

Brand management come processo sociale. Un'indagine esplorativa sull'impatto dei nuovi internet brand touch-points¹

Giuseppe Calabrese

Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università di Foggia
giuseppe.calabrese@unifg.it

Deborah Morriello

Dottore di ricerca in Economia e Diritto per la Gestione delle Aziende, Università di Foggia
deborah.morriello@unifg.it

Abstract

The internationalization and digitization of the economy increasingly affect the dynamics of brand management. Many studies have analysed the impact of the Internet on brand management emphasizing the relevance of the digital brand experience that overlaps with the real one. The role of the corporate web site, as a focal corporate brand touch point, tends to downsize as a result of social media, other User Generated Content (blogs, forums, opinion platforms) and Internet Applications that do not use the Web to access the Internet. This paper, starting from the studies on the consistency between real brand image and virtual one, investigates the effects on the effectiveness of brand management strategies and politics due to the broader process of social construction of the corporate brand. The survey involved a sample of twenty Corporate Brands.

Key words: *brand management, brand experience, e-brand, brand touch points, content analysis.*

1. Considerazioni introduttive: marca o non marca?

Il presente lavoro si inserisce nel dibattito circa la continua evoluzione del ruolo della marca quale *meta-messaggio* o, in una diversa prospettiva, *meta-linguaggio* interpretativo delle dinamiche interazionali tra consumatori e imprese. L'attenzione è focalizzata sulle dinamiche di *brand management* (Aaker, 1991, 2011; Keller, 1993, 2008; Busacca, 2000; Keller, Busacca, Ostilio, 2005) innescate dalla crescente interconnessione tra internazionalizzazione e digitalizzazione dell'economia e dalla derivante ibridazione della *brand experience* (Pine, Gilmore, 1999; Schmitt, 1999, 2003; Brakus et al., 2009; Iglesias et al., 2011) reale con quella digitale. La domanda chiave, esemplificata nel titolo di questo paragrafo introduttivo, è la seguente: il ruolo e la valenza della marca ai fini dell'acquisizione e del mantenimento del vantaggio competitivo, rimarrà quello che abbiamo conosciuto a partire dalla seconda metà del secolo scorso, si implementerà ulteriormente oppure è destinato ineluttabilmente a ridimensionarsi?

Provando sinteticamente a inquadrare il fenomeno si prendono le distanze da quegli approcci – ritenuti estremi – che prevedono l'imminente e irreversibile declino della marca. Le ragioni di tale posizione sono rinvenibili, per lo meno, in tre evidenti tendenze in atto circa la diffusione delle strategie di marca. Lo sviluppo delle *private labels*, da parte delle catene della grande distribuzione/distribuzione organizzata; le politiche di *branding* territoriale (*product-country image, destination branding e place branding*), poste in essere da attori pubblici e privati, sia individualmente che – sempre più spesso – attraverso modelli ampliati di governance; il crescente ruolo del *personal branding*, che dal mondo dello sport, dell'arte o

¹ Nel presente lavoro, frutto della comune elaborazione degli Autori, Giuseppe Calabrese ha curato in particolare i parr. 1, 3, 4 e 5; Deborah Morriello il par. 2.

del cinema sta contaminando numerosi altri ambiti (politici, professionisti, formatori, consulenti, cuochi, pasticceri, etc.).

D'altra parte, il fronte delle forze che operano in direzione di un'erosione della valenza della marca e di un incremento del *reputational risk* (Siano, Vollero, 2013) è altresì ben rappresentato. Il processo di *consumer empowerment* avanza ed evolve per effetto di dinamiche sinergiche. La crescente disponibilità – quantitativa e qualitativa – di informazioni su imprese e prodotti dovuta alle nuove tecnologie della comunicazione e al crescere degli ambienti digitali social (Denegri-Knott et al., 2006; Pires et al., 2006; Siano, Vollero, Palazzo, 2011) interagisce con l'evolvere delle forme di tutela dei diritti del consumatore che da destrutturati processi di consumerismo vanno istituzionalizzando una sorta di 'sistema del consumo' (Mastroberardino, Magliocca, Calabrese, 2005). Altri fronti di indebolimento possono individuarsi. Da una parte, l'aumento degli sforzi di *corporate social responsibility* delle imprese si traduce in condotte tese a una più ampia legittimazione sociale determinando una ricaduta sulle strategie di marca non più incentrate – come un tempo – sul consumatore quale unico interlocutore rilevante. Dall'altra, la crescente globalizzazione dell'economia, spingendo le imprese alla conquista di nuovi mercati – culturalmente differenti – richiede un continuo sforzo di *rebranding* (Muzellec, Lambkin, 2006; Merrilees, Miller, 2007) per adeguare e rendere coerente l'identità di marca con contesti molto distanti dal paese di origine anche molto distanti l'uno dall'altro.

2. L'evoluzione delle dinamiche di brand management: cenni

Un crescente numero di studi concentra l'attenzione sui variegati profili dell'impatto di Internet sulle strategie e sulle politiche di *brand management* (Kapferer, 2000; Chen, 2001; Stuart, Jones, 2004; Jackson, 2006). La questione centrale riguarda la verifica della persistenza anche *online* del set di conoscenze teoriche e competenze applicative ideate e ampiamente sperimentate *offline* (Rowley, 2004; Alwi, Da Silva, 2007).

Le risposte sinora fornite sono quanto mai variegata e discordanti. Per alcuni internet è semplicemente un nuovo media, che si va ad aggiungere – seppure con caratteristiche peculiari – alla lunga lista di quelli esistenti richiedendo una revisione tattica delle logiche di composizione del *communication mix* aziendale (De Chernatony, 2001; Ind, Riondino, 2001).

Altri studiosi, pur rilevando il configurarsi di una sorta di sdoppiamento dei contesti cognitivi (*offline* e *online*) e, dunque, l'emergere di una 'vita digitale' dei brand considerano il *web site* aziendale il *touch point* focale che presidia la *brand experience online* in una logica di continuità e coerenza con le strategie e le politiche di marca dell'azienda (Vernuccio et al., 2010). Sul versante opposto si colloca chi ritiene che Internet induca un totale stravolgimento delle problematiche di *brand management* (Uncles, 2001; Melewar, Smith, 2003; Kucuk, Krishnamurthy, 2007) sino a configurare, in una sorta di partenogenesi, l'emergere di una 'marca digitale' (*e-brand*) che coesiste/convive con quella tradizionale (Dayal et al., 2000; Lindstrom 2001; Busacca, 2002). Evidentemente – fatti salvi i casi delle marche 'native digitali' (Google, Amazon, eBay, etc.) – il fenomeno implica una specifica attenzione circa le dinamiche strategiche e tattiche di consonanza/dissonanza, convergenza/divergenza tra l'immagine di marca reale e quella digitale (Clauser, 2001; Christodoulides, De Chernatony, 2004; Kim, Park, 2005). D'altro canto, è facile osservare come le strategie di brand management delle marche native digitali puntino – attraverso azioni di merchandising e/o di trade marketing – alla penetrazione e al successivo consolidamento di posizioni competitive nell'ambito di 'territori' reali. Si pensi al recente lancio, da parte di Amazon, di una sua *private label* (*AmazonBasics*) posizionata come leader in termini di *value for money* nei settori dell'accessoristica elettronica e informatica, auto e moto, casa e cucina.²

² “We saw an opportunity to create a line of consumer electronics basics that combine quality and low prices for an overall focus on value. We drew on our history and combined that with our mission to give customers the

A complicare ulteriormente le cose si aggiunga che negli ultimi anni il *web site*, ovvero l'*Internet Application* principale nel 'vecchio Web', è rimasto al margine rispetto a due importanti traiettorie evolutive in corso. La prima concerne l'aumento del grado di interattività indotto dall'avvento e dalla rapidissima diffusione³ dei *Social Media* (Kaplan, Haenlein, 2010) – a loro volta in evoluzione verso una netta distinzione tra social media generalisti e specialisti – promotori di una *internet experience* caratterizzata dalla generazione di contenuti (recensioni, commenti, prove e confronti, pareri) completamente in mano agli utenti (*User Generated Content*). La seconda, che ha portato alcuni a definire 'morto' il web (Anderson, Wolff, 2010), fa riferimento all'incremento di tutte quelle *Internet Applications* che non usano più il web per l'accesso a Internet, prime fra tutte le *mobile Apps*.

Le due traiettorie disegnano una nuova generazione di mondi digitali ai quali il *corporate web site* aziendale non appartiene oppure nei quali non conta. Alcuni lavori focalizzano l'attenzione sulle profonde implicazioni di questo nuovo scenario sul *brand management* (Argyriou et al, 2006; Bughin, 2007; Krishnamurthy, Dou, 2008; Mairinger, 2008; Kozinets, 2010, Vernuccio, 2010) rilevando come la dilatazione e la mutazione dei *brand touch-points* stia sempre più defocalizzando il *corporate web site* e riducendo la complessiva efficacia dell'azione di brand management online da parte dell'impresa.

3. Il piano della ricerca

Quello che pare emergere dalle tendenze più sopra descritte è una sorta di mutazione dei processi di *brand building* e di *brand management* che da mono-centrici divengono policentrici (Payne et al., 2009). I profili di alcuni fondamentali costrutti cognitivi caratterizzanti un brand (*brand image*, *brand reputation*) appaiono sempre meno governabili dalle attività di marketing management dell'azienda, anche ipotizzandone – ipotesi questa tutt'altro che pacifica (Mastroberardino, Calabrese, Cortese, 2012) – una loro compiuta coerenza interna. La letteratura sul *brand building/brand management* e, più in generale, sulla comunicazione d'impresa ha da sempre fatto riferimento – mai potendone misurare la valenza assoluta né quella relativa – ad un generico processo di distorsione/distrazione/influenza, etichettandolo come 'rumore' ambientale, in grado di ridurre l'efficacia del 'progetto' comunicazionale d'impresa e di indurre un gap tra posizionamento ricercato e percepito.

A fronte di tale generale consapevolezza ci pare di poter affermare che le nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione agiscono come un potente catalizzatore sul gap cognitivo dando luogo a complessi processi di co-costruzione sociale del brand per effetto delle multiformi *brand experience* generate dai nuovi *brand touch points* che nascono più o meno spontaneamente online. L'indagine esplorativa condotta – focalizzata sul *corporate brand* (Ind, 1997; Gray, Balmer, 2001; Balmer, Gray, 2003) – dunque, partendo dalla consapevolezza circa l'esistenza di questa 'faglia', si propone di raggiungere due ulteriori risultati. Il primo – oggetto del presente paper – è provare a fornire una misurazione della dissonanza cognitiva tra gli esiti ricercati dalla comunicazione istituzionale (come espressa dal *corporate web site*) e quelli emergenti da altri contesti digitali (blog, forum, piattaforme di opinione) sui quali il controllo dei contenuti da parte dell'azienda è pressoché nullo (Bunting e Lipski, 2000). Il secondo – che esula dai risultati del presente lavoro mentre è oggetto della complessiva ricerca in corso – è formulare delle ipotesi più circostanziate circa le cause che alimentano la dissonanza e la sua dinamica evolutiva.

ultimate in selection and value. AmazonBasics is the result". Paul Ryder, Vice President of Consumer Electronics for Amazon.com, 19 Settembre 2009.

³ Spesso si dimentica che Facebook nasce nel "vicino" 28 ottobre 2003, con il nome di Facemash e che solo il 26 settembre 2006 viene aperto al pubblico. Da allora, in circa sette anni, ha acquisito circa 1,11 miliardi di utenti nel mondo creando non solo un nuovo settore industriale ma un nuovo stile di vita.

Dal punto di vista metodologico si è fatto riferimento alla *Content Analysis* (Berelson, 1952; Holsti, 1969; Krippendorff, 1988, 2004; Cavanagh, 1997) al fine di codificare e confrontare tra loro i due ambiti cognitivi (corporate web site vs blog/forum) tramite l'indagine sistematica e valutativa del contenuto testuale estratto mediante una procedura di scomposizione analitica (Neuman et al., 1992; Neuendorf, 2002). L'analisi del contenuto, impiegata classicamente per lo studio di messaggi pubblicitari e discorsi politici (Harwood, Garry, 2003), trova ampia applicazione nell'ambito della ricerca sulla comunicazione. Tale metodologia, integrando l'approccio qualitativo (Morgan, 1993) a quello quantitativo (Weber, 1990), supera la logica *keyword density* e suggerisce ipotesi di comprensione integrata del discorso attraverso l'individuazione di temi e motivi – manifesti o latenti – all'interno di un determinato testo ('contesto'). Nel corso dell'ultimo decennio, la maggiore facilità di raccolta dati grazie ai database digitali e lo sviluppo di software dedicati ne hanno consentito un impiego crescente e sempre più evoluto (Dupagne et al., 2005). La scomposizione dei contesti testuali in un ridotto numero di categorie significative consente di porre a confronto i significati complessivi (Downe, 1992) e di provare a descrivere il contenuto latente della comunicazione (Rositi, 1970). Dal punto di vista operativo, la procedura seguita nel presente lavoro è strutturata come segue (Markoff et al., 1975; De Wever et al., 2006):

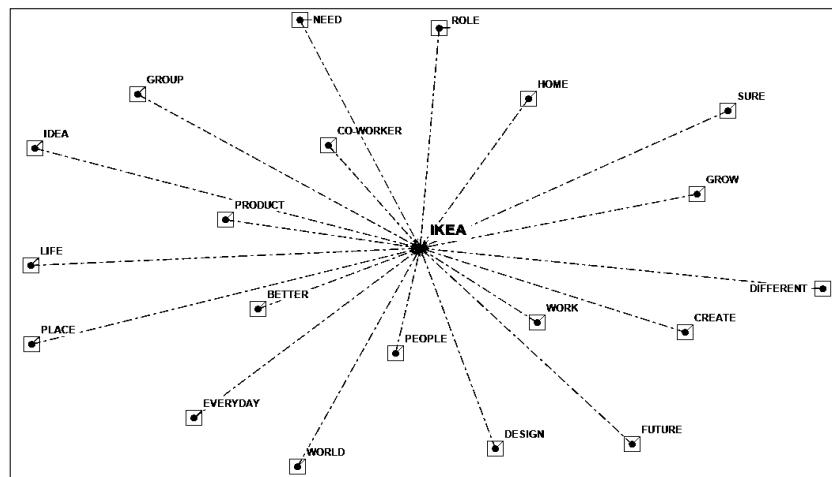
1. *Research question*. Partendo dall'assunto che esiste una dissonanza tra la *brand image/reputation* veicolata dal *corporate web site* e quella derivante dal flusso complessivo di interazione sociale che si istituzionalizza online per effetto del proliferare di nuovi *brand touch points online*, è possibile provare a darne una prima misurazione?
2. *Oggetto della ricerca*. L'oggetto di indagine è costituito dai profili di *brand image* e *brand reputation* del *corporate brand* in contesti comunicativi online (*corporate web site* e *blog/forum* di discussione).
3. *Campione*. La ricerca ha riguardato un campione ragionato di venti *Corporate Brand*, dieci riferiti a brand internazionali (*Interbrand Best Global Brand 2012*) e dieci a brand italiani (*ItalBrand Top 100, 2012*). La selezione delle unità del campione prevede l'inclusione di brand appartenenti a settori differenti.
4. *Unità di analisi* (Chadwick et al., 1984). L'unità di analisi (di contesto) è rappresentata, per ciò che concerne il flusso di comunicazione istituzionale, da tutto il testo contenuto nel *corporate web site*, localizzato nel paese/lingua del brand. Per quanto riguarda, invece, gli ambiti non strutturati di interazione sociale (blog, forum) si è fatto riferimento ai primi trenta risultati della SERP (*Search Engine Result Page*) di *Google* (eseguita ogni volta a *cache* vuota e dopo aver rimosso tutti i *cookies*) esclusi quelli riconducibili in modo diretto all'azienda (al suo *corporate web site*, a suoi altri siti e/o pagine web). Per ciascun risultato si sono presi in esame i venti topics più recenti con i relativi commenti.
5. *Analisi dei dati*. L'analisi del contenuto, svolta con il software T-LAB (Lancia, 2002), si è focalizzata sui profili di *Text Mining* e di *Perceptual Mapping* grazie alle indagini sulle co-occorrenze di parole-chiave (indici di associazione, confronti tra coppie, mappe concettuali, analisi delle sequenze, concordanze) e alle analisi tematiche (sequenze di temi, contesti chiave di parole tematiche, temi emergenti).
6. *Risultati* (Miles, Huberman, 1994; Patton, 2002; Schilling, 2006). L'analisi è stata diretta ad ottenere una prima misurazione della dissonanza cognitiva tra i due ambiti di significato online. I risultati ottenuti riguardano due direttrici: la prima – analisi delle co-occorrenze – rilevando le associazioni più frequenti di parole chiave (tra loro e con altre parole) consente di delineare specifici ambiti di significato; la seconda – analisi tematiche – consente di sviluppare una mappa concettuale espressiva di contesti chiave di parole tematiche e temi emergenti.

4. I principali risultati ottenuti

Come anticipato, l'analisi si è focalizzata sui profili di *Text Mining* (co-occorrenze di parole-chiave) e di *Perceptual Mapping* (temi emergenti). Per ciascun corporate brand sono stati posti a confronto⁴ i risultati ottenuti analizzando il *corporate web site* con quelli derivanti dall'analisi di altri contesti digitali (blog, forum di discussione)⁵.

Sotto il primo aspetto, si è indagata sia la densità⁶ che la prossimità⁷ delle *keywords* focalizzando l'attenzione su due segmenti rappresentati dalle prime 20 e dalle prime 5 parole a maggiore densità e da quelle a maggiore prossimità. L'analisi di prossimità, oltre alla tabella numerica, genera un grafo radiale con al centro la parola chiave selezionata quale focale (il corporate brand). La lunghezza dei raggi è inversamente proporzionale alla forza dell'associazione tra i lemmi, dunque, la maggiore prossimità è espressa attraverso una maggiore vicinanza al centro. La posizione e l'orientamento spaziale dei lemmi non è semanticamente rilevante. Le figure 1 e 2 riportano, a titolo di esempio, il grafo di prossimità nel caso del corporate brand IKEA.

Figura 1 - Analisi di prossimità IKEA (Corporate Web Site)



Fonte: ns. elaborazione

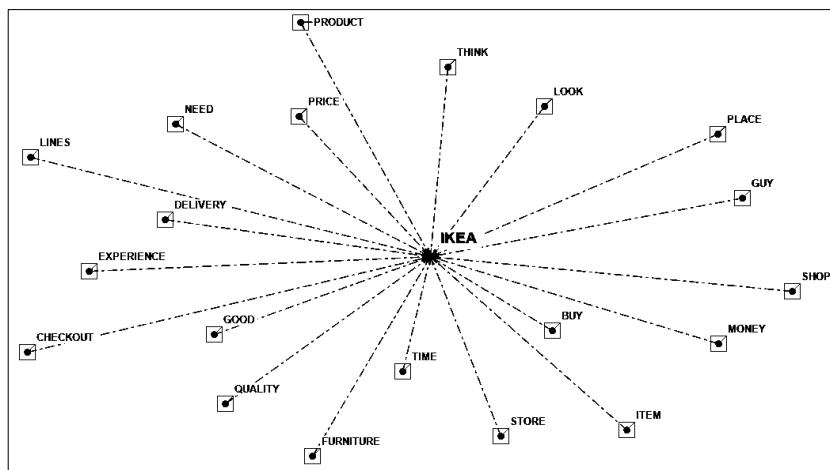
⁴ Il confronto è scevro da qualsiasi giudizio di valore nel senso che non è finalizzato a rilevare se la percezione degli utenti circa il corporate brand è positiva oppure negativa ma soltanto se i contenuti auto generati dagli utenti sono sovrapponibili a quelli istituzionali oppure sono distanti da questi.

⁵ Dal punto di vista dei risultati e sotto l'aspetto quantitativo, essendo la ricerca ancora in corso, il lavoro qui presentato è da intendersi come un *progress report*. Tuttavia, sotto il profilo qualitativo, riteniamo che le tendenze più significative e strutturali siano già ben delineate.

⁶ Esprime la frequenza delle singole parole in relazione alla dimensione totale del contesto testuale, consentendo la creazione di una lista ordinata. Abbiamo deliberatamente deciso di escludere il corporate brand dai risultati essendo spesso la parola a maggior densità.

⁷ Individua le parole che più frequentemente sono 'associate' (indice di associazione di Jaccard) ad una certa parola chiave impostata per la ricerca. La parola chiave focale scelta è il corporate brand.

Figura 2 - Analisi di prossimità IKEA (Blog/Forum)



Fonte: ns. elaborazione

Mettendo a confronto i due grafi emerge la dissonanza semantica tra i testi contenuti nel corporate web site (quello che l'azienda scrive) e quelli derivanti dagli altri contesti digitali presi in esame (quello che gli utenti scrivono). Sviluppando le analisi di densità e di prossimità per i venti corporate brand presi in esame è stato possibile pervenire alla seguente sintesi (Figura 3).

Figura 3 – Sintesi dei risultati dell'analisi sulle co-occorrenze (Website vs Blog/Forum)

CORPORATE BRAND	DENSITA'			PROSSIMITA'		
	Corrispondenze	Website	Blog/forum	Corrispondenze	Website	Blog/forum
AMAZON	Prime 20	2		Prime 20	3	
	Prime 5	0		Prime 5	0	
COCA-COLA	Prime 20	3		Prime 20	1	
	Prime 5	0		Prime 5	0	
CORONA	Prime 20	3		Prime 20	3	
	Prime 5	2		Prime 5	2	
DANONE	Prime 20	4		Prime 20	4	
	Prime 5	0		Prime 5	0	
HARLEY-DAVIDSON	Prime 20	2		Prime 20	1	
	Prime 5	1		Prime 5	0	
IKEA	Prime 20	2		Prime 20	2	
	Prime 5	0		Prime 5	0	
KELLOGG'S	Prime 20	3		Prime 20	3	
	Prime 5	1		Prime 5	0	
MCDONALD'S	Prime 20	2		Prime 20	2	
	Prime 5	0		Prime 5	0	
NIKE	Prime 20	1		Prime 20	0	
	Prime 5	0		Prime 5	0	
STARBUCKS	Prime 20	2		Prime 20	1	
	Prime 5	0		Prime 5	0	
BARILLA	Prime 20	2		Prime 20	2	
	Prime 5	0		Prime 5	2	
BULGARI	Prime 20	2		Prime 20	2	
	Prime 5	1		Prime 5	0	
GALBANI	Prime 20	4		Prime 20	7	
	Prime 5	2		Prime 5	1	
ILLY	Prime 20	5		Prime 20	3	
	Prime 5	1		Prime 5	1	
INDESIT	Prime 20	2		Prime 20	2	
	Prime 5	1		Prime 5	1	
JUVENTUS	Prime 20	1		Prime 20	0	
	Prime 5	1		Prime 5	0	
NUTELLA	Prime 20	1		Prime 20	2	
	Prime 5	1		Prime 5	1	
PARMALAT	Prime 20	1		Prime 20	2	
	Prime 5	1		Prime 5	1	
SANPELLEGRINO	Prime 20	0		Prime 20	2	
	Prime 5	0		Prime 5	0	
TELECOM	Prime 20	3		Prime 20	2	
	Prime 5	0		Prime 5	1	

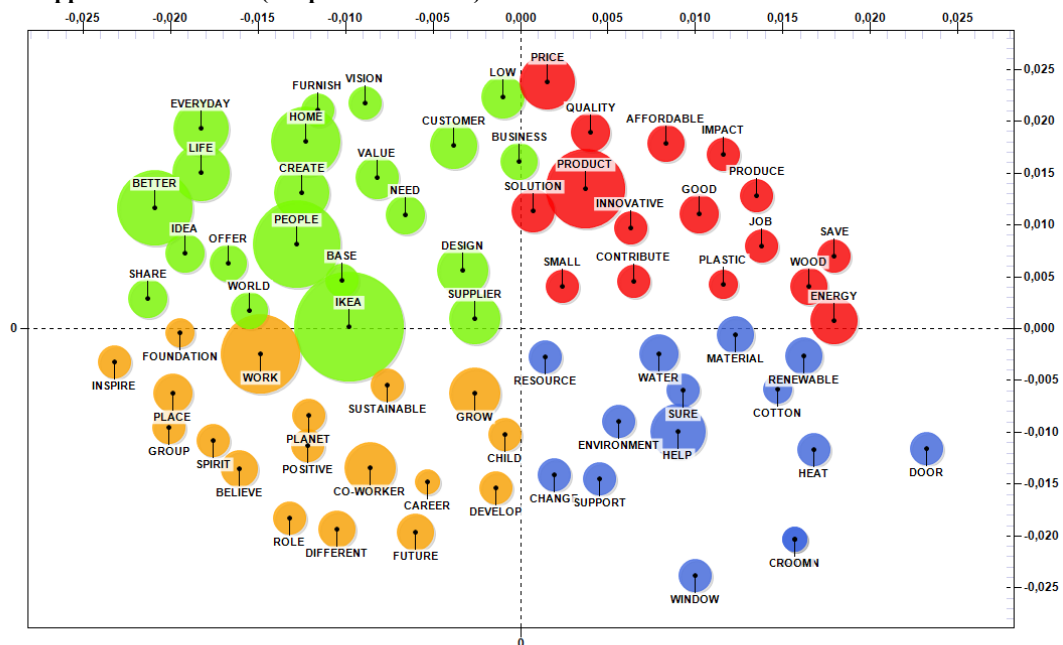
Fonte: ns. elaborazione

I risultati, oltre ad evidenziare l'esistenza di una significativa e alquanto generalizzata

dissonanza semantica, ne consentono una prima misurazione ottenibile attraverso il rapporto tra le keywords corrispondenti e quelle prese in considerazione (prime 20 o prime 5). Minore è questo indicatore, maggiore è la dissonanza.

Passando al secondo tipo di analisi (*Perceptual Mapping*) si è proceduto alla costruzione di mappe⁸ in grado di enucleare ‘temi’ significativi emergenti dalle sequenze di parole chiave. Le figure 4 e 5 riportano, in continuità con l’esempio precedente, le mappe concettuali nel caso del corporate brand IKEA. Ancora una volta, il confronto tra i due ambiti cognitivi (website vs blog/forum) evidenzia una dissonanza semantica. Ad esempio, dall’analisi della mappa tematica relativa al corporate web site emergono – abbastanza chiaramente – i temi della responsabilità sociale (basso/destra) e dell’internal marketing (basso/sinistra), del tutto assenti da quanto scrivono gli utenti online, più focalizzati sulla *store experience* e sui profili di servizio e di prodotto. Questo tipo di analisi, pur non consentendo l’ottenimento di un indicatore quantitativo di misurazione della dissonanza, aiuta a confrontare i ‘temi’ su cui insiste l’impresa e a confrontarli con i ‘temi’ di cui si parla online (vedi figura 6).

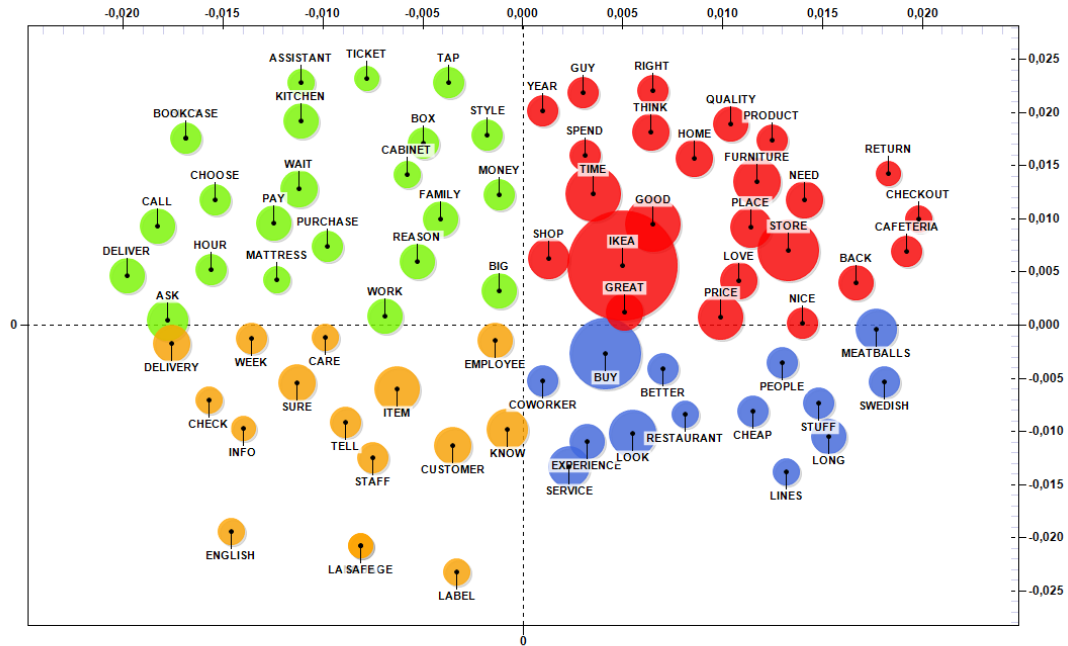
Figura 4 – Mappa tematica IKEA (Corporate Web Site)



Fonte: ns. elaborazione

⁸ La mappa utilizzata (MDS, Metodo Sammon) rappresenta la relazione tra le unità lessicali, il centroide (Corporate Brand) e i nuclei tematici. Il diametro dei cerchi indica la probabilità di comparsa dei termini riferiti al tema emergente esprimendone una sorta di valenza relativa nell’ambito del tema stesso. I colori rappresentano la divisione per aree tematiche individuate. L’orientamento spaziale dei cerchi non ha alcun significato statistico.

Figura 5 – Mappa tematica IKEA (Blog/Forum)



Fonte: ns. elaborazione

5. Alcune considerazioni conclusive

Le prime riflessioni riguardano i limiti e i punti di debolezza della ricerca effettuata dei quali siamo ben consapevoli. Innanzitutto, il limitato numero di *corporate brand* presi in esame nonché la procedura di campionamento (non casuale, ma di giudizio) che ha orientato la selezione verso marchi i cui *corporate web site* si somigliassero in termini di struttura dei contenuti. Questa scelta, pur favorendo l'omogeneità del campione, ha ridotto la significatività dei risultati, peraltro esclusa dagli obiettivi di un'indagine esplorativa quale quella in discorso. Ulteriore limite è rappresentato dal non aver considerato altri ambiti di comunicazione online nei quali comincia ad emergere una certa ibridazione tra contenuti istituzionali e contenuti generati dagli utenti (ad esempio, i canali social presidiati dall'azienda: pagina FaceBook, profilo Twitter, canale YouTube, profilo Google+, Corporate Blog/Forum). Ancora, l'analisi condotta fa riferimento ai soli contenuti testuali trascurando la valenza semantica e cognitiva di altre tipologie di contenuto 'multimediale' (filmati, immagini, suoni, colori). Tutti questi limiti 'procedurali' rappresentano, al contempo, possibili ambiti di ulteriori affinamenti del percorso di ricerca iniziato. Vanno, infine, ricordati i limiti derivanti dalla natura dell'oggetto di studio, caratterizzato da costante mutamento per ciò che concerne il contenuto testuale disponibile online, e quelli ascrivibili al carattere precipuo dell'analisi del contenuto che, prediligendo una lettura soggettiva dei risultati, tende a produrre interpretazioni che riflettono il modo in cui il ricercatore vede il mondo sociale. Ciò premesso, alcune considerazioni paiono comunque degne di nota.

Lo scenario della comunicazione online è rapidamente mutato. L'indagine esplorativa condotta, pur con tutti i limiti di cui soffre, ha evidenziato che la dissonanza tra quanto l'azienda comunica (scrive) sul suo *corporate web site* e quanto è oggetto di discussione (scritta) tra gli utenti non solo esiste, ma pare essere significativa e generalizzata. Anche l'analisi relativa alle tematiche emergenti conferma quanto sopra riportato in relazione all'analisi delle co-occorrenze (figura 6).

Figura 6 – Sintesi dei risultati dell'analisi sulle mappe tematiche (Website vs Blog/Forum)

CORPORATE BRAND	Tematiche		CORPORATE BRAND	Tematiche	
	Website	Blog/forum		Website	Blog/forum
AMAZON	Servizio, orientamento al cliente, valori	Esperienza di acquisto	BARILLA	Mission, valori, alimentazione equilibrata, selezione materie prime	Prodotto, cottura, condimenti, convivialità
COCA-COLA	Sostenibilità, valori, storia	Caratteristiche del prodotto, ingredienti	BULGARI	Cultura aziendale, valori associati al brand, esclusività del prodotto	Prodotto, vicende giudiziarie
CORONA	Divertimento, lifestyle, territorio	Gusto, caratteristiche del prodotto, divertimento	GALBANI	Territorio e tradizione, occasioni di consumo, prodotti	Caratteristiche del prodotto, occasioni di consumo
DANONE	Responsabilità, salute, corretta nutrizione	Yogurt, varietà di gusti	ILLY	Sostenibilità, qualità del prodotto, arte e cultura	Esperienza di consumo, qualità del prodotto, prezzo
HARLEY-DAVIDSON	Valori, cultura, prodotto	Prodotti e modelli	INDESIT	Prodotti, efficienza e risparmio energetico	Prodotti, tutela dei posti di lavoro
IKEA	Responsabilità sociale, internal marketing, Valori	Store experience, prodotti e servizi	JUVENTUS	Identità, successi, obiettivi	Calciomercato
KELLOGG'S	Valori, alimentazione equilibrata	Prodotto, gusti, formati e occasioni di consumo	NUTELLA	Prodotto, ingredienti, successo nel mondo	Progetti per la tutela ambientale, prodotto, successo nel mondo
MCDONALD'S	Responsabilità, sostenibilità, valori	Prodotto, esperienza di consumo, salute	PARMALAT	Innovazione, importanza nutrizionale del latte, tecnologie di produzione	Prodotto, vicende giudiziarie
NIKE	Sport, valori, mission	Prodotto, lifestyle	SANPELLEGRINO	Valori, responsabilità sociale, prodotto	Ingredienti, gusto, packaging
STARBUCKS	Mission, responsabilità, luoghi di consumo	Prodotto, esperienza di consumo	TELECOM	Servizi, Connettività, sostenibilità	Attivazione del servizio, assistenza

Fonte: ns. elaborazione

Gli 'attori' in campo aumentano, è relativamente semplice e poco costoso per ciascuno superare una soglia critica di visibilità raggiungendo un'audience di migliaia (o decine di migliaia di utenti) beneficiando di autorevolezza e credibilità date per scontate e frutto della 'asimmetria reputazionale' dovuta al fatto di rappresentare la 'voce' del mercato e non quella dell'azienda. Le possibili ricadute in termini di *brand image* e *brand reputation* e, ulteriormente, in termini di *brand trust* e *brand loyalty* sono evidenti. Da una parte, l'ascolto della VOC (*voice of customer*), storicamente patrimonio culturale delle piccole imprese o di quelle operanti in ambiti B2B e focalizzate su pochi grandi clienti, deve diventare una competenza evoluta anche per le imprese operanti sui grandi mercati di massa e proprietarie di brand ad elevata *awareness*. Dall'altra, questa mutazione porta con sé l'esigenza di sviluppare un differente set di competenze relative alla interconnessione con il flusso di *social brand interaction* che si 'istituzionalizza' online. A tale proposito, la ricerca in corso suggerisce di fare ricorso a differenti schemi di comprensione quali quelli utilizzati, seppure nell'ambito dei processi di istituzionalizzazione e di persistenza dei modelli culturali e delle pratiche sociali, dalla fenomenologia sociale, dall'etnometodologia e dal neo-istituzionalismo (Garfinkel, 1967; Berger, Luckmann, 1969; Goffman E., 1969; Giddens, 1984; Powell, DiMaggio, 2000).

Riferimenti bibliografici

- AAKER D.A. (1991), *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of Brand Name*, The Free Press, New York
- AAKER D.A. (2011), *Building Strong Brands*, The Free Press, New York
- ALWI S.F.S., DA SILVA R.V. (2007), «Online and Offline Corporate Brand Images: Do They Differ?», *Corporate Reputation Review*, 10 (4), pp. 217-244
- ANDERSON C., WOLFF M., (2010), «The Web is Dead. Long Live the Internet», *Wired*, September
- ARGYRIOU E., KITCHEN P.J., MELEWAR T.C. (2006), «The Relationship between Corporate Website and Brand Equity. A Conceptual Framework and Research Agenda», *International Journal of Market Research*, 40 (2), pp. 131-145
- BALMER J.M.T., GRAY E.R. (2003), «Corporate Brand: what are they? What of them?», *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), pp. 972-997
- BERELSON B. (1952), *Content analysis in communication research*, The Free Press, New York
- BERGER P.L., LUCKMANN T. (1969), *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna
- BRAKUS J.J., SCHMITT B.H., ZARANTONELLO L. (2009), «Brand Experience: What is It? How do We Measure It? And Does It Affect Loyalty? », *Journal of Marketing*, vol. 73, May, pp. 52-68

- BUGHIN J. (2007), «How Companies can make the most of User Generated Content», *The McKinsey Quarterly*, August, pp. 1-4.
- BUNTING M., LIPSKI R. (2000), «Drowned out? Rethinking corporate reputation management for the Internet», *Journal of Communication Management*, vol. 5, n. 2, pp. 170-78
- BUSACCA B. (2000), *Il valore della marca*, Egea, Milano
- BUSACCA B. (2002), *Le marche digitali. Strategie di sviluppo della brand equity*, Etas, Milano
- CAVANAGH S. (1997), «Content analysis: concepts, methods and applications», *Nurse Researcher*, n. 4, pag. 5-16
- CHADWICK B.A., BAHAR H.M., ALBRECHT S.L. (1984), «Content analysis», in CHADWICK B.A. et.al., *Social Science Research Methods*, Prentice –Hall, New Jersey, pp. 239-257
- CHEN Q. (2001), «Assessing the Impact of the Internet on Brands», *Brand Management*, 8 (4/5), pp. 288-302
- CHRISTODOULIDES G., DE CHERNATONY L. (2004), «Dimensionalising On and Offline Brands Composite Equity», *Journal of Product and Brand Management*, 13 (3), pp. 168-179
- CLAUSER R.C. (2001), «Offline Rules, Online Tools», *Brand Management*, 8 (4/5), pp. 270-287
- DAYAL S., LANDEBERG H., ZEISSER M. (2000), «Building Digital Brands», *McKinsey Quarterly*, 2, pp. 42-51
- DE CHERNATONY L. (2001), «Succeeding with Brands on the Internet», *Brand Management*, 8 (3), pp. 186-195
- DE WEVER B., SCHELLENS T., VALCKE M., VAN KEER H. (2006), «Content analysis schemes to analyze transcripts of online asynchronous discussion groups: A review», n.46, pp. 6-28
- DENEGRI-KNOTT J., ZWICK D., SCHROEDER J.E. (2006), «Mapping Consumer Power: An Integrative Framework for Marketing and Consumer Research», *European Journal of Marketing*, vol. 40, nn. 9-10, pp. 950-71
- DOWNE WAMBOLDT B. (1992), «Content analysis: method, applications and issues», *Health Care for Women International* n.13, pp. 313– 321
- DUPAGNE M., CARROLL T., CAMPBELL K. (2005), «Trends in Content Analytic Research Practices», *The Journal of Broadcasting & Electronic Media*, n.5, pp. 4-12
- GARFINKEL H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, Englewood cliffs, Prentice Hall
- GIDDENS A. (1984), *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge
- GOFFMAN E. (1969), *Strategic Interaction*, University of Pennsylvania Press
- GRAY E.R., BALMER J.M.T. (2001), «The Corporate Brand: A Strategic Asset», *Management in Practice*, n.4, pp. 1-4
- HARWOOD T.G., GARRY T. (2003), «An overview of content analysis», *The Marketing Review*, n. 3, pp. 479–498
- HOLSTI O.R. (1969), *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*, Addison-Wesley, Reading MA
- IGLESIAS O., SINGH J. J., BATISTA-FOGUET J. M. (2011), «The Role of Brand Experience and Affective Commitment in Determining Brand Loyalty», *Journal of Brand Management*, vol. 18, n. 8, pp.570-582
- IND N. (1997), *The Corporate Brand*, MacMillan, London
- IND N., RIONDINO M.C. (2001), «Branding on the Web: a Real Revolution?», *Brand Management*, 9 (1), pp. 8-19
- JACKSON C. (2006), «Driving Brand Loyalty on the Web», *Design Management Review*, 17 (1), pp. 62-67
- KAPFERER J.N. (2000), «Editorial: How the Internet Impacts on Brand Management», *Journal of Brand Management*, 7 (6), pp. 389-391
- KAPLAN A. P., HAENLEIN M. (2010), «Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media», *Business Horizon*, vol. 53, n. 1, pp. 59-68
- KELLER L.K. (1993), «Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity», *Journal of Marketing*, 57, pp. 1-22
- KELLER L.K. (2008), *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, New Jersey
- KELLER L.K., BUSACCA B., OSTILLIO M.C. (2005), *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*, Egea, Milano
- KIM J., PARK J. (2005), «A Consumer Shopping Channel Extension Model: Attitude Shift Toward the Online Store», *Journal of Fashion Marketing and Management*, 9 (1), pp. 106-121
- KOZINETS R.V. (2010), «Social media vision: marketing and the threat of public relationships», *Finanza, Marketing e Produzione*, vol. 4, pp. 21-27
- KRIPPENDORFF K. (1980, 2004), *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*, Sage Publications, CA
- KRISHNAMURTHY S., DOU W. (2008), «Advertising with User generated Content: A Framework and Research Agenda», *Journal of Interactive Advertising*, 8 (2), pp. 1-7
- KUCUK S.U., KRISHNAMURTHY S. (2007), «An Analysis of Consumer Power on the Internet», *Technovation*, vol. 27, nn. 1-2, pp. 47-56
- LINDSTROM M. (2001), «Corporate Branding and the Web: A Global/Local Challenge», *Brand Management*, 8 (4/5), pp. 365-368
- MAIRINGER M. (2008), «Branding 2.0. Using Web 2.0 Principles to Build an open Source Brand», *Electronic Market*, 18 (2), pp. 117-119
- MARKOFF J., SHAPIRO G., WEITMAN S.R. (1975), «Toward the integration of content analysis and general methodology», *Sociological Methodology*, n.6, pp. 1-58

- MASTROBERARDINO P., CALABRESE G., CORTESE F. (2012), «Costrutti, miti e strategie nella comunicazione d'impresa», *Sinergie*, n. 88, pp. 17-34
- MASTROBERARDINO P., MAGLIOCCA P., CALABRESE G. (2005), *Il consumo. Assetto strutturale e dinamica sistemica*, ESI, Napoli
- MELEWAR T.C., SMITH N. (2003), «The Internet Revolution: Some Global Marketing Implications», *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 21, n. 6, pp. 363-69
- MERRILEES B., MILLER D.D. (2007), «Principles of corporate rebranding», *European Journal of Marketing*, 42 (5/6), 537-52
- MILES M., HUBERMAN A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis*, Sage Publications, CA
- MORGAN D.L. (1993), «Qualitative content analysis: a guide to paths not taken», *Qualitative Health Research*, n.1, pag. 112
- MUZELLEC L., LAMBKIN M. (2006), «Corporate rebranding: destroying, transferring or creating Brand Equity? », *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), 803-24
- NEUENDORF K.A. (2002), *The Content Analysis Guidebook*, Sage Publications, CA
- NEUMAN W.R., JUST M.R., NEUNDORF K. (2002), *The Content Analysis Guidebook*, Sage Publications, CA
- PATTON M.Q. (2002), *Qualitative Research and Evaluation Methods*, Sage Publications, CA
- PAYNE A., STORBACKA K., FROW P., KNOX S. (2009), «Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience», *Journal of Business Research*, vol. 62, pp. 379-89
- PINE J.B., GILMORE J.B. (1999), *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston
- PIRES G.D., STANTON J., RITA P. (2006), «The internet, consumer empowerment and marketing strategies», *European Journal of Marketing*, vol. 40, nn. 9-10, pp. 936-49
- POWELL W.W., DIMAGGIO P.L., a cura di, (2000), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Milano
- ROSITI F. (1970), *L'analisi del contenuto come interpretazione*, Eri, Torino
- ROWLEY J. (2004), «Online Branding», *Online Information Review*, 28 (2), pp. 131-138
- SANDELOWSKI M. (1993), «Theory unmasked: the uses and guises of theory in qualitative research», *Research in Nursing & Health*, n.16
- SCHILLING J. (2006), «On the pragmatics of qualitative assessment: Designing the process for content analysis», *European Journal of Psychological Assessment*, 22(1), pag. 28-37
- SCHMITT B.H. (1999), *Experiential Marketing*, The Free Press, New York
- SCHMITT B.H. (2003), *Customer Experience Management*, Wiley, New Jersey
- SIANO A., VOLLERO A., PALAZZO, M. (2011), «Exploring the role of online consumer empowerment in reputation building: research questions and hypotheses», *Journal of Brand Management*, 19 (1), pp. 57-71
- SIANO A., VOLLERO A. (2013), «Brand reputation online: tra consumer empowerment e reputational risk», *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 1/2013, pp. 32-62
- STUART H., JONES C. (2004), «Corporate Branding in Marketspace», *Corporate Reputation Review*, 7 (1), pp. 84-93
- UNCLES M. (2001), «Editorial: Interactive electronic Marketing and Brand management», *Brand Management*, 8 (4/5), pp. 245-254
- VERNUCCIO M. (2010), «L'utilizzo dei Social Media nelle strategie di Corporate Branding», *Micro e Macro Marketing*, 2, pp. 189-214
- VERNUCCIO M., CECCOTTI F., BARBAROSSA C., GIRALDI A. (2010), «I driver percettivi dell'atteggiamento verso la marca digitale. Un'indagine empirica», *Finanza, Marketing e Produzione*, 28 (4), pp. 119-159
- WEBER R.P. (1990), *Basic Content Analysis*, Sage Publications, Newbury Park