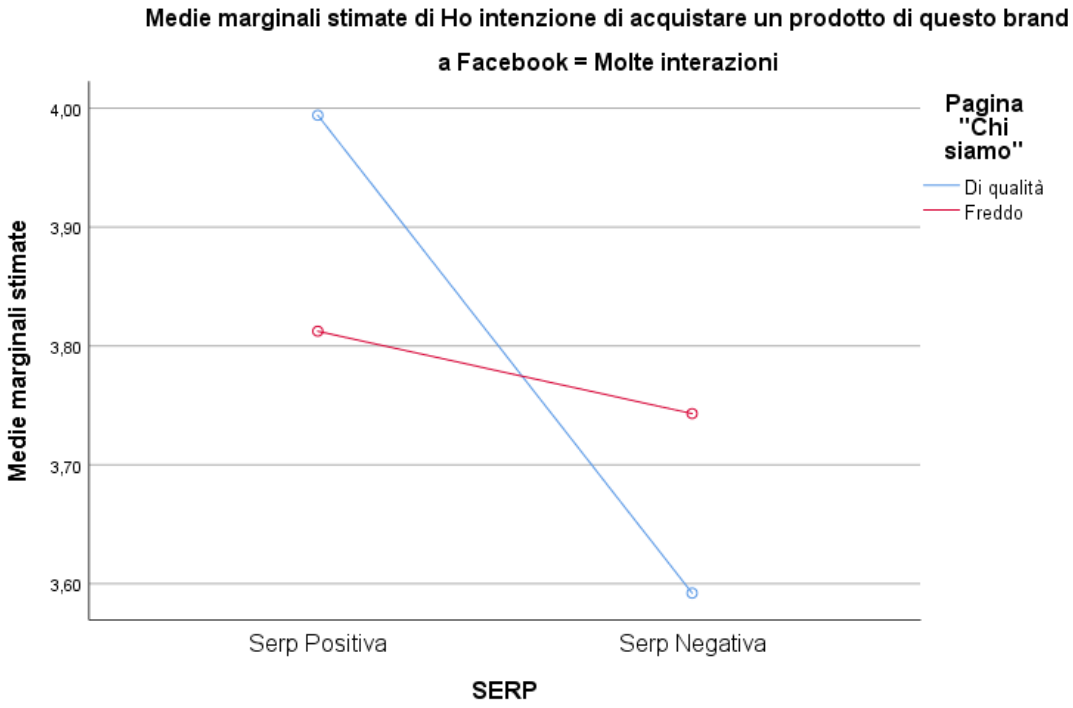


Quando viene visualizzato lo scenario di Facebook con molte interazioni notiamo come la Reputation cali drasticamente se si passa dalla Serp positiva alla Serp negativa. Notiamo anche che quando la pagina About è di qualità, sia con Serp positiva sia con Serp negativa, la Reputation è comunque leggermente più alta rispetto alla Reputation con pagina About fredda. Le rette parallele ci sottolineano come al di là degli effetti principali significativi di Serp ed About, non vi sia un effetto di interazione significativo.

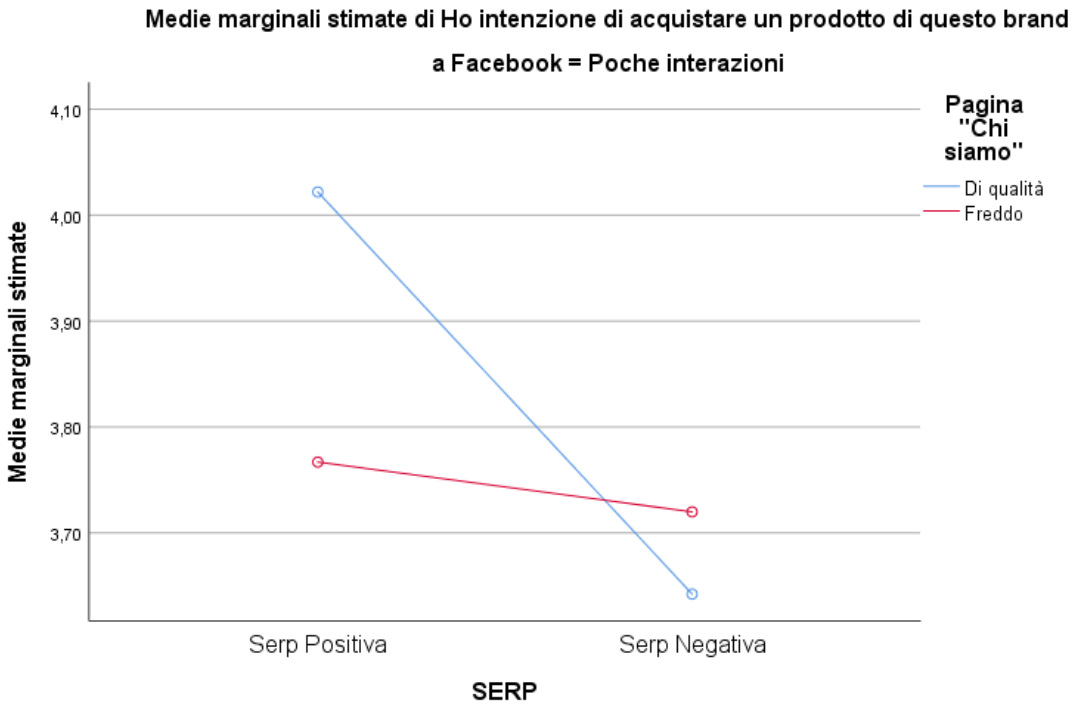


Anche quando viene visualizzato lo scenario di Facebook con poche interazioni notiamo come la Reputation cali drasticamente se si passa dalla Serp positiva alla Serp negativa. Notiamo anche che quando la pagina About è di qualità, sia con Serp positiva sia con Serp negativa, la Reputation è comunque decisamente più alta rispetto a quella con pagina About fredda. Le rette parallele ci sottolineano come al di là degli effetti principali significativi di Serp ed About, non vi sia un effetto di interazione significativo.

- Grafici delle medie marginali di Purchase Intention (“Ho intenzione di acquistare un prodotto di questo brand”)

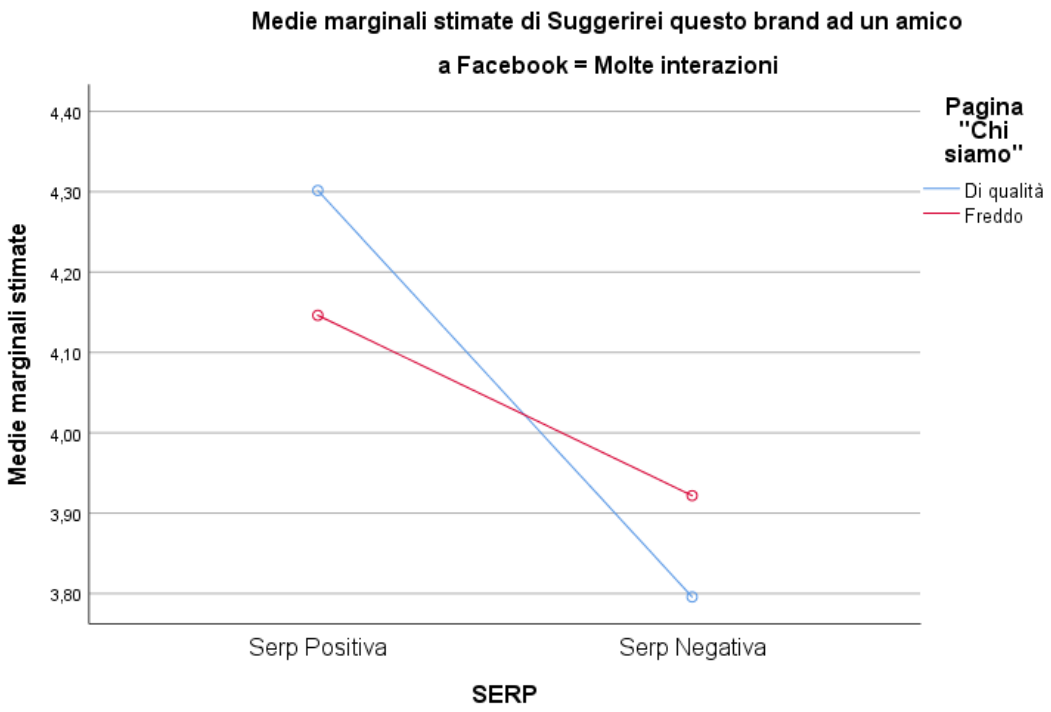


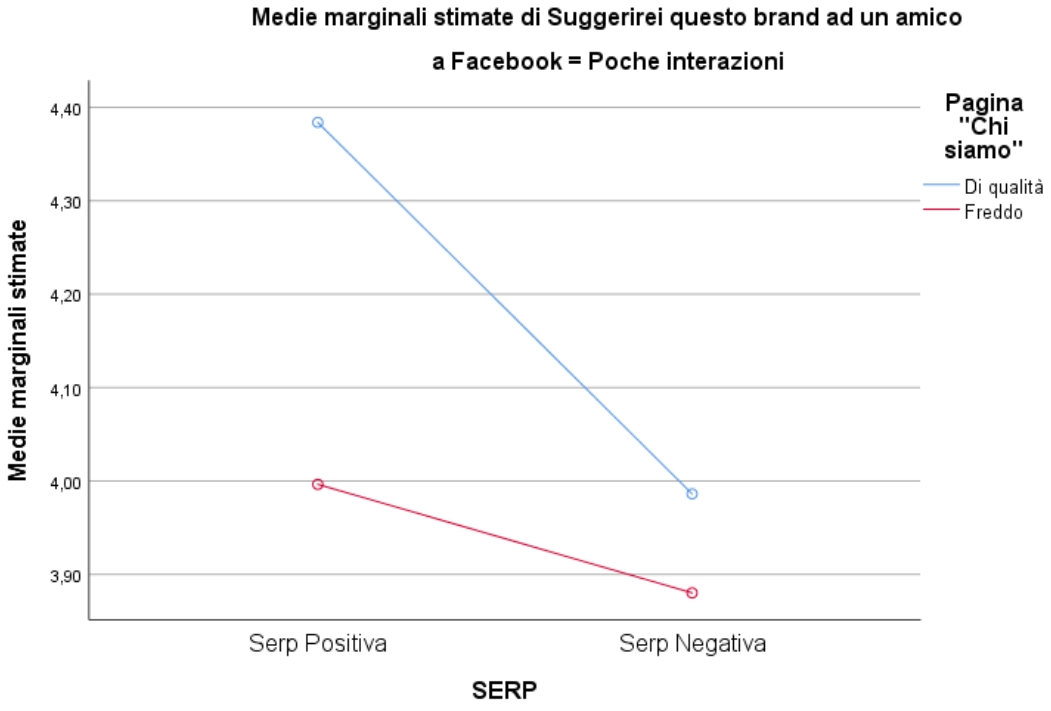
Quando viene visualizzato lo scenario di Facebook con molte interazioni notiamo come la Serp positiva ha un livello più alto di Purchase Intention rispetto alla Serp negativa (infatti l’effetto principale di Serp statisticamente significativo), inoltre la Purchase Intention cala drasticamente se si passa dalla Serp positiva alla Serp negativa quando la pagina About è di qualità mentre il calo è decisamente meno drastico quando la pagina About è fredda. Questa differenza è sintomatica dell’effetto interattivo, statisticamente significativo, tra Serp ed About: concludiamo quindi che nello scenario con molte interazioni l’effetto peggiorativo della Serp negativa è notevolmente amplificato con l’About di qualità.



Anche quando viene visualizzato lo scenario di Facebook con poche interazioni notiamo come la Serp positiva ha un livello più alto di Purchase Intention rispetto alla Serp negativa (infatti l'effetto principale di Serp statisticamente significativo), inoltre Purchase Intention cala drasticamente se si passa dalla Serp positiva alla Serp negativa quando la pagina About è di qualità mentre il calo è decisamente meno drastico quando la pagina About è fredda. Anche in questo caso la differenza è sintomatica dell'effetto interattivo, statisticamente significativo, tra Serp ed About: concludiamo quindi che anche nello scenario con poche interazioni l'effetto peggiorativo della Serp negativa è notevolmente amplificato con l'About di qualità.

- Grafici delle medie marginali di Word of Mouth (“Suggerirei questo brand ad un amico”)





Per quanto riguarda la Word of Mouth l’unico effetto statisticamente significativo è l’effetto principale della Serp, nella fattispecie notiamo come quando la Serp è positiva, si ha un punteggio medio di Word of Mouth più alto. Le ulteriori differenze dovute all’About o alla Pagina Facebook o alle varie interazioni non risultano invece statisticamente significative.

Andiamo a questo punto ad effettuare dei t-test sulle medie marginali dei singoli effetti principali, ignorando gli altri fattori presi in considerazione nell'esperimento.

3.Fattore Serp

Stime

Variabile dipendente	SERP	Media	Errore std.	Intervallo di confidenza 95%	
				Limite inferiore	Limite superiore
Ho avuto una buona impressione di questo brand	Serp Positiva	5,068	,058	4,954	5,181
	Serp Negativa	4,470	,056	4,359	4,580
Ho intenzione di acquistare un prodotto di questo brand	Serp Positiva	3,895	,067	3,762	4,027
	Serp Negativa	3,670	,066	3,541	3,799
Suggerirei questo brand ad un amico	Serp Positiva	4,204	,073	4,061	4,346
	Serp Negativa	3,892	,071	3,753	4,031

Confronti pairwise

Variabile dipendente	(I) SERP	(J) SERP	Differenza della media (I-J)	Errore std.	Sign.[b]	95% intervallo di confidenza per differenza[b]	
						Limite inferiore	Limite superiore
Ho avuto una buona impressione di questo brand	Serp Positiva	Serp Negativa	,598*	,081	,000	,440	,756
	Serp Negativa	Serp Positiva	-,598*	,081	,000	-,756	-,440
Ho intenzione di acquistare un prodotto di questo brand	Serp Positiva	Serp Negativa	,225*	,094	,017	,040	,410
	Serp Negativa	Serp Positiva	-,225*	,094	,017	-,410	-,040
Suggerirei questo brand ad un amico	Serp Positiva	Serp Negativa	,311*	,101	,002	,112	,510
	Serp Negativa	Serp Positiva	-,311*	,101	,002	-,510	-,112

Basato sulle medie marginali stimate

*. La differenza della media è significativa al livello ,05.

b. Adattamento per confronti multipli: Bonferroni.

Come visto in precedenza, l'effetto del fattore Serp risulta per tutte e tre le variabili statisticamente significativo e, nella fattispecie:

- Per la Reputation si ha che la Serp positiva, rispetto a quella negativa, apporta un miglioramento pari a 0,598 e questo miglioramento è statisticamente significativo a livello 0,01.
- Per la Purchase Intention si ha che la Serp positiva, rispetto a quella negativa, apporta un miglioramento pari a 0,225 e questo miglioramento è statisticamente significativo a livello 0,05.
- Per la Word of Mouth si ha che la Serp positiva, rispetto a quella negativa, apporta un miglioramento pari a 0,311 e questo miglioramento è statisticamente significativo a livello 0,01.

4.Fattore Facebook

Stime

Variabile dipendente	Facebook	Media	Errore std.	Intervallo di confidenza 95%	
				Limite inferiore	Limite superiore
Ho avuto una buona impressione di questo brand	Molte interazioni	4,808	,056	4,699	4,918
	Poche interazioni	4,729	,058	4,615	4,844
Ho intenzione di acquistare un prodotto di questo brand	Molte interazioni	3,782	,065	3,654	3,910
	Poche interazioni	3,783	,068	3,649	3,916
Suggerirei questo brand ad un amico	Molte interazioni	4,039	,070	3,901	4,176
	Poche interazioni	4,057	,073	3,914	4,201

Confronti pairwise

Variabile dipendente	(I) Facebook	(J) Facebook	Differenza della media (I-J)	Errore std.	Sign.[a]	95% intervallo di confidenza per differenza[a]	
						Limite inferiore	Limite superiore
Ho avuto una buona impressione di questo brand	Molte interazioni	Poche interazioni	,079	,081	,329	-,079	,237
	Poche interazioni	Molte interazioni	-,079	,081	,329	-,237	,079
Ho intenzione di acquistare un prodotto di questo brand	Molte interazioni	Poche interazioni	-,001	,094	,995	-,185	,184
	Poche interazioni	Molte interazioni	,001	,094	,995	-,184	,185
Suggerirei questo brand ad un amico	Molte interazioni	Poche interazioni	-,019	,101	,852	-,218	,180
	Poche interazioni	Molte interazioni	,019	,101	,852	-,180	,218

Basato sulle medie marginali stimate

a. Adattamento per confronti multipli: Bonferroni.

L'effetto del fattore Facebook, per tutte e tre le variabili, non risulta statisticamente significativo (tutti i p-value sono maggiori della soglia massima di 0,10).

5.Fattore pagina Chi siamo

Stime

Variabile dipendente	Pagina "Chi siamo"	Media	Errore std.	Intervallo di confidenza 95%	
				Limite inferiore	Limite superiore
Ho avuto una buona impressione di questo brand	Di qualità	4,861	,056	4,752	4,970
	Freddo	4,677	,058	4,562	4,791
Ho intenzione di acquistare un prodotto di questo brand	Di qualità	3,804	,065	3,677	3,931
	Freddo	3,760	,068	3,627	3,894
Suggerirei questo brand ad un amico	Di qualità	4,110	,070	3,973	4,247
	Freddo	3,986	,074	3,842	4,130

Confronti pairwise

Variabile dipendente	(I) Pagina "Chi siamo"	(J) Pagina "Chi siamo"	Differenza della media (I-J)	Errore std.	Sign.[b]	95% intervallo di confidenza per differenza[b]	
						Limite inferiore	Limite superiore
Ho avuto una buona impressione di questo brand	Di qualità	Freddo	,184*	,081	,023	,026	,342
	Freddo	Di qualità	-,184*	,081	,023	-,342	-,026
Ho intenzione di acquistare un prodotto di questo brand	Di qualità	Freddo	,044	,094	,641	-,141	,229
	Freddo	Di qualità	-,044	,094	,641	-,229	,141
Suggerirei questo brand ad un amico	Di qualità	Freddo	,124	,101	,222	-,075	,323
	Freddo	Di qualità	-,124	,101	,222	-,323	,075

Basato sulle medie marginali stimate

*. La differenza della media è significativa al livello ,05.

b. Adattamento per confronti multipli: Bonferroni.

Infine l'effetto del fattore About risulta statisticamente significativo solamente per la variabile Reputation e, nella fattispecie, si ha che l'About di qualità rispetto a quello freddo, apporta un miglioramento pari a 0,184 e questo miglioramento è statisticamente significativo a livello 0,05.

6.Test d'ipotesi sugli aspetti del CSR

Andiamo ora a verificare se il punteggio attribuito alle tre domande di CSR (Importanza Sostenibilità Ambientale, Importanza Sostenibilità Sociale e Importanza Benessere dei dipendenti) sia legato o meno alle caratteristiche socio-demografiche dei rispondenti. Per far ciò procederemo effettuando dei test statistici.

7.Aspetti del CSR e sesso del rispondente

Verifichiamo innanzitutto se, il punteggio medio delle tre domande dipende dal sesso del rispondente.

Per far ciò utilizzeremo un t-test per campioni indipendenti.

Il t-test verifica l'ipotesi nulla di medie uguali, per le tre variabili di interesse, rispetto ai due sottogruppi composti dai maschi e dalle femmine. L'ipotesi alternativa è invece che le medie siano significativamente diverse tra i sottogruppi.

Statistiche gruppo

	Sesso	N	Media	Deviazione std.	Media errore standard
Importanza Sostenibilità Ambientale	Maschio	546	5,4652	1,43344	,06135
	Femmina	728	5,8571	1,26161	,04676
Importanza Sostenibilità Sociale	Maschio	546	5,2601	1,48205	,06343
	Femmina	728	5,7912	1,27416	,04722
Importanza Benessere dei dipendenti	Maschio	546	5,7033	1,35588	,05803
	Femmina	728	6,0165	1,16801	,04329

Notiamo innanzitutto come, per tutte e tre le importanze, il punteggio medio sia maggiore nel sottogruppo delle femmine, rispetto al sottogruppo dei maschi. E' tuttavia necessario verificare se queste differenze siano o meno statisticamente significative utilizzando il t-test.

Test campioni indipendenti

		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze		Test t per l'eguaglianza delle medie						
									Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
		F	Sign.	t	gl	Sign. (a due code)	Differenza della media	Differenza errore standard	Inferiore	Superiore
Importanza Sostenibilità Ambientale	Varianze uguali presunte	13,664	,000	-5,17	1272	,000	-,39194	,07575	-,54054	-,24334
	Varianze uguali non presunte			-5,08	1087,134	,000	-,39194	,07713	-,54329	-,24059
Importanza Sostenibilità Sociale	Varianze uguali presunte	17,821	,000	-6,86	1272	,000	-,53114	,07740	-,68298	-,37930
	Varianze uguali non presunte			-6,71	1070,181	,000	-,53114	,07908	-,68630	-,37598
Importanza Benessere dei dipendenti	Varianze uguali presunte	34,406	,000	-4,41	1272	,000	-,31319	,07088	-,45224	-,17414
	Varianze uguali non presunte			-4,32	1071,622	,000	-,31319	,07239	-,45524	-,17114

Il test di Levene che verifica l'ipotesi nulla di eguaglianza delle varianze dei sottogruppi per la variabile di interesse, rifiuta in tutti e tre i casi l'ipotesi nulla: sarà dunque necessario utilizzare una versione maggiormente robusta di t-test che non presume varianze uguali.

In tutti e tre i casi il t-test rifiuta l'ipotesi nulla di medie uguali a livello 0,01 (p-value<0,01), possiamo quindi concludere che:

- Per quanto riguarda l'importanza attribuita alla sostenibilità ambientale la differenza nelle medie tra maschi e femmine è pari a 0,39 e statisticamente significativa.
- Per quanto riguarda l'importanza attribuita alla sostenibilità sociale la differenza nelle medie tra maschi e femmine è pari a 0,53 e statisticamente significativa.
- Per quanto riguarda l'importanza attribuita al benessere dei dipendenti la differenza nelle medie tra maschi e femmine è pari a 0,31 e statisticamente significativa.

8.Aspetti del CSR ed età del rispondente

Verifichiamo ora se il punteggio attribuito alle tre domande di CSR è significativamente correlato o meno all'età del rispondente. Per far ciò utilizzeremo l'indice di correlazione di Pearson.

Correlazioni

		Età
Importanza Sostenibilità Ambientale	Correlazione di Pearson	,119
	Sign. (a due code)	,000
	N	1274
Importanza Sostenibilità Sociale	Correlazione di Pearson	,043
	Sign. (a due code)	,124
	N	1274
Importanza Benessere dei dipendenti	Correlazione di Pearson	,081
	Sign. (a due code)	,004
	N	1274

Possiamo notare come l'età risulta significativamente correlata con l'importanza attribuita alla sostenibilità ambientale e con l'importanza attribuita al benessere dei dipendenti. Nella fattispecie:

- Il coefficiente di correlazione tra la variabile età e la variabile Importanza Sostenibilità Ambientale è positivo, pari a 0,119 – quindi di lieve entità - ed è statisticamente significativo a livello 0,01 (p-value<0,01); perciò possiamo affermare che al crescere dell'età cresce l'importanza attribuita alla sostenibilità ambientale.
- Il coefficiente di correlazione tra la variabile età e la variabile Importanza Sostenibilità sociale non è statisticamente significativo (p-value=0,124)
- Il coefficiente di correlazione tra la variabile età e la variabile Importanza Benessere dei dipendenti è positivo, pari a 0,081 – quindi di lievissima entità - ed è statisticamente significativo a livello 0,01 (p-value<0,01); perciò possiamo affermare che al crescere dell'età cresce l'importanza attribuita al benessere dei dipendenti.

9.Aspetti del CSR e macroarea di residenza del rispondente

Verifichiamo ora se il punteggio attribuito alle tre domande di CSR è significativamente diverso a seconda della macroarea di residenza del rispondente. Per far ciò utilizzeremo un test ANOVA.

Descrittive

		N	Media	Deviazione std.	Errore std.	95% di intervallo di confidenza per la media		Minimo	Massimo
						Limite inferiore	Limite superiore		
Importanza Sostenibilità Ambientale	Nord Italia	544	5,7684	1,31349	,05632	5,6578	5,8790	1,00	7,00
	Centro Italia	426	5,4507	1,45963	,07072	5,3117	5,5897	1,00	7,00
	Sud Italia e Isole	304	5,8816	1,21016	,06941	5,7450	6,0182	2,00	7,00
	Totale	1274	5,6892	1,35142	,03786	5,6149	5,7634	1,00	7,00
Importanza Sostenibilità Sociale	Nord Italia	544	5,6176	1,37357	,05889	5,5020	5,7333	1,00	7,00
	Centro Italia	426	5,4319	1,49708	,07253	5,2894	5,5745	1,00	7,00
	Sud Italia e Isole	304	5,6513	1,25475	,07196	5,5097	5,7929	1,00	7,00
	Totale	1274	5,5636	1,39163	,03899	5,4871	5,6401	1,00	7,00
Importanza Benessere dei dipendenti	Nord Italia	544	5,9559	1,24298	,05329	5,8512	6,0606	1,00	7,00
	Centro Italia	426	5,7559	1,37765	,06675	5,6247	5,8871	1,00	7,00
	Sud Italia e Isole	304	5,9276	1,10266	,06324	5,8032	6,0521	2,00	7,00
	Totale	1274	5,8823	1,26104	,03533	5,8129	5,9516	1,00	7,00

Notiamo innanzitutto come, per tutte e tre le variabili di CSR, i punteggi medi siano piuttosto simili per Nord Italia e Sud Italia, mentre i punteggi del Centro Italia risultano sistematicamente più bassi. Verifichiamo con il test ANOVA se questa differenza risulta o meno statisticamente significativa.

Effettuiamo preventivamente il test di Levene per l'omogeneità delle varianze nei sottogruppi.

Test di omogeneità delle varianze

		Statistica di Levene	gl1	gl2	Sign.
Importanza Sostenibilità Ambientale	Basato sulla media	6,497	2	1271	,002
	Basato sulla mediana	4,093	2	1271	,017
	Basato sulla mediana e con il grado di libertà adattato	4,093	2	1197,305	,017
	Basato sulla media ritagliata	7,326	2	1271	,001
Importanza Sostenibilità Sociale	Basato sulla media	8,544	2	1271	,000
	Basato sulla mediana	6,486	2	1271	,002
	Basato sulla mediana e con il grado di libertà adattato	6,486	2	1245,186	,002
	Basato sulla media ritagliata	8,735	2	1271	,000
Importanza Benessere dei dipendenti	Basato sulla media	11,549	2	1271	,000
	Basato sulla mediana	7,367	2	1271	,001
	Basato sulla mediana e con il grado di libertà adattato	7,367	2	1221,220	,001
	Basato sulla media ritagliata	9,696	2	1271	,000

Per tutte e tre le variabili di CSR il test di Levene rifiuta l'ipotesi nulla di varianze uguali, perciò utilizzeremo, al posto del test ANOVA classico, un test per l'uguaglianza delle medie maggiormente robusto, nella fattispecie il test Brown-Forsythe.

Test robusti dell'eguaglianza delle medie

		Statistica[a]	gl1	gl2	Sign.
Importanza Sostenibilità Ambientale	Brown-Forsythe	11,044	2	1166,205	,000
Importanza Sostenibilità Sociale	Brown-Forsythe	3,000	2	1172,601	,050
Importanza Benessere dei dipendenti	Brown-Forsythe	3,376	2	1177,490	,035

a. Con distribuzione F asintotica.

Il test Brown-Forsythe porta a rifiutare l'ipotesi nulla di medie uguali a livello 0,01 (p-value<0,01) per la variabile "Importanza Sostenibilità Ambientale" mentre porta a rifiutare l'ipotesi nulla di medie uguali a livello 0,05 (p-value<0,05) per le variabili "Importanza Sostenibilità Sociale" e "Importanza Benessere dei dipendenti".

Concludiamo quindi che per tutte e tre le variabili esiste una differenza statisticamente significativa nelle medie. Tuttavia è necessario utilizzare un test post-hoc per individuare quali siano le accoppiate di medie significativamente diverse. Per far ciò utilizzeremo il test post-hoc di Tamhane.

Confronti multipli

Tamhane

Variabile dipendente	(I) Macroarea di Residenza	(J) Macroarea di Residenza	Differenza della media (I-J)	Errore std.	Sign.	Intervallo di confidenza 95% Limite inferiore	Intervallo di confidenza 95% Limite superiore
Importanza Sostenibilità Ambientale	Nord Italia	Centro Italia	,31768*	,09040	,001	,1014	,5340
		Sud Italia e Isole	-,11320	,08938	,499	-,3271	,1008
	Centro Italia	Nord Italia	-,31768*	,09040	,001	-,5340	-,1014
		Sud Italia e Isole	-,43087*	,09909	,000	-,6680	-,1937
	Sud Italia e Isole	Nord Italia	,11320	,08938	,499	-,1008	,3271
		Centro Italia	,43087*	,09909	,000	,1937	,6680
Importanza Sostenibilità Sociale	Nord Italia	Centro Italia	,18572	,09343	,135	-,0378	,4092
		Sud Italia e Isole	-,03367	,09299	,977	-,2563	,1889
	Centro Italia	Nord Italia	-,18572	,09343	,135	-,4092	,0378
		Sud Italia e Isole	-,21939	,10218	,093	-,4639	,0252
	Sud Italia e Isole	Nord Italia	,03367	,09299	,977	-,1889	,2563
		Centro Italia	,21939	,10218	,093	-,0252	,4639
Importanza Benessere dei dipendenti	Nord Italia	Centro Italia	,20001	,08541	,057	-,0043	,4044
		Sud Italia e Isole	,02825	,08270	,981	-,1697	,2262
	Centro Italia	Nord Italia	-,20001	,08541	,057	-,4044	,0043
		Sud Italia e Isole	-,17176	,09195	,175	-,3918	,0483
	Sud Italia e Isole	Nord Italia	-,02825	,08270	,981	-,2262	,1697
		Centro Italia	,17176	,09195	,175	-,0483	,3918

*. La differenza della media è significativa al livello 0.05.

Per quanto riguarda la variabile “Importanza Sostenibilità Ambientale” si ha che:

- L’importanza attribuita è significativamente maggiore al Nord Italia rispetto al Centro Italia (differenza= 0,32; p-value=0.001)
- L’importanza attribuita NON è significativamente diversa tra Nord Italia e Sud Italia (p-value=0.499)
- L’importanza attribuita è significativamente maggiore al Sud Italia rispetto al Centro Italia (differenza= 0,43; p-value<0.001)

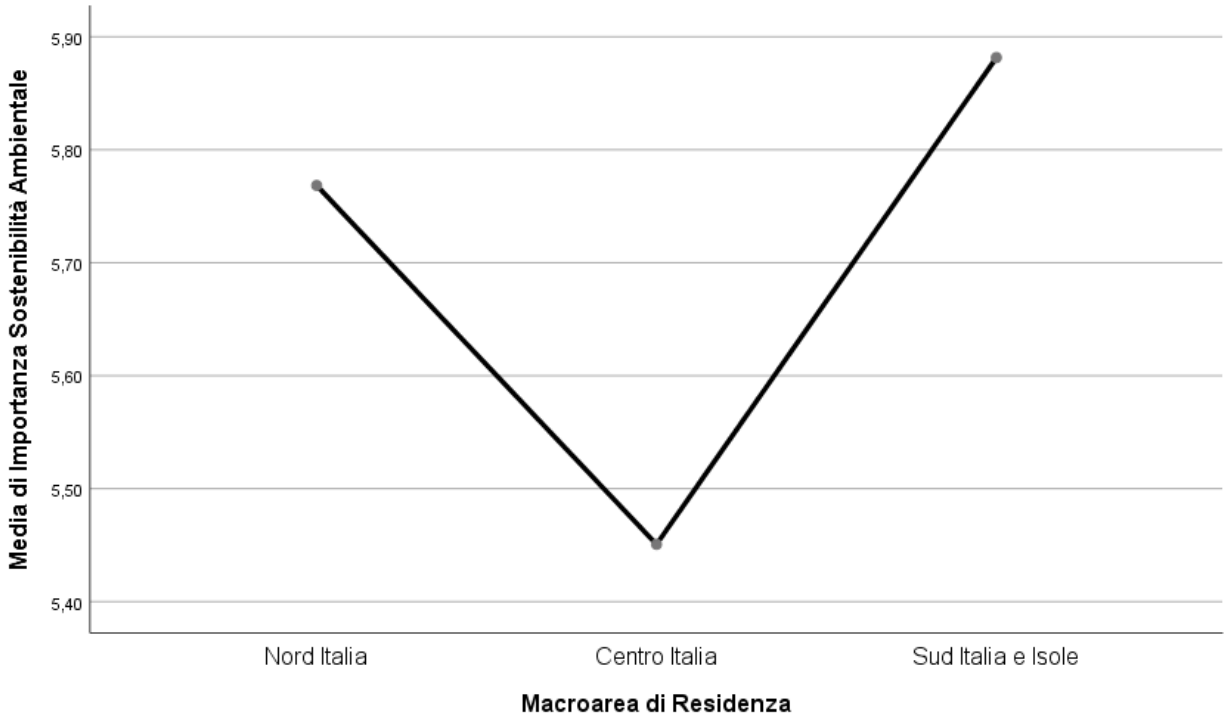
Per quanto riguarda la variabile “Importanza Sostenibilità Sociale” si ha che:

- L’importanza attribuita NON è significativamente diversa tra Nord Italia e Centro Italia (p-value=0.135)
- L’importanza attribuita NON è significativamente diversa tra Nord Italia e Sud Italia (p-value=0.977)
- L’importanza attribuita è significativamente maggiore al Sud Italia rispetto al Centro Italia (differenza= 0,22; p-value=0.093)

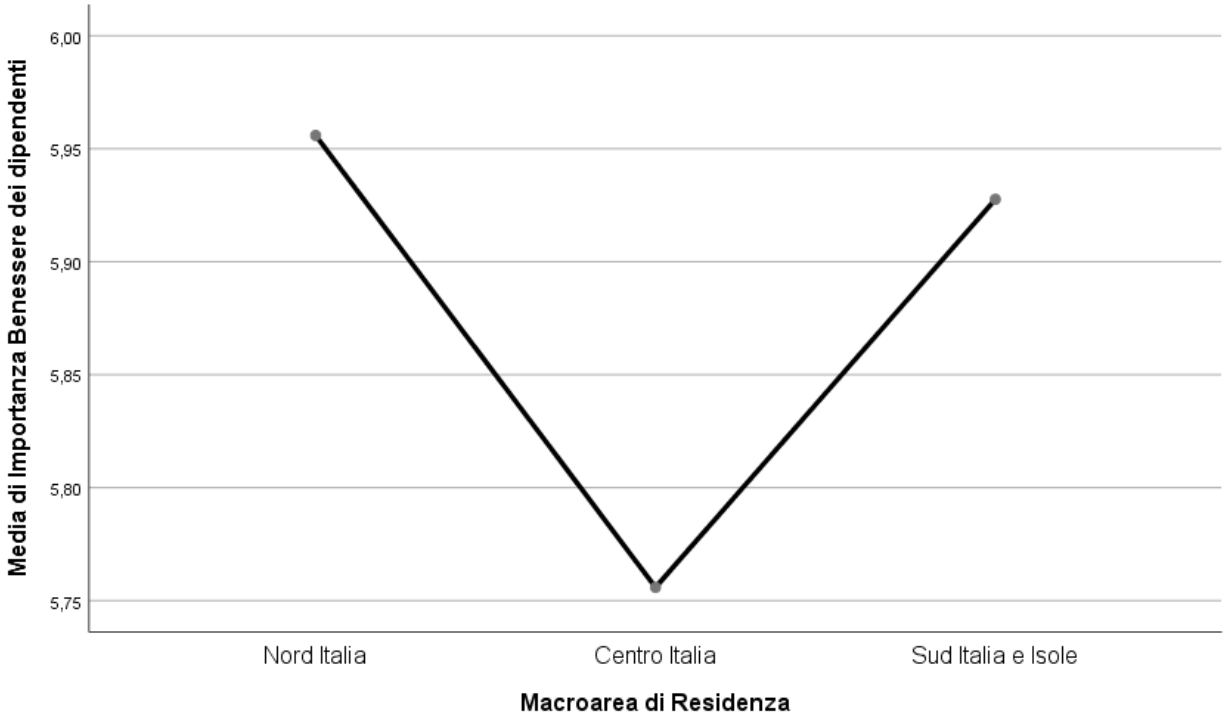
Per quanto riguarda la variabile “Importanza Benessere dei Dipendenti” si ha che:

- L’importanza attribuita è significativamente maggiore al Nord Italia rispetto al Centro Italia (differenza= 0,20; p-value=0.057)
- L’importanza attribuita NON è significativamente diversa tra Nord Italia e Sud Italia (p-value=0.981)
- L’importanza attribuita NON è significativamente diversa tra Sud Italia e Centro Italia (p-value=0.175)

Per concludere presentiamo anche i grafici delle medie:



Media di Importanza Sostenibilità Sociale
5,70
5,65
5,60
5,55
5,50
5,45
5,40
Nord Italia
Centro Italia
Sud Italia e Isole
Macroarea di Residenza


Media di Importanza Benessere dei dipendenti
6,00
5,95
5,90
5,85
5,80
5,75
Nord Italia
Centro Italia
Sud Italia e Isole
Macroarea di Residenza

10.Aspetti del CSR e occupazione del rispondente

Verifichiamo ora se il punteggio attribuito alle tre domande di CSR è significativamente diverso a seconda dell'occupazione del rispondente. Per far ciò utilizzeremo un test ANOVA.

Descrittive

		N	Media	Deviazione std.	Errore std.	95% di intervallo di confidenza per la media Limite inferiore	Limite superiore	Minimo	Massimo
Importanza Sostenibilità Ambientale	Studente	102	5,5294	1,76156	,17442	5,1834	5,8754	1,00	7,00
	Lavoratore	752	5,6596	1,33220	,04858	5,5642	5,7549	1,00	7,00
	Disoccupato	142	5,6056	1,16057	,09739	5,4131	5,7982	2,00	7,00
	Pensionato	184	5,7826	1,43208	,10557	5,5743	5,9909	1,00	7,00
	Totale	1180	5,6610	1,37110	,03991	5,5827	5,7393	1,00	7,00
Importanza Sostenibilità Sociale	Studente	102	5,5686	1,41078	,13969	5,2915	5,8457	1,00	7,00
	Lavoratore	752	5,5213	1,42624	,05201	5,4192	5,6234	1,00	7,00
	Disoccupato	142	5,4507	1,31320	,11020	5,2328	5,6686	1,00	7,00
	Pensionato	184	5,6196	1,46241	,10781	5,4069	5,8323	1,00	7,00
	Totale	1180	5,5322	1,41654	,04124	5,4513	5,6131	1,00	7,00
Importanza Benessere dei dipendenti	Studente	102	5,7255	1,16174	,11503	5,4973	5,9537	2,00	7,00
	Lavoratore	752	5,8617	1,26070	,04597	5,7715	5,9520	1,00	7,00
	Disoccupato	142	5,8028	1,37474	,11537	5,5747	6,0309	1,00	7,00
	Pensionato	184	5,9348	1,36949	,10096	5,7356	6,1340	1,00	7,00
	Totale	1180	5,8542	1,28372	,03737	5,7809	5,9276	1,00	7,00

Notiamo innanzitutto come per le variabili "Importanza Sostenibilità Ambientale" e "Importanza Benessere dei dipendenti" si abbia il punteggio medio più alto per la categoria dei pensionati ed il punteggio medio più basso per gli studenti; invece per la variabile "Importanza Sostenibilità Sociale" si ha il punteggio medio più alto per la categoria dei pensionati ed il più basso per i disoccupati. Verifichiamo con il test ANOVA se questa differenza risulta o meno statisticamente significativa.

Effettuiamo preventivamente il test di Levene per l'omogeneità delle varianze nei sottogruppi.

Test di omogeneità delle varianze

		Statistica di Levene	gl1	gl2	Sign.
Importanza Sostenibilità Ambientale	Basato sulla media	6,056	3	1176	,000
	Basato sulla mediana	2,571	3	1176	,053
	Basato sulla mediana e con il grado di libertà adattato	2,571	3	1072,875	,053
	Basato sulla media ritagliata	4,907	3	1176	,002
Importanza Sostenibilità Sociale	Basato sulla media	1,434	3	1176	,231
	Basato sulla mediana	,970	3	1176	,406
	Basato sulla mediana e con il grado di libertà adattato	,970	3	1170,612	,406
	Basato sulla media ritagliata	1,400	3	1176	,241
Importanza Benessere dei dipendenti	Basato sulla media	,779	3	1176	,506
	Basato sulla mediana	,897	3	1176	,442
	Basato sulla mediana e con il grado di libertà adattato	,897	3	1153,637	,442
	Basato sulla media ritagliata	,565	3	1176	,638

Per tutte le variabili "Importanza Sostenibilità Sociale" e "Importanza Benessere dei dipendenti" il test di Levene accetta l'ipotesi nulla di varianze uguali e dunque effettueremo il test ANOVA classico. Al contrario per "Importanza Sostenibilità Ambientale" il test rifiuta l'ipotesi nulla di varianze uguali, perciò utilizzeremo, al posto del test ANOVA classico, un test per l'uguaglianza delle medie maggiormente robusto, nella fattispecie il test Brown-Forsythe.

ANOVA

		Somma dei quadrati	gl	Media quadratica	F	Sign.
Importanza Sostenibilità Sociale	Tra gruppi	2,573	3	,858	,427	,734
	Entro i gruppi	2363,204	1176	2,010		
	Totale	2365,776	1179			
Importanza Benessere dei dipendenti	Tra gruppi	3,302	3	1,101	,667	,572
	Entro i gruppi	1939,627	1176	1,649		
	Totale	1942,929	1179			

Test robusti dell'eguaglianza delle medie

		Statistica[a]	gl1	gl2	Sign.
Importanza Sostenibilità Ambientale	Brown-Forsythe	,770	3	384,114	,511

a. Con distribuzione F asintotica.

In tutti e tre i casi i test – rispettivamente ANOVA e Brown-Forsythe – accettano l'ipotesi nulla di medie uguali nei sottogruppi, perciò possiamo concludere che l'importanza attribuita ai tre aspetti della CSR non è significativamente diversa a seconda dell'occupazione del rispondente.

Conclusioni

Il test MANOVA 2X2X2 ci ha permesso di concludere che :

- Per quanto riguarda la Brand Reputation si ha un effetto positivo piuttosto forte quando la Serp è positiva rispetto a quando è negativa. Anche la pagina Chi siamo di qualità ha un impatto positivo sulla Brand Reputation seppur più limitato. La pagina Facebook non risulta invece avere un impatto significativo. Non risultano inoltre esserci effetti d'interazione significativi tra i tre fattori.
- Per quanto riguarda l'intenzione d'acquisto si ha un effetto positivo piuttosto forte quando la Serp è positiva rispetto a quando è negativa. La pagina Chi siamo non risulta avere un impatto significativo se non in termini di interazione con la Serp: infatti abbiamo osservato come laddove vi sia una pagina Chi siamo di qualità il calo di intenzione d'acquisto tra Serp positiva e Serp negativa risulta notevolmente maggiore rispetto a quando si ha una pagina Chi siamo fredda. La pagina Facebook non risulta invece avere un impatto significativo. Non risultano inoltre esserci altri effetti d'interazione significativi.
- Infine con riferimento alla word of mouth si ha un effetto positivo piuttosto forte quando la Serp è positiva rispetto a quando è negativa. Non si hanno invece effetti significativi né per quanto concerne la pagina Chi siamo né per quanto concerne la pagina Facebook e né per quanto riguarda tutti i possibili effetti d'interazione.

Con riferimento ai tre aspetti di CSR, abbiamo osservato che:

- Per tutte e tre le importanze, il punteggio medio è significativamente maggiore nel sottogruppo delle femmine, rispetto al sottogruppo dei maschi.
- L'età risulta significativamente e positivamente correlata con l'importanza attribuita alla sostenibilità ambientale e con l'importanza attribuita al benessere dei dipendenti.
- Per tutte e tre le variabili di CSR, i punteggi medi sono piuttosto simili per Nord Italia e Sud Italia, mentre i punteggi del Centro Italia risultano sistematicamente più bassi.
- Per le variabili "Importanza Sostenibilità Ambientale" e "Importanza Benessere dei dipendenti" si ha il punteggio medio più alto per la categoria dei pensionati ed il punteggio medio più basso per gli studenti; invece per la variabile "Importanza Sostenibilità Sociale" si ha il punteggio medio più alto per la categoria dei pensionati ed il più basso per i disoccupati. Tuttavia queste differenze non sono risultate statisticamente significative.

Bibliografia

Kapferer, J. N., Thoenig, J. C., *La Marque*, Ediscience, 2007.

McWilliam, G., de Chernatony, L., *Appreciating brands as assets through using a two dimensional model*, International Journal of Advertising, Vol. 9 No. 2, pp. 111-19, 2009.

Semprini, A., *Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca*, Franco Angeli, Milano, 2007.

Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

Murphy, J. M., (2009), *Branding*, Milano, Mc-Graw Hill.

Ostillio, M.C., (2012), *Il direct marketing: comunicare in modo efficace con i clienti*, Etas Libri, Milano.

Kapferer, J. N., (2007), *Strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term*, London Kogan Page.

Valdani, E., (2006), *Marketing strategico: gestire il mercato per affermare il vantaggio competitivo*, Etas Libri, Milano.

Saviolo, S., Testa, S., (2002), *Management in fashion companies*, Etas Libri, Milano.

Vescovi, T., (2010), *Il marketing del prodotto*, Cedam, Padova.

Mucelli, A., (2000), *La comunicazione nell'economia d'azienda. Processi, strumenti, tecnologie*, Giappichelli editore, Torino.

Kapferer, J. N., (2001), *Les marques*, Edition d'organization, Paris.

De Pelsemacker, P., Gevens, M., Van De Berg, J., (2001), *Marketing Communications*, Prentice Hall.

Lugli, G., Pellegrini, L., (2002), *Marketing distributivo*, Utet, Torino.

Gatti, S., Zara, C., (2007), *La misurazione storica*, Etas Libri, Milano.

Zara, C., (2007), *La valutazione della marca*, Etas Libri, Milano.

Vicari, S., (2005), *La generazione della brand equity*, in Vicari S. (a cura di), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano.

Yeshin, T., (2008), *Integrated marketing communications*, Butterworth Heinemann, Oxford.

Kisch, P., Riskey, D., Kerin R. A., (2001), *Measurement and tracking of brand equity*, in International marketing review.

Fombrun, C.J., (2006), *Reputation: realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Cambridge.

Corradini I., Nardelli E., *La Reputazione Aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*., Ed. Franco Angeli, Milano, 2016.

Corsaro L., *La Reputazione Aziendale come leva competitiva,* Medi-Pragma, 13 novemnbre 2014.

Schwaiger, M., *Components and Parameters of corporate reputation - An Empirical Study,* Schmalenbach Business review, Vol.56, pp.46-71, January 2004

Calliano O., (2016), *Avoid, trasfert retain*: *Aspetti giuridici dell'enterprise risk management e diritto delle assicurazioni*, CEDIC – Università di Torino.

Vicari, S., (2009), *Invisible asset e comportamento incrementale*, Finanza Marketing e Produzione, n. 1

Piccirillo, S., *Reputazione, trasparenza e competitività per migliorare la relazione con il cliente*, BancaFinanza, 2011.

https://marketingtechnology.it/glossary/brand-reputation/

Naveen Amblee, Tung Bui, *Can Brand Reputation Improve the Odds of Being Reviewed On-Line?*, International Journal of Electronic Commerce Volume 12, 2008.

Nelli, R. P., Bensi, P., *L'impresa e la sua reputazione. L'evoluzione della media coverage analysis*, Vita e Pensiero, 2003.

Vollero, A., *E-marketing e web communication. Verso la gestione della corporate reputation online*, Giappichelli, 2010.

Dossena, C., *Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community*, FrancoAngeli, 2012.

Füller, J., Matzler, K., Jawecki, G., *Consumer Empowerment Through Internet-Based Co-creation*, Journal of Management Information Systems, Vol. 26, Winter 2009–10.

Francisco, J. M., Quesada, A., *Web 2.0, Social Networks and E-commerce as Marketing Tools*, Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 2017.

Garner, R., *Search and Social: The Definitive Guide to Real-Time Content Marketing*, Sybex, 2012.

Di Fraia, G., *Social Media Marketing. Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, Hoepli Editore, 2011.

Turchetti, V., *Social Media Marketing: strategie per costruire e gestire efficacemente la tua comunicazione sui Social Media*, Area51, Bologna, 2015.

Testa, A., *Fare business con il digital marketing*, EPC, Roma, 2015.

Diegoli, G., *Web e Brand Reputation*, in Di Fraia G. (a cura di), *Social Media Marketing – Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, Hoepli, Milano, pp. 83 – 109, 2011.

Mandelli, A., Accoto, C., Soci*al mobile marketing. Il marketing nell'era dell'ubiquitous internet, della sharing economy e dei big data*, Egea, Milano, 2014.

Prunesti A., *Social media e comunicazione di marketing, Franco Angeli Management*, Milano, 2009.

Pratesi, C., *Branding: strategia, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca*, Milano, McGraw-Hill, 2006.

Cova, B., Giordano, A., Pallera, M., *Marketing non-convenzionale*, Milano, Gruppo 24Ore, 2012.

Prandelli, E., Verona, G., (2006), *Marketing in rete 2/ed. Oltre Internet verso il nuovo Marketing*, McGraw Hill.

Pechenino, M., (2009), *La comunicazione d'impresa*, Laterza, Roma.

Pastore A., Vernuccio M. (2006), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano.

Safko, L., (2012), *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business* Success, John Wiley & Sons.

Monotti, S., *Social Media Monitoring – Strumenti e tecniche per l'analisi delle conversazioni online*, in Di Fraia G. (a cura di), *Social Media Marketing – Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, Hoepli, Milano, pp. 297 – 337, 2015.

Boyd, D., *Social Network Sites as Networked Publics: Affordances, Dynamics, and Implications*, 2010.

Welford, B., *How to respond to a Social Media Crisis*, 2014.

Commissione delle Comunità Europee (2001), *Libro Verde - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*.

Mariano, L., *Responsabilità etica ed impegno sociale nei valori d'impresa*, Liguori, 2005.

Molteni, M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, Vita e Pensiero, 2014.

Porter, M., Kramer, M., *Strategy and society. The thing between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard Business Review, Dicembre 2006.

Porter, M., Kramer, M., *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, 1-2/2011.

Freeman, E. R., *Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR*, The Darden School, Unversity of Virginia, 2005.

Zadek, S., *The new economy of Corporate Citizenship*, Copenhagen, 2011.

Fiacchino, N., *Quando la responsabilità fa la differenza*, 13/03/2017, http://blog.codencode.it.

Ringraziamenti

Vorrei ringraziare il Prof. Matteo De Angelis, relatore di questa tesi di laurea, oltre per l'aiuto fornitomi durante lo svolgimento della tesi e per i grandi insegnamenti che mi ha donato, per la disponibilità dimostratami durante tutto lo svolgimento della tesi.

Ringrazio mia madre, Marina, per avermi sempre indicato la retta via senza abbandonarmi mai. Per essere stata sempre al mio fianco, per avermi fatto sentire sempre il migliore. Non bastano le parole per ringraziarti quanto meriti. Se sono qui adesso è grazie a te.

Ringrazio mio padre, Daniele, per me ispirazione di vita fin da bambino. In questi anni di università sei stato un faro nel bel mezzo di un mare tempestoso, sei il mio porto sicuro. Mi hai insegnato ad amare la vita, l'istruzione e la cultura, te ne sarò sempre grato.

Sono due le più grandi eredità che mi avete lasciato: le radici e le ali. Se ora posso volare con le mie ali è solo grazie a Voi, Vi voglio bene.

Ringrazio mia sorella, Viola, per essere stata un punto di riferimento in questi anni di università. Ti osservavo sempre durante le tue sessioni di studio (ssssh Viola sta studiando!) sperando un giorno di renderti orgogliosa come tu ogni giorno mi rendi orgoglioso di averti come sorella. Spero che questo giorno sia arrivato.
Ringrazio Andrea, per avermi aiutato a superare i temibili esami di Diritto con tutto l'amore che ha verso il suo lavoro.

Ringrazio Alessandro, compagno di studi e di amicizia, per avermi rialzato quando altre persone neanche si erano accorte che ero caduto. Per le giornate piene di risate e per avermi sopportato durante le varie sessioni di esami.
Sei quell'amico speciale che la vita decide di donarti quando il resto del mondo se ne va. Non avrei potuto chiedere di meglio. Grazie di esserci sempre. La vita è adesso!

Ringrazio Davide, uno dei pochi amici di cui posso fidarmi cecamente, per avermi sempre dato preziosi consigli sulla vita e sul mio futuro, per avermi insegnato ad affrontare tutte le sfide, anche le più difficili. Grazie per avermi reso una persona migliore.

Ringrazio Samuel, caro amico mio, per avermi fatto divertire e svagare quando ne avevo bisogno e per avermi ospitato durante la stesura della mia tesi. Grazie per esserci sempre.

Ringrazio tutto il mio gruppo di Malafede&Dintorni per strapparmi sempre un sorriso con leggerezza e per aver sempre creduto in me. Siete per me come l'aria, indispensabili.

Infine ringrazio tutte le persone che mi hanno accompagnato in questi lunghi 5 anni di studi universitari, alcuni persi per strada, alcuni trovati durante il cammino ma tutti fondamentali per aver raggiunto questo traguardo.

Ad maiora, Sempre.

Con affetto,

Luca.

Riassunto

Nei moderni mercati ipercompetitivi, il brand, inteso come segno distintivo di un prodotto e/o di un'impresa e come capitale reputazionale, rappresenta un fondamentale strumento di competizione e asset immateriale di grande e crescente rilievo. La costruzione e la gestione di una forte identità e reputazione del brand, anche attraverso iniziative di differenziazione e diversificazione del portafoglio prodotti (brand stretching and extension) costituiscono infatti attività strategiche per il successo delle imprese in mercati aperti alla concorrenza e sempre più frequentemente esposto alla clonazione dei prodotti. Il brand è un'identità, una relazione e un rapporto di fiducia. Si sceglie un prodotto di marca perché ci si aspetta che offra maggiori garanzie di qualità e servizio e che abbia le specifiche caratteristiche che si identificano con quel brand e che la rendono diversa dalle altre. Il valore del brand non è costruito solo dalla comunicazione (per esempio dalla pubblicità) ma da tutte le relazioni fra chi vende un prodotto o un servizio e i suoi clienti; cominciando dalla qualità del bene offerto e del servizio che lo accompagna. Il brand, in sé, è un servizio, un valore aggiunto in quanto offre a chi acquista un punto di riferimento preciso, con caratteristiche inconfondibili (il più possibile diverse da ogni altra brand, e in particolare da quelle dei concorrenti). Nel 1989 nel libro La Marque Jean-Noel Kapferer e Jean-Claude Thoenig dicevano: "*Il brand non è una rendita, né un diritto acquisito. Il brand non dura se non porta un reale valore aggiunto. Sottoposta a continua verifica dai consumatori, che confrontano e che si abituano velocemente alle innovazioni al punto di considerare normale l'ultimo progresso portato dal brand, essa non ha altra scelta per sopravvivere che rimettersi continuamente in discussione*".

Se questo era vero trent'anni fa (e anche prima, fin dalle origini del marketing) lo è ancora di più nella situazione di oggi. È difficile prevedere quali saranno i reali sviluppi dei rapporti fra le imprese e i loro interlocutori (non solo consumatori) nel nuovo contesto di comunicazione che si sta sviluppando. Non è probabile che ci siano mutamenti bruschi e improvvisi. Ma, è inevitabile che si evolva un nuovo sistema di relazioni. Più presto si impara a capirlo e a governarlo, meglio si potrà costruire per un futuro che non è più molto lontano e anche cominciare a ottenere risultati pratici di non irrilevante importanza nel breve periodo. Il brand è, quindi, la premessa per comunicare ai consumatori l'esistenza di determinati prodotti ed informarli circa le loro caratteristiche distintive. In particolar modo, i valori del brand possono essere così riassunti:

- identificazione: permette al prodotto di essere riconosciuto e ricollega allo stesso una serie di informazioni sulle sue caratteristiche sia fisiche che simboliche. Il beneficio (valore) collegato a tale funzione è la riduzione dei costi di ricerca del consumatore;
- orientamento: struttura l'offerta sul mercato e consente al consumatore di valutarla più facilmente, grazie alle informazioni che concentra;
- garanzia: gli investimenti in comunicazione costituiscono un segnale dell'impegno dell'azienda in merito alla qualità del prodotto. In tal modo si riduce l'incertezza del consumatore e ha valore di rassicurazione;

- personalizzazione: le valenze simboliche che si stratificano nel prodotto diventano un modo con cui il consumatore può esprimere il proprio personale rapporto con l'ambiente sociale che lo circonda migliorando anche la soddisfazione dei bisogni.

Queste funzioni non hanno la stessa valenza per tutte le tipologie di prodotto; per i prodotti moda, tra le altre, assume maggiore importanza la personalizzazione, in quanto il prodotto, in tal caso, viene esibito e viene strettamente associato alla personalità dell'individuo che lo possiede.

Nel rappresentare un brand bisogna tener conto che essa è anche uno strumento di differenziazione del prodotto. È importante allora decidere quanto la strategia del brand potrà affidarsi alle caratteristiche tangibili di un prodotto.

Nel mondo odierno, grazie all'elevato sviluppo tecnologico, i benefici funzionali di un prodotto sono facilmente imitabili, pertanto non possono garantire il conseguimento d'un vantaggio competitivo duraturo. La gestione del brand necessiterà quindi, sempre più spesso, dell'introduzione di benefici di natura immateriale (gratificazione, appartenenza a gruppi di riferimento, ecc.) per puntare ad un posizionamento stabile nel lungo periodo.

L'equilibrio tra benefici funzionali e immateriali su cui costruire la strategia del brand, è un tema di centrale importanza per il brand management. Ai due estremi possono essere individuate le marche costruite unicamente su immagine e personalità e quelle che si affidano a benefici funzionali. Tra queste due soluzioni vi saranno infinite combinazioni date dal differente equilibrio tra "funzionalità" e "rappresentazionalità": "*Un brand rappresentazionale è un complesso insieme di convinzioni e significati coerenti nei suoi acquirenti e utenti, associati al prodotto o servizio, ma che esistono al di sopra e al di là del suo manifesto funzionamento fisico… (le marche funzionali sono) dei nomi creati dagli esperti di marketing per distinguere tra offerte concorrenti e facilitare il processo di decisione degli acquirenti e degli utenti attraverso una rapida riproposizione alla memoria dei vantaggi di performance rilevanti per il consumatore*".

La rappresentazionalità è quindi strettamente legata ai valori ed agli aspetti immateriali che il brand esprimerà, la funzionalità invece si lega alla performance, alle caratteristiche tecnologiche.

Dunque "*il brand si nutre del costante rapporto dialettico esistente tra i suoi aspetti materiali e quelli immateriali. Limitarla agli aspetti materiali, agli investimenti effettuati dall'impresa significa attribuirle un ruolo troppo statico, di conservazione del passato. Essa è invece un soggetto molteplice e dinamico che si definisce e si trasforma costantemente nel corso del suo processo di evoluzione. Tutte le funzioni del brand, materiali e immateriali, concorrono infatti a costruire e ad alimentare il suo vero valore, ciò che in letteratura viene definito la brand equity*".

L'interesse delle imprese e del mondo economico verso il brand è piuttosto recente. Infatti, è nei primi anni '80 che in Europa, in particolare nel nostro paese, si riscontrano numerose acquisizioni di marche note, in genere da parte di grandi imprese, con lo scopro di aumentare le quote di mercato o di entrare in nuove nicchie.

Il brand riflette i giudizi positivi e negativi del consumatore, del distributore, del personale e delle attività di comunicazione dell'impresa. Appare pertanto opportuno analizzarne le diverse funzioni economiche che svolge, prima di tutto per il consumatore. Il brand consente all'acquirente di comunicare le sue specificità ed è per lui la "memoria" del prodotto che si esprime a tre livelli:

4. *top of mind*: brand citata per prima da un campione di intervistati ai quali si è richiesto di specificare le marche conosciute in una classe di prodotti;

5. *notorietà spontanea*: grado di conoscenza delle marche citate spontaneamente;
6. *notorietà sollecitata*: grado di conoscenza delle marche riconosciute in una lista sottoposta al campione di intervistati.

Connessa all'immagine, e quindi alla personalità, è la promessa di valore che il brand trasmette, valore che risulta dalle interazioni del marketing mix con il consumatore. Spetta alla pubblicità trasformare i benefici percepiti nei prodotti da un elenco generico in benefici carichi di appeal emozionali.

Creare un brand (*branding*) significa perciò sviluppare e conservare "*un insieme di attributi e di valori di prodotto che siano coerenti tra loro, adeguati, distintivi, tutelabili e che si adattino ai desideri dei consumatori*".

Per avere successo un brand deve possedere alcuni requisiti tra i quali: semplicità, comprensibilità, distinguibilità, coerenza con il prodotto/impresa, facilità di pronuncia, di ricordo, di evocazione (che assegni valore al prodotto attraverso simboli).

Una prima decisione consiste nell'apporre o meno un brand al prodotto. A sostegno della prima soluzione si muovono numerose argomentazioni relative all'acquirente, al produttore/venditore, al distributore e alla società nel suo complesso.

Dal punto di vista dell'acquirente il brand consente spesso di riconoscere il livello qualitativo del prodotto. Quasi sempre il consumatore ha un'immagine di brand che gli deriva da passate esperienze di acquisto e uso di prodotti appartenenti a quella data azienda, o da giudizi espressi da influenzatori o gruppi di riferimento. Il brand permette nel caso della vendita a self-service di individuare il bene, facilita l'acquisto di nuovi prodotti, oltre, evidentemente, alla ripetizione dell'acquisto.

Per il produttore/venditore i più importanti vantaggi di apporre il brand riguardano la possibilità di essere facilmente ricordato dal consumatore (preferenza e fedeltà di brand), di tutelare il prodotto dall'imitazione e dalla contraffazione, di ottenere un acquisto regolare dei prodotti. Il brand rappresenta inoltre un importante strumento di lotta concorrenziale e una risorsa patrimoniale intangibile.

Inoltre, se è prestigiosa o espressione di stile può essere concessa in licenza, ottenendo anche per questa via royalties significative. Infine, se è simbolo di qualità e se offre una promessa specifica può essere estesa ad altri prodotti e permettere di penetrare in altri mercati.

Per il distributore la presenza nel proprio negozio di marche pubblicizzate a carattere nazionale favorisce sia la visita del consumatore al negozio, sia la valutazione di prestigio che il consumatore assegna al negozio stesso. Ovviamente, l'importanza del brand varia in relazione ai prodotti; ad esempio, è massima per quanto concerne i prodotti di abbigliamento, alcuni prodotti per la casa, ed è invece minima per prodotti come le forcine, il cotone idrofilo, ecc.

Dal punto di vista sociale, il brand favorisce un più alto livello qualitativo dei prodotti (il produttore di brand teme le reazioni negative dei consumatori, in caso di incidente nell'uso o di carenze qualitative manifestate dal prodotto) e

favorisce l'innovazione (il produttore di brand tende a conservare i vantaggi differenziali nei confronti dei concorrenti, è inoltre stimolato a creare fedeltà nel riacquisto).
In sintesi, il brand aiuta i clienti ad effettuare l'acquisto (funzione di reperimento), fornisce loro assicurazione di una migliore soddisfazione regolare delle esigenze e li induce a pagare prezzi più alti. Inoltre, attribuisce, sempre agli occhi del consumatore, un'immagine di qualità, svolge perciò funzioni di garanzia, soddisfa spesso il bisogno sociale di status, di personalizzazione, espressione del concetto di sé o immagine che l'utilizzatore da di sé agli altri. Incoraggia soprattutto l'acquisto ripetitivo, diminuisce i costi di informazione sul prodotto del consumatore, ma anche del produttore, fidelizza la clientela e favorisce l'affermazione di una valida immagine di impresa. A queste funzioni Kapferer aggiunge quelle di permanenza, soddisfazione legata alla familiarità e intimità con il brand, di edonismo, legata all'estetica, al design ed etica, legata al comportamento responsabile del brand nei rapporti con la società (aspetti ecologici, relativi ai rapporti di lavoro, cittadinanza, comunicazione pubblicitaria non choccante).
Le aziende hanno cercato continuamente di creare un'immagine positiva del proprio brand attraverso gli strumenti classici del marketing: pubblicità, pubbliche relazioni, eventi etc. Spesso ciò che l'azienda comunicava non corrispondeva a quello che risultava realmente.

Con l'avvento del web 2.0, coloro che acquistano un brand non sono più semplici consumatori ma possono esprimere facilmente e soprattutto tra loro le opinioni, creando un nuovo ambiente che il brand deve prendere in considerazione. Le aziende, quindi, si sono dovute adattare al passaggio da un'attività di comunicazione tramite i media classici ad una nuova forma di comunicazione e pubblicità, vale a dire quella del Web 2.0.

I consumatori oggi hanno molto più potere, possono informarsi tra loro tramite il passaparola online, riescono a scoprire tramite i motori di ricerca eventuali difetti presenti nell'offerta del prodotto, e possono facilmente attaccare il brand coalizzandosi tra loro. I consumatori si sentono quindi protagonisti diretti della vita e della comunicazione di un brand.

Le scelte del brand si collocano tra due estremi: brand di prodotto e brand di impresa. Nel primo caso il brand identifica il prodotto separatamente dall'immagine dell'impresa, dotandolo di una propria identità distinta (Gatorade di Quaker, Gran cereale della linea Mulino Bianco del brand di impresa Barilla).
Questa scelta tra l'altro: evita commistioni di immagini non coerenti di produttori fortemente diversificati (alimentari, cosmetici, ecc.); evita l'effetto di trascinamento negativo di un prodotto che non ha avuto successo sugli altri prodotti; permette la presenza su più mercati e segmenti con posizionamenti diversi dei prodotti (marche).[145]
L'impresa si dota perciò di un portafoglio di marche in corrispondenza di un portafoglio di prodotti. Soprattutto se opera su più segmenti vicini, l'uso di diverse marche facilita la percezione delle differenze tra prodotti da parte del consumatore. Tale strategia appare indicata soprattutto per imprese altamente innovative, che si vogliono avvantaggiare di chi si posiziona per primo nel mercato. Se diviene un brand forte si può inoltre avvantaggiare in

[145] Vescovi, T., (2010), *Il marketing del prodotto*, Cedam, Padova.

termini distributivi. Tra gli svantaggi non si devono dimenticare quelli relativi agli investimenti in comunicazione che devono essere sostenuti per ogni brand.

Fattore importantissimo per il successo del brand nel mondo moderno è quindi la reputazione aziendale.

La definizione di reputazione aziendale presenta non poche difficoltà; negli anni, la letteratura ha fornito molteplici definizioni, tenendo conto anche degli aspetti sociali, le quali fanno riferimento ai valori e ai rapporti di fiducia che l'azienda crea con gli stakeholder (o portatori di interesse).
In generale, negli '70 e '80, la letteratura ha elaborato le prime definizioni di reputazione aziendale mentre, solo negli anni '90, ne viene approfondito il significato perché viene individuata ed enfatizzata la relazione tra reputazione e capacità di produrre valore.
Una delle prime definizioni è quella fornita da Fombrun (1996), fondatore del Reputation Istitute: "*La Reputazione Aziendale è una rappresentazione percettiva delle azioni passate dell'organizzazione e delle prospettive future che descrive la sua generale attrattiva verso i portatori di interesse, confrontandola con i suoi principali concorrenti*".
Nonostante le numerose definizioni, è possibile affermare che i diversi autori concordano nel riconoscere la natura multidimensionale della reputazione aziendale. In particolare, due sono gli elementi fondamentali di cui non è possibile non tener conto: il tempo e la situazione. Per quanto riguarda il fattore temporale, esso è determinante in quanto l'azienda costruisce la propria reputazione nel tempo; la reputazione non è statica, in quanto varia in funzione degli stakeholder, categoria che si modifica continuamente nel tempo. La reputazione si fonda, come già detto in precedenza, sui valori e sulle percezioni dei clienti, che possono mutare costantemente.
Analogamente, è possibile asserire che la reputazione della stessa azienda possa essere diversa a seconda del contesto all'interno del quale è inserita, e, quindi, la stessa organizzazione potrebbe godere di una buona reputazione in un contesto e contemporaneamente avere una cattiva reputazione inserita in un altro che presenti delle caratteristiche differenti.
La reputazione aziendale è, quindi, una fondamentale risorsa dell'impresa, la cui natura si presenta intangibile: per poter misurare la reputazione è necessario un approccio di analisi basato su modelli articolati, utilizzando metodologie statistiche appropriate, tali da gestire i costrutti latenti.

Per poter costruire una buona web reputazione bisogna saper sfruttare al massimo le potenzialità del web 2.0 e, quindi, dei social media; pertanto occorre:

- Chiedere: sapere in continuazione cosa pensano i clienti ed eventualmente correggere e migliorarsi;
- Rispondere: rispondere sempre ai commenti sia positivi che negativi. La cosa peggiore è ignorare i commenti negativi, potrebbero innescare un passaparola online decisamente catastrofico per l'azienda;

- Ricompensare: gratificare i fan/follower con sconti creati ad hoc per loro per farli sentire parte di una famiglia piuttosto che semplici consumatori indiretti;
- Curare il proprio sito Internet: il sito deve essere facile da consultare e sempre aggiornato;
- Comunicare: Diffondere comunicati stampa permette di gestire "fake news" provenienti dal web.

Inoltre, la reputazione non può essere semplicemente costruita "a tavolino" dagli esperti della comunicazione e divulgata attraverso i media. Pianificare una web reputation, significa decidere cosa e come comunicare al proprio pubblico di riferimento sui vari canali di comunicazione. Conoscere il posizionamento del brand nella mente del consumatore e seguire standard di Corporate Governance sono punti di partenza importanti per pianificare una comunicazione efficace. L'insieme dei messaggi inviati dal brand saranno pretesto di dialogo tra i consumatori e a lungo andare andranno a creare, più o meno direttamente, la reputazione.

Pianificare una web reputation è possibile, ma per far sì che essa sia forte sarà importante monitorarla ed evolvere con essa; soltanto così si potranno avere dei buoni risultati e portarli avanti nel tempo. Sapere dove l'azienda è posizionata nella mente del consumatore è fondamentale per capire quale strada intraprendere. Sarà così possibile capire come un prodotto viene percepito dai diversi stakeholder e quali sono, rispetto ai competitor, i punti di forza e di debolezza, in modo da saper cosa comunicare ai propri clienti. Solo allora potendo definire un obiettivo, quindi definire un positioning, sarà possibile decidere come raggiungerlo.

Una volta pianificato come l'azienda debba essere percepita, sarà poi importante comunicarlo ai diversi pubblici di riferimento, soprattutto a giornalisti e opinion leader, la cui opera di comunicazione ha una forte influenza.

L'importanza della web reputation può inoltre essere rappresentata da:

- Fiducia: avere una web reputation forte e positiva sul mercato genera il fattore della fiducia nelle menti dei clienti in quanto credono che il marchio voglia soddisfare le aspettative del consumatore. Inoltre, il consumatore preferisce acquistare prodotti e servizi del marchio che è ben noto sul mercato e nella sua cerchia sociale.
- Lealtà del cliente: con l'aumento del livello di fiducia tra i clienti e la buona reputazione del marchio sul mercato, i clienti rimangono fedeli al marchio acquistando i prodotti e i servizi dell'azienda senza andare dai concorrenti presenti sul mercato nonostante prezzi scontati ed offerte.
- Vendite più elevate: la web reputation è il bene intangibile più vantaggioso per le aziende in quanto fa sorgere il bene tangibile ossia l'aumento delle vendite e aumento dei profitti.
- Word of mouth: i clienti sono i migliori ambasciatori dell'azienda e se sono felici e soddisfatti del prodotto ne parleranno bene all'interno delle loro reti sociali innescando un passaparola positivo che a sua volta porterà nuovi clienti e nuove vendite.

- Espansione aziendale: una buona e forte reputazione aziendale dà slancio per espandere le attività dell'azienda, sfruttando nuovi mercati a livello nazionale ed internazionale ed ampliando la linea di prodotti e offerte.

Per valutare i risultati prodotti da una buona reputazione aziendale bisognerebbe analizzare l'andamento di questi elementi nel tempo ed evidenziare le connessioni che tra essi si vengono a creare. Le imprese devono imparare quindi a gestire il proprio rischio reputazionale minimizzando le probabilità di accadimento di eventi che possano danneggiarla e predisponendo azioni da intraprendere qualora i danni si siano già manifestati. Per quel che riguarda la minimizzazione del danno reputazionale a cose già fatte, è importante che l'azienda riconosca pubblicamente l'errore senza cercare coperture e quando possibile manipoli l'evento negativo a proprio vantaggio.

La brand reputation è dunque la somma di una serie di elementi gestionali strategici che concernono l'identità di un'azienda (identity), l'immagine di un'azienda (image), la notorietà e la riconoscibilità di un'azienda (awareness) nonché il posizionamento di un'azienda (positioning) rispetto all'opinione collettiva dei mercati e dei media.

La capacità di gestire, con le opportune strategie, ciascuna di queste aree, aiuta a consolidare la brand reputation e ad incrementare la forza competitiva di un'azienda rispetto ai propri mercati di riferimento.

Un altro elemento fondamentale di comunicazione per l'azienda è la CSR.

La Corporate Social Responsability (CSR) è la responsabilità sociale dell'azienda che sceglie di contribuire volontariamente al miglioramento della società in cui vive. Attenzione per l'ambiente, la salute o le persone sono le diverse strade etiche che l'impresa può percorrere per migliorare la propria immagine.

L'argomento Corporate Social Responsability è stato oggetto di importanti dibattiti e contributi, sia da parte del mondo accademico, sia da parte delle migliori istituzioni sovrannazionali europee e non. Attualmente, l'importanza di questo tema è in costante crescita anche per effetto di alcuni elementi che stanno cambiando la società tra cui la globalizzazione, la crescente ricchezza e il mutamento delle aspettative.

Il tema della Responsabilità Sociale rappresenta una leva di marketing che può posizionare meglio sul mercato il brand di una azienda. Le aziende che investono in Corporate Social Responsibility, infatti, lo fanno anche per ragioni di comunicazione nell'ottica di miglioramento della loro immagine.

I consumatori preferiscono scegliere quelle aziende che fondano la loro identità su un comportamento etico e responsabile e che estendono la loro prospettiva dalla logica del profitto ad una conduzione complessiva del sistema aziendale in relazione all'ambiente in cui opera ed a tutti i suoi interlocutori. Ad esempio, un'azienda avveduta nei confronti delle esigenze delle persone nonché dei suoi dipendenti incrementa il valore del suo brand e può, in tal modo, distinguersi dalle altre.

Le persone sono sempre più attente alle tematiche che concernono il benessere sociale e ricompensano chi considera il lavoro come espressione del valore umano. Un brand ha sempre una reputazione da tutelare e se vuole conquistare la fiducia dei consumatori deve mostrare loro di essere coerente con i valori cui dichiara di aderire. L'esibizione di atteggiamenti etici e sensibili, se non viene accompagnata da atteggiamenti coerenti, rischia di danneggiare sena rimedio l'immagine dell'azienda.

Ho deciso si analizzare tre variabili associate alla web reputation.
La prima è la SERP di Google, quindi la prima pagina che compare su internet quando si cerca un determinato brand online.
Poi analizzerò l'importanza di una buona presenza sui social (in particolare Facebook).
Ed infine il sito internet aziendale, nello specifico la sezione dedicata al "chi siamo".
Tramite questionario effettuato su "Qualtrics" cercherò di capire quale tra queste variabili, se correttamente strutturata, può incrementare la web reputation.

L'indagine è stata condotta tramite Web Survey utilizzando il software "Qualtrics" per la realizzazione del questionario.
Il questionario è stato inviato tramite DEM agli iscritti al sito Internet www.winnerland.com.
L'indagine è stata ritenuta conclusa dopo cinque giorni e sono state raccolte un totale di 1274 risposte.

L'obiettivo principale dell'analisi è quello di analizzare se vi sia o meno un impatto statisticamente significativo di tre fattori che supponiamo influenzino la Brand Reputation, l'intenzione di acquisto e la word of mouth. Nella fattispecie i tre fattori ipotizzati sono: Serp di Google, interazioni su Facebook e qualità della pagina di autopresentazione nel sito del Brand.

Per ognuno di questi tre fattori sono stati creati due livelli.
Per la Serp un primo livello totalmente positivo e un secondo livello solo parzialmente positivo.

Per l'interazione della pagina Facebook sono stati creati due ipotetici post identici in quanto a contenuto ma nel primo livello erano presenti numerosi like, commenti e condivisioni mentre nel secondo livello le interazioni erano più modeste.
Per la pagina di autopresentazione è stato realizzato un primo livello con una descrizione di qualità e dettagliata della vision e mission aziendale mentre il secondo livello conteneva una descrizione più fredda e sintetica.
Ogni rispondente è stato casualmente abbinato a uno degli otto possibili scenari e ha espresso una valutazione su scala Likert da 1 a 7 (da "per niente d'accordo" a "completamente d'accordo") a tre affermazioni:
Ho avuto una buona impressione di questo brand (per misurare la Brand Reputation);
Ho intenzione di acquistare un prodotto di questo brand (per misurare l'intenzione d'acquisto);
Suggerirei questo brand ad un amico (per misurare la word of mouth).
Infine ogni rispondente è stato chiamato ad esprimere un grado di accordo relativamente a tre aspetti fondamentali della CSR (ambientale, sociale e benessere dei dipendenti).

Innanzitutto presenteremo i risultati in termini di statistiche descrittive univariate per tutte le variabili presenti nell'indagine.

In secondo luogo per valutare se lo scenario a cui il rispondente è stato casualmente abbinato influenzi o meno la Brand Reputation, l'intenzione d'acquisto e la word of mouth è stato quindi realizzato un test MANOVA 2X2X2 (a tre fattori con due livelli cadauno).

Infine andremo a valutare se i punteggi medi che sono stati attribuiti alle tre variabili di CSR siano legati agli aspetti socio-demografici del rispondente (sesso, età, macroarea geografica ed occupazione).

Per quanto riguarda l'età dei rispondenti notiamo come l'età media sia di circa 48 anni.

Il range varia da un minimo di 14 anni ad un massimo di 88 anni e come è possibile dedurre da ispezione grafica dell'istogramma della variabile la distribuzione risulta essere piuttosto equilibrata.

Per quanto riguarda il sesso dei rispondenti, notiamo come ci sia stata una prevalenza di soggetti di sesso femminile (57%) rispetto a quelli maschili (43%).

Invece con riferimento alla macroarea di residenza, notiamo come la maggior parte dei rispondenti provenga dal Nord Italia (43%) seguiti dai rispondenti del Centro Italia (33% circa), mentre la percentuale minore (24%) è costituita dai rispondenti del Sud Italia e Isole.

Infine per quanto riguarda l'occupazione dei rispondenti, notiamo come ci sia una prevalenza di lavoratori (59%) seguiti dai pensionati (14% circa) seguiti dai disoccupati (11%) seguiti dagli studenti (8%) mentre il restante 7% circa dichiara di non appartenere a nessuna delle precedenti categorie.

Relativamente alle importanze attribuite ai tre aspetti di CSR possiamo sottolineare come l'importanza media più alta viene attribuita al benessere dei dipendenti (5,88 circa) seguita dall'importanza attribuita alla sostenibilità ambientale (5,69 circa) mentre l'aspetto con l'importanza media più bassa risulta essere la sostenibilità sociale (5,56 circa).

Per verificare l'effetto principale e gli effetti interattivi di tre fattori di interesse (Serp di Google, Livello di interazioni con un post di Facebook e Qualità della pagina About dell'ipotetico sito del brand) sulle tre variabili di interesse (Reputation, Purchase Intention e Word of Mouth) è stato condotto un esperimento MANOVA 2x2x2 (a tre fattori con due livello per ogni fattore).

I rispondenti del questionario hanno quindi risposto attribuendo un grado di accordo alle tre variabili di interesse (Reputation, Purchase Intention e Word of Mouth) di uno ed uno solo otto possibili scenari, selezionato casualmente da Qualtrics tramite Randomizer.

Per quanto riguarda la Reputation notiamo innanzitutto come il punteggio più alto si abbia, come atteso, per Serp positiva – Molte interazioni – About Di qualità (Media= 5.28) mentre il punteggio più basso è, come atteso, per Serp negativa – Poche interazioni – About Freddo (Media= 4.23)

Per quanto riguarda la Purchase Intention notiamo innanzitutto come il punteggio più alto si abbia, come atteso, per Serp positiva – Molte interazioni – About Di qualità (Media= 4.07) mentre il punteggio più basso è, a differenza di quanto atteso, per Serp negativa – Molte interazioni – About Di qualità (Media= 3.50).

Per quanto riguarda infine la Word of Mouth notiamo innanzitutto come il punteggio più alto si abbia, come atteso, per Serp positiva – Molte interazioni – About Di qualità (Media= 4.36) mentre il punteggio più basso è, a differenza di quanto atteso, per Serp negativa – Molte interazioni – About Di qualità (Media= 3.72).

Il test MANOVA 2X2X2 ci ha permesso di concludere che:

- Per quanto riguarda la Brand Reputation si ha un effetto positivo piuttosto forte quando la Serp è positiva rispetto a quando è negativa. Anche la pagina Chi siamo di qualità ha un impatto positivo sulla Brand Reputation seppur più limitato. La pagina Facebook non risulta invece avere un impatto significativo. Non risultano inoltre esserci effetti d'interazione significativi tra i tre fattori.
- Per quanto riguarda l'intenzione d'acquisto si ha un effetto positivo piuttosto forte quando la Serp è positiva rispetto a quando è negativa. La pagina Chi siamo non risulta avere un impatto significativo se non in termini di interazione con la Serp: infatti abbiamo osservato come laddove vi sia una pagina Chi siamo di qualità il calo di intenzione d'acquisto tra Serp positiva e Serp negativa risulta notevolmente maggiore rispetto a quando si ha una pagina Chi siamo fredda. La pagina Facebook non risulta invece avere un impatto significativo. Non risultano inoltre esserci altri effetti d'interazione significativi.
- Infine con riferimento alla word of mouth si ha un effetto positivo piuttosto forte quando la Serp è positiva rispetto a quando è negativa. Non si hanno invece effetti significativi né per quanto concerne la pagina Chi siamo né per quanto concerne la pagina Facebook e né per quanto riguarda tutti i possibili effetti d'interazione.

Con riferimento ai tre aspetti di CSR, abbiamo osservato che:

- Per tutte e tre le importanze, il punteggio medio è significativamente maggiore nel sottogruppo delle femmine, rispetto al sottogruppo dei maschi.
- L'età risulta significativamente e positivamente correlata con l'importanza attribuita alla sostenibilità ambientale e con l'importanza attribuita al benessere dei dipendenti.
- Per tutte e tre le variabili di CSR, i punteggi medi sono piuttosto simili per Nord Italia e Sud Italia, mentre i punteggi del Centro Italia risultano sistematicamente più bassi.
- Per le variabili "Importanza Sostenibilità Ambientale" e "Importanza Benessere dei dipendenti" si ha il punteggio medio più alto per la categoria dei pensionati ed il punteggio medio più basso per gli studenti; invece per la variabile "Importanza Sostenibilità Sociale" si ha il punteggio medio più alto per la categoria dei pensionati ed il più basso per i disoccupati. Tuttavia queste differenze non sono risultate statisticamente significative.