

Università degli studi di Pisa
Facoltà di Economia
Corso di laurea Specialistica
“Strategie e governo dell’azienda”

TESI DI LAUREA

“La percezione dell’immagine di Benetton Group
sul World Wide Web: la prospettiva del
consumatore”

Relatore:

Prof. Alberto Quagli

Candidato:

Federico Buti

Anno accademico 2005-2006

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1.....	7
L'IMMAGINE AZIENDALE	7
1.1 PROFILI EVOLUTIVI DELL'IMMAGINE AZIENDALE	7
1.2 LA CORPORATE IMAGE E LA CORPORATE IDENTITY	15
1.2.1 <i>L'identità</i>	17
1.2.2 <i>Immagine riflessa e reale</i>	18
1.2.3 <i>Modelli rappresentanti il concetto di immagine</i>	20
1.3 LA CORPORATE PERSONALITY	23
1.4 LA CORPORATE REPUTATION	24
1.4.1 <i>Una risorsa critica</i>	25
1.4.2 <i>Reputazione o immagine?</i>	26
1.5 FILONE STUDI DI MARKETING.....	27
1.5.1 <i>Brand Image</i>	27
1.5.2 <i>Brand Positioning</i>	28
1.5.3 <i>Brand Identity</i>	30
1.5.4 <i>Corporate Associations</i>	31
1.6 LA CORPORATE GIVING	33
1.7 CORPORATE COMMUNICATIONS	38
1.7.1 <i>I processi comunicativi e gli strumenti utilizzati</i>	42
1.8 L'IMMAGINE IN RETE E LA SUA GESTIONE DA PARTE DELLE AZIENDE.....	47
1.9 L'IMMAGINE AZIENDALE PER IL CONSUMATORE	50
CAPITOLO 2.....	53
INTERNET E WORLD WIDE WEB: DEFINIZIONE E STRUTTURA DELLA RETI DELLE RETI.....	53
2.1 INTRODUZIONE	53
2.1.1 <i>Struttura</i>	54
2.1.2 <i>Come funziona</i>	56
2.2 STORIA ED EVOLUZIONE.....	57
2.3 CONTENUTI, STRUMENTI E SERVIZI.....	61
2.4 IMPATTO DEL WEB SULL'INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE.....	66
2.5 RICERCA DI INFORMAZIONI: STRUMENTI E STRATEGIE	67
2.5.1 <i>Le altre funzioni di Internet</i>	70
CAPITOLO 3.....	75
I MOTORI DI RICERCA	75
3.1 I MOTORI DI RICERCA: LA DEFINIZIONE	75
3.2 I PRINCIPALI MOTORI DI RICERCA	78
3.2.1 <i>Google</i>	79
3.2.2 <i>Yahoo</i>	80
3.2.3 <i>Msn</i>	82
3.2.4 <i>Altavista</i>	82
3.3 "SEARCH ENGINES" E METODOLOGIE DI RICERCA.....	87
3.4 GLI ALGORITMI E I MOTORI DI RICERCA: IL PAGE RANK DI GOOGLE.....	90
3.5 L'IMPORTANZA DEI MOTORI DI RICERCA PER LA VISIBILITÀ ON-LINE	94
3.6 L'IMPORTANZA DEI MOTORI DI RICERCA, LE OPPORTUNITÀ PER LE AZIENDE	100
3.7 LE CAMPAGNE DI "SEARCH ENGINE MARKETING"	105

CAPITOLO 4	109
BENETTON GROUP	109
4.1 OVERVIEW DEL GRUPPO	109
4.2 BENETTON GROUP: DALL'IDEA IMPRENDITORIALE ALLA QUOTAZIONE	111
4.2.1 Edizione Holding	116
4.3 IL MODELLO DI BUSINESS	117
4.3.1 La ricomposizione di un settore frammentato	118
4.3.2 L'allentamento dei vincoli finanziari e organizzativi alla crescita	123
4.4 I MARCHI	127
4.4.1 United Colors of Benetton	128
4.4.2 Sisley	129
4.4.3 Playlife	130
4.4.4 Killer Loop	130
4.5 STRATEGIA REALIZZATA	131
4.5.1 La strategia di produzione e di approvvigionamento	131
4.5.2 La strategia di marketing	132
4.5.3 Recenti mutamenti organizzativi e societari	133
4.6 ANALISI DELLA COMUNICAZIONE	136
4.6.1 Evoluzione della comunicazione Benetton	137
4.6.2 La comunicazione con Toscani	138
4.6.3 Fabbrica: un nuovo modo di comunicare	146
CAPITOLO 5	147
LA METODOLOGIA DI RILEVAZIONE DEI GIUDIZI	147
5.1 DESCRIZIONE DEI CRITERI DI RICERCA	149
5.2 LE GRIGLIE DI RILEVAZIONE	155
5.2.1 Descrizione del profilo "consumatore"	155
5.2.2 Creazione e strutturazione delle griglie di rilevazione dei giudizi	157
5.3 I CRITERI DI RILEVAZIONE DEI GIUDIZI DEGLI STAKEHOLDERS	161
5.3.1 Criterio di classificazione dei commenti	171
5.3.2 Tipologie di commenti rilevati	172
CAPITOLO 6	175
ANALISI DEI GIUDIZI	175
6.1 ANALISI DEI GIUDIZI DEI CONSUMATORI BENETTON	177
6.2 ANALISI DELLE MOTIVAZIONI	194
6.3 ATTENDIBILITÀ DEI RISULTATI OTTENUTI	195
6.3.1 Attendibilità e autorevolezza di chi scrive e invia commenti	195
6.3.2 Attendibilità e visibilità del canale di comunicazione	197
6.3.3 Analisi temporale relativa al momento in cui un commento è stato scritto	202
6.4 LA RILEVANZA DELLA CORPORATE REPUTATION SUL COMPORTAMENTO DEL CONSUMATORE	203
6.4.1 La rilevanza della Corporate image sul comportamento del consumatore	205
6.5 L'IMMAGINE REALE DI BENETTON GROUP	207
6.5.1 Identità e immagine riflessa	208
6.5.2 Immagine reale	214
CONCLUSIONI	217
BIBLIOGRAFIA	221
SITOGRAFIA	225
ALLEGATO	227

Introduzione

La finalità di questa ricerca consiste nell'individuare l'immagine percepita di Benetton Group attraverso il canale web sotto quattro profili: il consumatore, l'azionista, il consumatore eticamente responsabile, la responsabilità sociale. Il lavoro viene svolto con la collaborazione di altri studenti, ognuno dei quali si occupa di un profilo specifico dei quattro sopra menzionati.

In questo specifico lavoro sarà trattato il profilo del consumatore, analizzando le opinioni che i vari clienti Benetton lasciano sul web. Tale ricerca risulta interessante proprio perché oggi le imprese si trovano a lavorare in mercati altamente competitivi ed emerge la necessità di avere una forte *corporate image* in grado di suscitare interesse nella mente del consumatore.

Visto che le opinioni sono state ricercate nel web è stato necessario fare un approfondimento sulle caratteristiche di questo canale informativo con particolare riferimento al funzionamento dei motori di ricerca. In pratica la ricerca delle opinioni lasciate dallo *stakeholder* di riferimento avviene attraverso l'inserimento di opportune parole chiavi, create con vari test e con l'aiuto di Benetton Group. Tali parole sono inserite nei motori di ricerca, i quali restituiscono i link al cui interno si trovano le opinioni dei vari consumatori.

Tutte queste opinioni sono state poi ricondotte ad uno schema comune in modo da poter essere analizzate. Per questo scopo è stata creata una griglia con il compito di rendere "uniformi" tutte le opinioni lasciate dai consumatori. Una volta raccolte le opinioni è stato necessario analizzarle per arrivare poi alla conclusione su quale fosse l'immagine percepita dallo *stakeholder* consumatore.

L'analisi è stata condotta in modo da individuare il numero dei risultati positivi, negativi e incerti, conseguentemente per le tre tipologie di risultati sono state individuate le frasi più significative che giustificano il giudizio espresso, in quelle frasi si trova l'immagine percepita del consumatore. E' possibile dunque affermare che la ricerca effettuata ha dato dei risultati che permettono di definire l'immagine percepita dal consumatore e questa è stato possibile confrontarla con l'identità e l'immagine riflessa di Benetton Group. Ma è opportuno anche

precisare che questi risultati non hanno certo la presunzione di esaurire il tema della misurazione dell'immagine attraverso la rete, vista la vastità di quest'ultima. Si tratta quindi di un modello di analisi di tipo qualitativo che dimostra la fattibilità di una ricerca di questo genere e che è in grado di dare alcune informazioni sull'immagine percepita e valutare se esiste la coerenza tra questa e quella che l'azienda ha di se stessa.

Di seguito ci si appresta a descrivere come si è sviluppato il lavoro. Prima di iniziare con l'illustrazione dei contenuti dei vari capitoli si precisa che i primi tre sono stati scritti in collaborazione con gli altri tesisti. Per questo motivo non vi sono differenze in tali capitoli tra i vari profili trattati; i restanti capitoli invece, riguardano più da vicino il singolo profilo e quindi diversi rispetto a quelli dei colleghi. Il primo capitolo descrive i temi della *corporate identity*, *corporate image*, *corporate reputation* e *corporate brand*, sottolineando la vastità dei contributi presenti in dottrina sia derivanti dagli studi di strategia che di marketing. Nel secondo capitolo si descrive il World Wide Web dalla sue origini fino ad oggi, le sue modalità di funzionamento, come è strutturato, descrivendo anche i canali utilizzati sul web per la comunicazione alcuni dei quali sono stati poi utilizzati anche per la ricerca. Nel terzo capitolo vengono descritti i motori di ricerca; elencando i più utilizzati, le loro funzioni specifiche e cercando di spiegare quali sono le modalità con le quali ricercano le informazioni sul web. Nel quarto capitolo viene descritto il Gruppo Benetton partendo da una panoramica generale, passando poi a delineare i tratti fondamentali del modello di business, l'evoluzione e lo stato attuale dei marchi posseduti dal gruppo, la strategia realizzata e infine la comunicazione del Gruppo dalle origini fino ad oggi. Nel quinto capitolo viene descritta la metodologia con la quale è stato svolto il lavoro, partendo dalle modalità per l'individuazione delle parole chiave passando poi alla descrizione della creazione delle griglie sino ad arrivare ai criteri utilizzati per la rilevazione dei risultati. Nel sesto capitolo si affronta l'analisi dei risultati, sono stati creati indici e grafici utili a misurare i dati rilevati e le motivazioni, inoltre è stata analizzata l'attendibilità dei principali siti web e blog utilizzati per la ricerca ed infine, dopo l'analisi dei dati, sono state tratte le conclusioni confrontando l'identità aziendale comunicata con l'immagine percepita dal consumatore.

Infine, desidero ringraziare il Prof. Alberto Quagli relatore della mia tesi; il Gruppo Benetton e nello specifico l'Ufficio Stampa e l'Ufficio Investor Relations per l'opportunità offertami e per la collaborazione preziosa; i colleghi che hanno partecipato al progetto; la mia famiglia per l'incoraggiamento e l'inesauribile pazienza.

FEDERICO BUTI

CAPITOLO 1

L'immagine aziendale

1.1 Profili evolutivi dell'immagine aziendale

Nella letteratura internazionale l'ambito della strategia aziendale che si occupa di indagare su temi come *corporate identity*, *corporate image*, *corporate reputation* e *corporate brand* e le relazioni che si instaurano fra gli stessi è molto sviluppato.

Tale letteratura ha prodotto a partire dagli anni Ottanta ad oggi molteplici contributi che analizzano in modo approfondito e sistematico i processi di formazione e i legami fra identità, immagine, reputazione e *corporate brand*. Gli studi si sono concentrati negli ultimi anni sia sull'elaborazione di modelli gestionali, sia sull'analisi degli effetti della gestione di tali risorse immateriali sulle performance competitive e sociali dell'azienda e sulle sue condizioni di sopravvivenza nel lungo periodo.

Tuttavia, nella pur straordinaria ricchezza concettuale e di stimoli proveniente dai Paesi anglosassoni su questi temi, due appaiono gli aspetti problematici che occorre sottolineare. In primo luogo, la *confusione concettuale* che spesso deriva da una sovrapposizione di punti di vista a volte simili, a volte contrastanti dovuti all'eterogeneità della provenienza degli studiosi e dalla contaminazione delle discipline aziendali coinvolte. Ciò determina la mancanza di una visione unitaria di concetti strategici che non ne facilita la comprensione delle dinamiche e dei molteplici legami.

In secondo luogo, la carenza di *riscontri empirici* che sostengono l'applicabilità e la validità dei modelli concettuali proposti. Tale carenza dimostra come l'identità e la reputazione rappresentino un'area di indagine aperta e sulla quale si avverte oggi più che mai l'urgenza di intensificare gli sforzi di ricerca sia per comprendere i loro effetti sulla stabilità e sul successo dell'azienda nel lungo termine, sia per diffondere cultura d'impresa presso le aziende, sensibilizzandole sulla necessità dell'applicazione di un approccio

razionale alla gestione di tali risorse strategiche e delle loro complesse relazioni.

Il *corporate brand* può essere definito come l'immagine, le parole e i comportamenti espressi dal modello di business di un'organizzazione. La definizione proposta mette in evidenza la complessità del concetto, per due motivi fondamentali:

- la multidimensionalità, in quanto la sua essenza è definita dal complesso sistema della comunicazione aziendale, ossia da un sistema di segni visivi e verbali veicolati dall'azienda e dall'insieme dei suoi comportamenti e delle performance del suo sistema di offerta, che presenta un'indubbia valenza comunicativa;
- la prospettiva multi-stakeholder, in quanto il business model dell'azienda non deve essere percepito solo dal cliente, ma dal complesso degli *stakeholder* strategici con i quali l'azienda interagisce e che ne influenza i risultati. 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.

Si sottolinea che le problematiche di gestione del *corporate brand* rappresentano ormai da oltre un decennio una tematica molto dibattuta nella letteratura accademica internazionale. L'attenzione dedicata alla *corporate branding*¹ dal mondo universitario è stata recentemente affiancata dall'enfasi attribuita a tale concetto e alle relative strategie di *corporate communication* dal mondo imprenditoriale. Alcune grandi aziende multinazionali stanno infatti optando per la valorizzazione del *corporate brand*² a causa del manifestarsi di tendenze ambientali quali la globalizzazione dei mercati, la

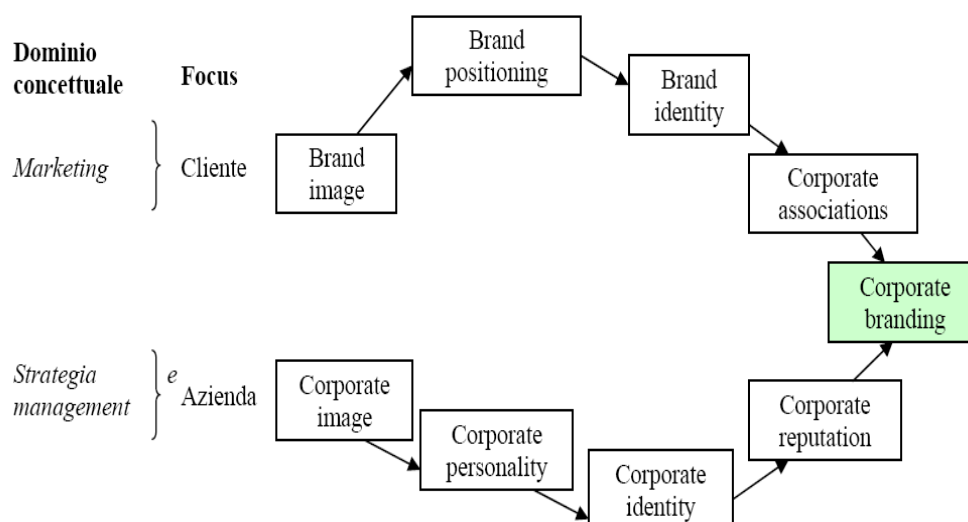
¹ Sui temi del *corporate branding* negli anni Duemila si è verificata un'esplosione di contributi accademici e professionali che hanno coinvolto, non solo le principali riviste accademiche di comunicazione aziendale quali il "Corporate Communications: an International Journal", il "Journal of Communication Management" e la "Corporate Reputation Review", bensì anche la principale rivista europea di Marketing – lo "European Journal of Marketing".

² Ciò è emblematicamente dimostrato dalla nuova strategia di *Corporate Branding* decisa dalla multinazionale Unilever, che nel corso del 2005 ha introdotto per la prima volta sul mercato mondiale prodotti sulle cui confezioni appaiono il marchio e il logo dell'azienda, consentendo al pubblico di identificarne la provenienza. L'azienda si propone dunque come *corporate brand* per legittimare il suo portafoglio marche.

diffusione di processi di acquisizione e di fusione tra imprese e la diffusione della sensibilità sociale e ambientale degli *stakeholders*.

L'affermazione del *corporate branding* è caratterizzata dalla convergenza di due approcci di studio diversi e fra loro complementari: L'approccio degli studi di marketing e l'approccio degli studi di strategia e management.

Figura 1 – La convergenza della letteratura internazionale sul tema del corporate branding



Fonte: adattamento da BICKERTON, 2000: 43.

La principale *differenza* tra i due approcci consiste nel loro *punto di partenza*. L'approccio degli studi di *marketing* focalizza l'attenzione sulle problematiche di creazione del valore per il *cliente* e considera il *brand* come risorsa strategica da impiegare in qualità di sovrastruttura che deve guidare l'insieme dei processi in grado di generare valore per il cliente, sostenendo nel tempo l'immagine di marca e la fedeltà del consumatore.

L'approccio degli studi di *strategia e management*, invece, focalizza l'attenzione sull'*azienda*, considerando il *brand* come un strumento a servizio della stessa, che deve essere gestito come una risorsa strategica in grado di favorire l'allineamento tra la visione sviluppata dal top management, la cultura organizzativa e l'insieme di percezioni (immagine) e giudizi formulati dagli *stakeholder* sull'azienda e sul suo operato (reputazione). Allineamento che trova espressione attraverso una promessa di valori e di comportamenti che l'azienda formula ai suoi

stakeholder posizionandosi nei loro confronti in modo coerente e distintivo. Questi due approcci verranno ampiamente descritti nel corso di questo capitolo andando a spiegare nello specifico tutti i concetti presenti in figura 1 dove viene rappresentata graficamente la convergenza della letteratura internazionale sul tema del *corporate branding*. Inoltre, sempre nel presente capitolo, verranno esposti anche concetti più vicini al mondo imprenditoriale come la *corporate communication*, la *corporate giving*, l'immagine in rete e la sua gestione da parte delle aziende. Questi temi sono inseriti proprio perché ritenuti importanti per la ricerca fatta. Infatti, questa ricomprende, oltre all'analisi dell'immagine reale, anche una descrizione della strategia di comunicazione fatta dal Gruppo Benetton. In conseguenza di ciò è sembrato opportuno approfondire anche i temi sopraccitati.

Studi di marketing

Il tema del *corporate branding* si sviluppa negli studi di marketing già alla fine degli anni ottanta, quando alcuni studiosi di marketing hanno posto l'attenzione sul concetto di '*company brand*' e sulle sue differenze con il concetto di *product brand*.

Bernstein³ sosteneva che il *company brand* fosse il brand più importante dell'azienda e che la sua gestione dovesse essere responsabilità del *top management* proprio in virtù del suo ruolo strategico per l'azienda. Con la metà degli anni Novanta il termine *company brand* è stato sostituito dal più ampio concetto di '*corporate brand*', riferibile non solo alla realtà aziendale ma anche a gruppi di aziende. Secondo Gambetti⁴, studioso di marketing, la strategia di *corporate branding* si propone come una sorta di protezione, di riparo che alimenta e sostiene una pluralità di marchi di

³ "Il *company brand* è il Brand più importante dell'azienda e per questo motivo deve essere gestito dal *top management*". Bo EDVARDSSON, *The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise*, London, International Journal of Service Industry Management, 2002.

⁴ "I marchi prodotto vengono valorizzati attraverso l'appartenenza ad un'unica sovrastruttura simbolica e valoriale che esprime e rappresenta l'identità dell'azienda: il *corporate brand*". EDVARDSSON, *The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise*, op. cit. nota n. 3

prodotto, i quali vengono valorizzati attraverso il riferimento all'appartenenza ad un'unica sovrastruttura simbolica e valoriale che esprime e rappresenta l'identità dell'azienda: il *corporate brand*.

Secondo Collesei⁵ le diverse attività e i diversi programmi di comunicazione attuati dall'azienda hanno il compito di trasmettere un *corporate brand* caratterizzato da un'identità di marca alla quale vengono attribuite dai consumatori valenze positive (*corporate associations*) che rispecchiano l'identità dell'azienda e la sua capacità di rispondere alle loro aspettative. La rivalutazione del *corporate brand* sta conducendo le aziende ad attuare una strategia opposta a quella tradizionale del 'prodotto impresa', ossia quella dell''impresa prodotto'. La marca madre viene declinata con altri nomi o simboli che aggiungono e identificano nuove funzioni d'uso e nuovi significati, avvicinandola a specifici segmenti di clientela e/o adattandola al vissuto di prodotti lontani da quello originale. Essa evolve in *corporate brand* e perde una connessione diretta con i singoli prodotti, diventando il loro minimo comune denominatore. Quest'ultimo risulta caratterizzato da elementi distintivi via via più lontani da declinazioni legate agli attributi fisici dei prodotti e sempre più incentrato, di contro, su valori, comportamenti e tratti stilistici comuni a tutto il portafoglio che la condivide. L'azienda, in altre parole, non si nasconde più dietro il suo portafoglio di prodotti impresa, ma diventa essa stessa un prodotto.

Ciò significa che il prodotto assume sempre più una valenza strategica in quanto riflette l'azienda stessa. Viene a diventare una risorsa su cui l'azienda determina il proprio vantaggio competitivo e i suoi profitti. Sono queste le idee che hanno dato vita alla cosiddetta prospettiva di studi dell'impresa denominata «*Resource based-view*». Tale prospettiva, vede l'impresa come un insieme eterogeneo di risorse e di competenze che rappresentano la base prioritaria per la realizzazione di un vantaggio competitivo e la determinante principale della redditività d'impresa. La

⁵ "la comunicazione fatta dall'azienda ha il compito di trasmettere un *corporate brand* caratterizzato da un'identità di marca alla quale vengono attribuite dai consumatori valenze positive". EDVARDSSON, *The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise*, op. cit. nota n. 3

strategia fondata sulla risorse sottolinea che la chiave della redditività non è l'imitazione del comportamento dei concorrenti ma piuttosto lo sfruttamento delle differenze tra imprese. Ogni impresa è un insieme distinto di risorse e di competenze molto differenziate. La ricerca del vantaggio competitivo richiede quindi la formulazione e implementazione di una strategia che riconosca e sviluppi le caratteristiche distinte di ogni impresa. Una prima classificazione delle risorse è quella che divide le stesse in tangibili, intangibili, umane. Le prime sono le risorse finanziarie e fisiche mentre le seconde sono quelle tecnologiche e la reputazione o immagine; l'immagine assume quindi un ruolo importante in quanto diventa una risorsa strategica dell'azienda. Reputazione che può essere collegata sia all'impresa stessa che ai suoi marchi per la qualità del prodotto o del servizio, affidabilità, rapporto con i clienti⁶.

Studi di strategia e management

Secondo questo filone la creazione e la gestione di un *corporate brand* non si esaurisce però nell'attività di marketing. E' infatti l'intero processo strategico ad essere coinvolto e ridefinito grazie al *corporate branding*. Questo prevede l'interazione di diverse dimensioni aziendali, da quelle commerciali, a quelle organizzative, dalla cultura aziendale, alla sua vision strategica, fino a condurre l'azienda a riconfigurare, in alcuni casi, il proprio modello di business. Alla luce di quanto affermato è emerso che il marketing è stato il primo ambito di studi a trattare il tema del *corporate branding*, ma la sua capacità di analisi delle problematiche di *branding* a livello aziendale presenta due sostanziali limiti:

- in primo luogo, il marketing non perviene all'individuazione di una definizione autonoma di *corporate brand*, che viene piuttosto definito per differenza con il tradizionale concetto di *brand* riferito al prodotto, ponendosi come sovrastruttura dello stesso;
- in secondo luogo, il marketing pur sostenendo l'importanza dell'adozione di una prospettiva *multi-stakeholder* nello

⁶ R. M. GRANT, "L'analisi strategica per le decisioni aziendali", Edizioni Il Mulino, Bologna, 1999.

sviluppo di strategie di *corporate branding*, di fatto continua a considerare esclusivamente il cliente come *stakeholder* primario dell'azienda, ponendolo al centro di tutte le decisioni aziendali.

Detto questo, il tema del *corporate branding* si sviluppa nell'ambito degli studi di strategia e *management* verso la metà degli anni Novanta. In particolare il *corporate branding* si afferma come strategia in grado di sfruttare gli elementi peculiari dell'identità dell'azienda e della sua cultura per sviluppare una *value proposition* unica. Questa si fonda su un dialogo interattivo e sistematico con una pluralità di *stakeholder*. Il dialogo è volto a generare molteplici vantaggi per tutti gli attori coinvolti (fidelizzazione dei clienti, sicurezza degli azionisti, motivazione del personale, ecc.).

A partire dalla seconda metà degli anni Novanta sono stati sviluppati ancora altri studi che hanno contribuito alla definizione e alla operazionalizzazione del concetto di *corporate brand*. In particolare:

- il *corporate brand* rappresenta una promessa di valore fatta dall'azienda agli *stakeholders*, che le consente di distinguersi nell'ambiente in cui opera;
- il *corporate brand* si rivolge a tutti gli *stakeholders*.
- il *corporate brand* è una risorsa fortemente legata ad altre risorse strategiche quali l'identità e la reputazione dell'azienda e contribuisce a consolidarle.

Più specificamente, la promessa di valore esplicitata agli *stakeholders* attraverso lo sforzo gestionale e comunicazionale del *top management*, è finalizzata a rendere più visibile, distintiva e condivisa l'identità dell'azienda, facendola percepire agli *stakeholders*. Questi capiranno i vantaggi che possono trarre dalla relazione con l'azienda e il suo sistema di offerta. Viene così stimolata in loro l'adesione e l'identificazione con i suoi valori di fondo.

Quando l'azienda è in grado di consolidare e diffondere la propria identità attraverso la creazione di un *corporate brand* che ne faccia conoscere e apprezzare gli attributi distintivi essa migliora la reputazione presso gli *stakeholder*, ossia li conduce a maturare stabilmente un giudizio positivo sulla realtà e sul suo operato.

Da quanto fin qui sostenuto emerge dunque che il *corporate branding* è quel processo attraverso il quale, in modo strategico, il management aziendale proietta ed esprime verso tutti gli *stakeholders* la propria identità distintiva. Il fine è quello di farne un vantaggio competitivo che sancisce gli impegni dell'azienda verso gli stessi. Se il processo ha successo esso pone le basi per la generazione di una reputazione aziendale positiva.

Di seguito si esporranno i temi rappresentati in figura 1, partendo proprio dagli studi di strategia e management, affrontando nell'ordine i concetti di *corporate image*, *corporate identity*, *corporate personality*, *corporate reputation*. Ognuno di questi concetti verrà poi approfondito in vari sottoparagrafi.

1.2 La corporate image e la corporate identity

*L'immagine è un insieme di fattori fra loro differenti e non una unica esternazione di un dato aspetto o di più aspetti caratteristici di un'impresa*⁷. Un'immagine, infatti, è costituita da fattori di tipo emotivo e da fattori di tipo logico-razionale. Per rendersi facilmente conto di quanto il fattore emotivo abbia un ruolo importante nella formazione dell'immagine di un'impresa, di un prodotto, di un marchio, di un progetto, basterà pensare all'importanza che, oggi, nella pubblicità di determinate aziende o prodotti hanno i riferimenti "al tempo passato", "alla natura", "ai buoni sapori".

Naturalmente quasi in antitesi con i fattori di tipo emotivo, stanno fattori di tipo razionale: la validità del prodotto, il suo costo, l'effettiva genuinità dei suoi componenti, la rete di distribuzione, la facilità di disporre di parti di ricambio o l'accessibilità di una rete di assistenza, il rapporto prestazioni/costo del prodotto, e così via. Insomma tutti quei fattori la cui formulazione tocca il cervello, più che lo stato d'animo dei singoli interlocutori. E' difficile, pertanto, stabilire una scala di valori fra fattori emotivi e fattori razionali, cioè capire quale dei due tipi conti di più nel momento dell'acquisto. Indipendentemente da ciò è stato comunque appurato che l'immagine aziendale è in grado di influenzare il consumatore nelle sue decisioni.

Esistono diverse classificazioni di immagine la prima viene detta identità dell'impresa e si riferisce a ciò che l'impresa è effettivamente, con riferimento ai prodotti che essa produce, ai servizi che rende disponibili, ai rapporti con il pubblico, alla solidità della sua realtà finanziaria.

Ma un'impresa ha anche un'immagine riflessa, cioè l'immagine che essa crede di avere presso il proprio pubblico. Vi è infine una terza immagine caratteristica di ogni impresa, l'immagine percepita. Questa immagine è l'impressione che un determinato pubblico ha di un'azienda. Tale impressione può essere differente sia da quella che è l'effettiva identità

⁷ Marcello MORELLI, *La Comunicazione d'Impresa e la promozione dell'Immagine*, Angeli editore, 1997.

dell'impresa sia dall'immagine che la stessa impresa crede di avere presso il proprio pubblico (immagine riflessa).

E' anche opportuno precisare che ad ogni *stakeholder*⁸ corrisponde una diversa immagine reale: se ne deduce quindi che le immagini reali sono molte.

In sintesi ogni impresa è caratterizzata da tre tipi di immagine fra loro anche radicalmente diverse⁹:

- la sua identità
- la sua immagine riflessa
- la sua immagine reale

Si può infine osservare che le tre immagini hanno grande rilevanza nel rapporto di una impresa con il contesto socio-economico nel quale essa opera. Vista l'importanza del concetto di immagine, di seguito verranno descritte più approfonditamente le tre tipologie di immagine sopra menzionate.

⁸ “Il termine stakeholder è inteso come insieme di soggetti caratterizzati da obiettivi il cui soddisfacimento dipende in qualche modo dal comportamento aziendale. Come tali, queste persone (singoli individui, gruppi o associazioni) sono interessate alle vicende aziendali e contribuiscono ad influenzare a loro volta adottando nei confronti dell'azienda atteggiamenti più o meno collaborativi.”

⁹ MORELLI, *La comunicazione d'impresa e la promozione dell'immagine*, op. cit. nota n. 7

1.2.1 L'identità

Nel linguaggio specializzato delle comunicazioni di marketing, “identità significa l’insieme dei modi scelti dall’impresa per identificarsi presso i suoi *stakeholders*. D’altra parte l’immagine è la percezione dell’impresa da parte di questi soggetti”.¹⁰

C’è anche un altro senso, più stretto, in cui la parola è usata nel linguaggio del marketing. Infatti identità, in particolare nel linguaggio pubblicitario, può anche essere intesa come *identificazione*, cioè stretto legame tra il nome della marca e/o dell’impresa e la promessa di pubblicità¹¹.

Si può comunque affermare che l’impresa mostra la propria identità quotidianamente, attraverso le sue attività a partire dalla più semplice fino ad arrivare alla più complessa, mettendo in evidenza i suoi punti di forza ma anche di debolezza. Essa è quindi il prodotto dell’ osmosi che si produce tra esterno ed interno.

In generale l’identità è fondamentale ai fini della comunicazione: identifica chi sta parlando con chi. La nostra identità deriva in parte dalle nostre caratteristiche originarie, in parte da quelle acquisite, ma soprattutto da ciò che si sceglie di mostrare. Essa è in larga parte la conseguenza della definizione di immagine di noi stessi.

La somma delle nostre scelte è la nostra identità: bisogna vedere se il risultato equivale all’immagine di noi stessi. Questo perché appunto l’identità deriva dall’azienda e dalla sua storia, da coloro che l’hanno guidata e dai suoi obiettivi; l’identità così descritta è ciò che forma l’immagine, la quale va poi a riflettersi sulla stessa identità.

L’identità dell’impresa è quindi un insieme programmato di messaggi visivi mediante i quali il pubblico può riconoscerla e distinguerla dalle altre. Tale riconoscimento deriva dalla coerenza, infatti, un’identità coerente può essere trasmessa più e più volte. In questo senso, l’impresa deve tendere a farsi riconoscere, applicando le stesse regole, in quanto, l’identità visiva

¹⁰ David BERNSTEIN, *Company Image*, Guerini e associati Editore, 2005.

¹¹ BERNSTEIN, *Company Image*, op. cit. nota n. 10

scelta dall'impresa contiene la ragione d'essere essenziale dell'organizzazione. Se i segnali non sono tra loro coerenti, nel tempo e nello spazio, la ragione d'essere non potrà essere espressa né capita.

1.2.2 Immagine riflessa e reale

Come abbiamo già detto precedentemente l'immagine riflessa è l'immagine che l'impresa crede di trasmettere mentre l'immagine reale è quella che lo *stakeholder* realmente percepisce, queste due spesso differiscono e quando accade per l'azienda si rende necessario cambiare. Questo problema potrebbe essere risolto se l'impresa si rivolgesse ad ogni classe di *stakeholders* come ad un singolo individuo, dopotutto, ogni azione di vendita coinvolge due individui e la comunicazione di massa non è altro che la moltiplicazione di messaggi singoli.

La performance dell'impresa, sia a livello della sua "personalità"¹² che del suo prodotto, influenza l'immagine percepita. E' opportuno precisare che un'impresa non può creare un'immagine: solo il pubblico può farlo, con un'operazione di selezione conscia o inconscia, il cui oggetto sono i pensieri e le impressioni su cui tale immagine si basa.

L'immagine non è quello che l'impresa pensa, ma quello che il cliente pensa o "sente" nei suoi confronti e nei confronti delle sue marche e dei suoi servizi, sulla base di determinate percezioni qui riassunte:

- in base alla sua esperienza e alle sue osservazioni ;
- in base alle sue conoscenze circa le prestazioni dei prodotti , circa il prezzo, la disponibilità , il servizio di assistenza post-vendita;
- in base a ciò che l'impresa dice dei suoi prodotti e/o servizi e di se stessa;
- in base all'esperienza che egli acquisisce dell'impresa, non solo dei singoli prodotti, attraverso le relazioni telefoniche, le stampe che

¹² BERNSTEIN, *Company image*, op. cit. nota n. 10.

riceve, l'accoglienza della reception e le persone con le quali entra in rapporti d'affari.

Quando un cliente compra un prodotto o un servizio, "compra" anche l'impresa che lo produce; in altre parole l'impresa non promuove solo un particolare prodotto, ma una totalità, un insieme di cui fa parte lei stessa con la sua personalità.

L'impresa non può creare l'immagine, ma solo gli elementi costitutivi della sua identità o quelli della marca.

Ma, anche se non può crearla, può almeno determinare quale dovrebbe essere la sua personalità. Ma se l'impresa non sta incominciando la sua attività, se non è agli inizi, la prima cosa da fare è scoprire che tipo di personalità possiede. Una ricerca presso gli *stakeholders* determinerà il modo in cui viene considerata, ciò che fa e come appare. Nello stesso tempo sarebbe di grande interesse chiedere la stessa cosa al management e al personale, o meglio ancora, chiedere a loro ciò che pensano dell'impresa e del pubblico con cui entrano in contatto.

In conclusione la personalità che si manifesta attraverso l'identità è percepita come immagine. L'immagine non è creata da chi trasmette ma da chi riceve.

1.2.3 Modelli rappresentanti il concetto di immagine

Adesso esponiamo i principali modelli di immagine¹³ che si sono delineati nel tempo:

Modello tradizionale: Questo modello è in un certo senso il più tradizionale; il punto di visibilità dell'immagine si riduce e si concentra nel segmento finale della sequenza che dalla progettazione dell'oggetto o del servizio porta alla sua presenza sul mercato. Il problema dell'immagine in questo modello si riassume nella qualità della comunicazione al cliente. I tecnici della comunicazione hanno elaborato a questo proposito la nozione di "qualità percepita" come indice di immagine strettamente legato all'attività di pubblicità. La qualità percepita consiste negli attributi del prodotto o servizio ricercati dai clienti, che costituiscono la base del vantaggio competitivo. Il postulato che sta alla base di queste definizioni deriva in sintesi dal seguente ragionamento: dal momento che in un mercato complesso il problema non è più la semplice funzionalità dei beni, il prezzo non coincide più con il valore degli oggetti offerti: "il mercato cerca e compra valori, non compra prezzo"¹⁴ e dunque la qualità va ricondotta ad un elemento di valore comunicativo, si sposta su componenti di carattere soggettivo. Si tratterà allora di concentrare l'immagine sul prodotto e/o sulla marca attraverso la comunicazione, di rafforzare il *brand belief* legato all'oggetto.

In questo modello entrano da un lato la creatività e la qualità del linguaggio della comunicazione pubblicitaria, dall'altra la qualità della presentazione in termini di design, di grafica, di immagine coordinata, che sono destinati ad offrire un surplus di attrattiva dell'oggetto al di là della sua intrinseca qualità d'uso. Si tratterà allora di creare un'identità esterna dell'oggetto puntando sull'originalità e la pregnanza comunicativa.

¹³ BERNSTEIN, *Company image*, Guerini e associate Editore op. cit. nota n. 10.

¹⁴ MORELLI, *La comunicazione d'impresa e la promozione dell'immagine*, op. cit. nota n. 7.

Modello funzionale: l'immagine come sottosistema delle strategie di marketing: mentre nel precedente modello il soggetto operatore è esterno all'azienda, qui il soggetto è "il sistema di comunicazione d'impresa", inteso come "specifico sottosistema finalizzato a recepire i vincoli" e "volto a ricercare le condizioni di coordinamento" della specifica attività attraverso una specifica funzione aziendale.

In sostanza l'immagine diventa una funzione delegata, che sta in rapporto con la pianificazione strategica degli obiettivi dell'azienda vista dalla particolare angolazione del marketing. Mentre nel precedente modello risulta enfatizzato l'aspetto creativo della comunicazione, questo modello mette l'accento sulla struttura aziendale tradizionale come responsabile della gestione. In particolare, non si potrà parlare, nella maggior parte dei casi, di una vera e propria immagine complessiva, ma di immagine di prodotto e di marca, ovvero di una sua frazione significativa, inclusa nel piano di marketing dell'azienda.

I temi specifici in cui questo modello si articola consistono nell'analisi e individuazione dei *target group*, nella definizione di una politica di marca, nel processo strategico di posizionamento e nella determinazione delle sue variabili.

Questo modello sposta l'attenzione dal momento finale della comunicazione a un momento più interno alla strategia di posizionamento dell'azienda. Tuttavia la gestione dell'immagine si limita a riconoscere due elementi (marca e prodotto) come momenti parziali. In questo modello le attività poste in essere per creare la comunicazione non vengono viste come un problema strategico.

Modello integrato: immagine come identità complessiva. Da un lato si afferma una concezione dell'immagine di marca e prodotto, come un aspetto terminale della sequenza di progettazione e di produzione, in cui intervengono in modo più o meno tradizionale le funzioni di marketing, della pubblicità, delle pubbliche relazioni e la componente grafica. Anche nei casi in cui sia sentita l'esigenza strategica di rinnovamento, le funzioni specifiche delegate allo scopo restano quelle che tradizionalmente assicurano il contatto diretto tra parti dell'azienda e il mercato. Dall'altro lato si viene configurando

però una strategia di immagine che coinvolge progressivamente il complesso delle funzioni dell'organizzazione e che implica l'impegno in prima persona della direzione strategica. In tal modo l'immagine smette di essere una semplice funzione, per diventare a tutti gli effetti attività integrata, che incontra due aspetti fondamentali qualificanti della strategia aziendale in ambienti complessi. In primo luogo incontra la qualità, come esigenza presente nell'intera sequenza di elaborazione del prodotto/servizio, dalla progettazione al marketing e alla comunicazione. In secondo luogo, l'immagine è vista come riflesso esterno dell'identità globale, percepibile. Cercare l'immagine in questo caso significa creare un'identità complessiva qualificante. La qualità, insomma, fa l'identità e quindi l'immagine. L'immagine non è pubblicità, perché si costruisce a monte della pubblicità stessa. Il compito della strategia efficace è quello di oltrepassare il livello della percezione spontanea della visibilità finale di prodotto, della sua "qualità percepita" e di tutti i luoghi comuni connessi.

L'immagine è l'insieme di ciò che il soggetto pensa dell'azienda sulla base della conoscenza diretta (qualità), di ciò che l'azienda dice sul prodotto (comunicazione) e dell'interazione con gli altri clienti (immagine percepita). Solo in questa situazione, essa acquista il carattere di realtà, di risultato complessivo di un'interazione tra l'attività strategica integrata dell'azienda, che percorre ogni segmento dell'organizzazione e la percezione attiva dei soggetti presenti nell'ambiente. Gestire l'immagine oggi tende a essere sempre più non un compito di qualcuno ma di tutti e in primo luogo della direzione. Le esperienze dimostrano che il successo è frutto di una costruzione paziente, dove la visibilità finale è l'integrazione di elementi progettuali, simbolici, e comunicativi in una concezione avanzata di *design*, ma anche di un salto di qualità e dell'affermazione di una identità culturale complessiva e coerente.

1.3 La corporate personality

La definizione del concetto di *corporate personality* appare complessa, e richiede alcune precisazioni sul più ampio concetto di immagine di cui questa fa parte, oltre a quello di *corporate identity*.

L'immagine di un ente, di un organismo, di una persona, di un'organizzazione si definisce, infatti, come la sommatoria delle idee, “degli aspetti storicizzati, di tutti i fattori acquisiti, di tutti i comportamenti espressi o codificati”, o come l'impressione generale che un osservatore esterno, in modo conscio o inconscio, sia abituale o fortuito, si forma¹⁵.

Tale definizione è stata ripresa e confermata in tempi recenti da Wolff Olins (1995), il quale ha introdotto ancora un altro termine, quello di *corporate personality*, che indica, più che la società in sé, lo spirito che la caratterizza in una qualche comprensibile maniera. Tale “tangibile manifestazione di una *corporate personality* è la sua *corporate identity*”, e tutto ciò che essa emette verso l'esterno¹⁶.

I due concetti di *corporate identity* e di *corporate personality* sono, a ben vedere, decisamente distinti.

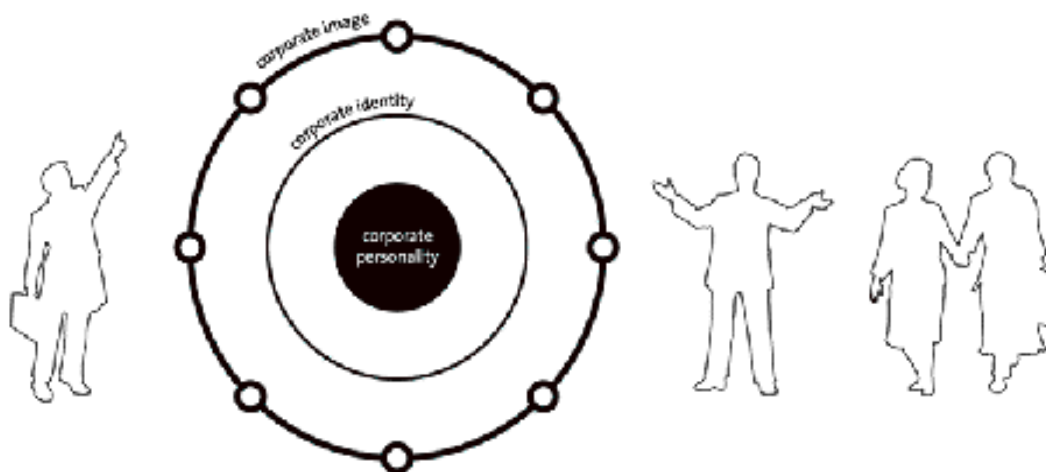
L'immagine è soprattutto qualcosa di intangibile e complicato, che possiamo semplificare come tutto ciò che caratterizza o identifica un ente, tanto che spesso può essere direttamente sostituito con il termine di *identità*, come dicono Maldonado e Bonsiepe. Quindi con *corporate identity* si intende come l'immagine progettata viene acquisita e trasmessa da un ente verso il suo pubblico tramite una consistente comunicazione (i punti di contatto)¹⁷.

Quindi la *corporate identity* consiste nella *corporate personality* ed in ciò che di essa viene comunicato, come è più chiaramente esplicitato nel grafico successivo.

¹⁵ Fhk HENRION e Alan PARKIN, *Design coordination and corporate image*, London/NewYork Studio, Vista/Reinhold Publishing Corporation, 1967, pag 7.

¹⁶ Wolff OLINS, *The new guide to identity*, Aldershot, Gower Publishing Ltd, 1995, pagg xvii-xviii.

¹⁷ Tomàs MALDONADO e Gui BONSIPE, *Un progetto di grafica sistematica* in Rassegna n.6, “Il campo della grafica italiana”, aprile 1986; pagg. 45-46 (numero monografico a cura di G. Anceschi). A tal proposito sostengono infatti che “l'immagine di un ente discende sostanzialmente da condizioni oggettive, dal suo stato: è perciò la sommatoria di tutti gli aspetti storicizzati, di tutti i fattori acquisiti, di tutti i comportamenti espressi e codificati”.



La *corporate personality* è, invece, considerata come la somma del totale delle caratteristiche della società dalle quali l'identità è creata. Tali caratteristiche sono una combinazione unica di prodotti, offerte, mezzi, cultura, valori, credenze, capacità, staff, strutture, sistemi e abilità. La *corporate personality* è, pertanto, come una società è attualmente.

1.4 La corporate reputation ¹⁸

La *Corporate reputation* è stata definita in molti modi. Quale sia il significato della stessa rimane comunque una materia dibattuta. E' un concetto con significati differenti e studiato da molte scuole di pensiero.

Tuttavia *Corporate Reputation* può essere definita come un insieme di opinioni circa un'entità¹⁹ o come un'interazione tra gli *stakeholders* e l'organizzazione verso i quali non ha un ruolo diretto. Essa è un giudizio aggregato e percettivo dei vari gruppi sulle azioni passate dell'organizzazione e il risultato di interazioni ripetute ed esperienze globali. L'organizzazione potrebbe avere numerose reputazioni, per ogni pubblico bisogna considerare una differente combinazione

¹⁸ Richard R. DOLPHIN, *Corporate Reputation – a value creating strategy*, Emerald group Publishing Limited VOL. 4 NUM. 3 2004, pp 77-92.

¹⁹ Vedi BROMLEY, 2001 in Albert CARUANA, *Corporate reputation: concept and measurement*, Journal of Product and Brand Management, London, MCB UP Ltd, 1997, pagg. 109-118.

di attributi. E' una caratteristica vitale sia per l'acquisizione della fiducia da parte degli *stakeholders* sia per il raggiungimento di un vantaggio competitivo²⁰.

E', forse, il riflesso di un'organizzazione vista attraverso gli occhi dei suoi *stakeholders*, espresso attraverso i loro pensieri e parole. Può bene rappresentare la percezione degli *stakeholders* sulla qualità del *management* dell'azienda.

Reputazione è un segnale altamente visibile delle capacità dell'organizzazione e un'informazione sulle future performance.

Corporate reputation rappresenta un giudizio sulle caratteristiche e qualità dell'organizzazione; riflette il comportamento esibito giorno per giorno attraverso centinaia di piccole decisioni. Qualsiasi cosa che in un'organizzazione si fa e qualsiasi che invece non viene fatta ha un impatto sulla reputazione.

1.4.1 Una risorsa critica

Una buona reputazione in un'organizzazione può essere considerata una risorsa critica perché ha sia un potenziale per la creazione di valore, sia perché una caratteristica intangibile è più difficile da replicare per un competitor. E' ragionevole guardare alla reputazione come un asset intangibile in quanto lo sviluppo di un modo per raggiungere un vantaggio competitivo potrebbe dipendere dalle stesse risorse intangibili.

Altro pubblico critico nella gestione della *corporate reputation* sono gli impiegati stessi della società ed è una responsabilità per loro proteggere e aumentare la reputazione della società per cui lavorano. Organizzazioni hanno interesse a mantenere una buona reputazione per poter assumere certi tipi di persone che le vogliono poi rappresentare; organizzazioni repute in maniera buona sono tradizionalmente attratte da candidati di un certo livello proprio per la loro genuina reputazione quindi una buona reputazione non fa altro che attrarre buone persone²¹.

Impiegati brillanti, dinamici, indipendenti e creativi vogliono sentire che i valori dell'organizzazione siano in armonia con i propri valori.

²⁰ Vedi PRUZAN, 2001 in Manto GOTSIS and Alan M. WILSON, *Corporate reputation: seeking a definition*, Corporate Communications: An international Journal, London, MCB UP Ltd, 2001, pagg. 24-30.

²¹ Vedi Devine and Halpern, 2001 in Stephen A. GREYSER, *Advancing and enhancing corporate reputation*, Corporate Communications: An international Journal, London, MCB UP Ltd, 1999, pagg. 177-181.

1.4.2 Reputazione o immagine?

Corporate Reputation è vista qualche volta come sinonimo di corporate image;

- Identità
- Immagine
- Prestigio
- Benevolenza
- Stima
- Reputazione

tutti questi termini spesso vengono usati come sinonimi della reputazione, anche se a volte con sfumature diverse.

Bromley²² considera la reputazione come l'aggregato dell'identità e dell'immagine. Tuttavia secondo Balmer, l'immagine differisce dalla reputazione. Egli fa notare che, mentre la prima si riferisce alla fiducia da parte degli *stakeholders* accordata all'organizzazione, la seconda, quindi la reputazione rappresenta invece un giudizio sulle qualità dell'organizzazione.

Cornellissen e Thorpe²³ vedono la reputazione come una soggettiva rappresentazione collettiva delle immagini passate di una istituzione stabilita nel tempo. Queste percezioni delle azioni passate potrebbero derivare da esperienze personali, ancora potrebbero risultare da parole. Tuttavia, poiché la reputazione evolve nel tempo, questa non può essere modellata così velocemente come l'immagine. E' possibile supporre che la *corporate reputation* influenzi l'immagine percepita dagli *stakeholders*. Questa immagine- un processo continuo e multi sfaccettato- è influenzata dalle valutazioni totali sull'organizzazione, cioè il prodotto di un mix di comportamenti, comunicazione e aspettative.

La *corporate reputation* in conclusione può essere definita come una valutazione degli *stakeholders* sulla compagnia nel tempo. Questa valutazione è basata sulle esperienze dirette degli *stakeholders* con l'organizzazione, su qualsiasi altra forma di comunicazione e simbolismo, la quale può sia procurare

²² Vedi BROMLEY in CARUANA, *Corporate reputation: concept and measurement*, op. cit. par. 1.4.2.

²³ Vedi CORNELISSEN AND THORPE in Richard R. DOLFIN, *Corporate reputation – a value creating strategy*, Corporate Governance, London, Emerald Group Publishing Limited, 2004, pagg. 77 – 92.

informazioni sulle azioni dell'organizzazione che fare un paragone con le azioni degli altri *competitors*²⁴.

Di seguito verranno esposti gli studi di marketing, facendo nuovamente riferimento alla figura 1.

1.5 Filone studi di marketing

L'approccio degli studi di *marketing* focalizza l'attenzione sulle problematiche di creazione del valore per il cliente e considera il *brand* come risorsa strategica da impiegare in qualità di sovrastruttura che deve guidare l'insieme dei processi in grado di generare valore per il cliente, sostenendo nel tempo l'immagine di marca e la fedeltà del consumatore.

1.5.1 Brand Image

Sulla *Brand Image* esiste una vasta letteratura. Basta qui definirla come la percezione che ha della nostra marca, e soprattutto della sua utilità (benefit) per lui, il consumatore.

L'immagine di marca non è “costruita” soltanto dalla pubblicità (esistono marche con identità precise che non hanno mai speso una lira in pubblicità). E' il risultato di un sistema complesso in cui interagiscono le esperienze personali del consumatore, le posizioni dei concorrenti, l'intero sistema culturale e ambientale, le percezioni di “rischio”; lo stato d'animo e la situazione pratica in cui il consumatore si trova e così via.

Ciò è dimostrato in fase di predisposizione di un nuovo marchio dove non esiste una specifica relazione con i consumatori; con l'introduzione del marchio sul mercato, tuttavia, i fattori distintivi della relazione tendono a specificarsi, a perdere gradi di libertà e ad assumere lineamenti più stabili: in altri termini inizia a definirsi la relazione di marca²⁵. La marca è un “costrutto percettivo sintetico” che si costituisce nella mente del consumatore. Ma essa è anche un valore immateriale detenuto dall'azienda: è

²⁴ Manto GOTSI, Alan M. Wilson, *Corporate reputation: seeking a definition*, Corporate communications: An international Journal, VOL. 6 NUM. 1- 2001, pp. 24-30 .

²⁵ Silvio M. Brondoni “Patrimonio di marca e politica di comunicazione”, Torino, G. Giappichelli capitolo 1 .

costituita quindi dall'insieme delle rappresentazioni mentali, cognitive e affettive, che una persona o un gruppo di persone creano per una marca o un'impresa²⁶.

1.5.2 Brand Positioning

Con il termine posizionamento si intende l'attività di marketing orientata a creare un'immagine distintiva ed efficacemente competitiva per una marca, nella mente del consumatore²⁷.

In pratica, posizionare una marca significa collocarla in un determinato “punto” del mercato in modo tale da renderla visibile, riconoscibile e distinguibile dalle marche concorrenti. Per farlo occorre altresì valutarne il potenziale di redditività, verificare la vulnerabilità del posizionamento adottato (analisi SWOT: forze e debolezze della scelta) e la coerenza tra il posizionamento e le altre variabili (prezzo, comunicazione, distribuzione).

E' opportuno precisare che nello sviluppo della marca e della strategia di posizionamento si va molto più in profondità rispetto alla creazione di un logo o di uno slogan. Un' efficace posizione del marchio deve comprendere mission, aspirazioni e punti di forza di un'istituzione, tutto questo per riuscire a suscitare l'interesse del mercato²⁸.

Fondamentale per l'azienda è essere consapevole di quelle che sono le marche concorrenti: infatti, è stato scoperto che un qualsiasi potenziale consumatore può tenere in mente al massimo sei marche, tra le quali sceglierà per fare il suo acquisto. Per ciò diventerà fondamentale per l'azienda imprimere la marca sulla mente del *consumer target* di riferimento e per farlo deve sapere quali sono i suoi concorrenti diretti²⁹.

E' stato infatti appurato che quando una nuova marca compare in un mercato il consumatore acquisisce informazioni. Sulla base di queste si crea una opinione riguardo la marca e stabilisce la *brand image*.

²⁶ Antonio Tresca, idee in rete, 2006 www.belowthebiz.com, data di rilevazione 22 Ott. '06.

²⁷ Wikipedia, *Posizionamento*, www.wikipedia.org, data rilevazione 6 nov. '06

²⁸ Lenka HRASTAR, Brand Positioning Defined, www.tutor2u.net, data di rilevazione 7 nov. '06

²⁹ © OnPoint Marketing & Promotions, Brand positioning benefits defined, www.onpoint-marketing.com data di rilevazione 7 nov. '06

Ma per stabilire una posizione di mercato della marca, non basta che il consumatore sappia che questa si trova sul mercato. Il consumatore preferirà sicuramente una marca che ha già un posizionamento tra le marche prese in considerazione per l'acquisto³⁰.

Abbiamo in precedenza detto che il posizionamento di mercato di una certa marca mostra dove questa è locata, esso mostra anche la relazione con marche competitive. Noi possiamo determinare il posizionamento di mercato di una marca sulla base di risposte che un cliente da alle seguenti domande:

1. determinare i benefici e vantaggi la nuova marca porta al cliente
2. determinare le opportunità per le quali il marchio è più adeguato
3. determinare il cliente tipo della marca o un gruppo target
4. determinare i principali marchi competitivi

E' fondamentale per una società avere un metodo con il quale indagare sui valori chiave e le dimensioni della marca, questo al fine di posizionarla nella mente del consumatore³¹.

Si deve considerare anche che il mercato di riferimento è probabilmente saturo di prodotti simili che offrono li stessi vantaggi, per cui se si vuole che il marchio sia conosciuto per le potenzialità e i benefici offerti deve essere fissato nella mente del consumatore attraverso una comunicazione. Quello che è importante sapere è che molti dei competitori posizioneranno prodotti e marchi nello stesso modo. In questi casi entra in gioco la comunicazione, se l'azienda è in grado di comunicare la posizione di marca in maniera migliore, poi i consumatori la vedranno come la più attrattiva e credibile. Per cui, in un mercato saturo, i fattori di credibilità variano solo attraverso lo stile della comunicazione che differenzia un'azienda dalle altre³².

³⁰ HRASTAR, Brand Positioning Defined, www.tutor2u.net, sito cit. nota n. 28.

³¹ HRASTAR, Brand Positioning Defined, www.tutor2u.net, sito cit. nota n. 28.

³² OLINS, *The new guide to identity*, op. cit. nota n. 16.

1.5.3 Brand Identity

La costruzione di una marca presuppone innanzitutto che sia delineato un preciso profilo di identità in rapporto a determinati caratteri di qualificazione dell'offerta. Si tratta cioè “*dei tratti caratteristici e distintivi dell'offerta che un'impresa si prefigge di trasmettere a definiti pubblici di riferimento*” e che massimizzano i benefici attesi (i termini di notorietà e immagine) rispetto ai costi da sostenere³³.

La fissazione del profilo-obiettivo dell'identità di marca precede la conoscenza di marca. Infatti, il raggiungimento di una certa conoscenza di marca richiede, da parte dell'azienda, la preventiva esplicitazione dell'identità di marca che si intende affermare e la realizzazione di una successione di azioni volte ad affermare tale identità.

In altri termini, la progettazione di un'identità di marca e la realizzazione di programmi diretti ad affermare lo sviluppo pianificato di tale identità nel tempo e nello spazio, conducono a particolari risultati in termini di conoscenza della marca e costituiscono il fondamento della politica di essa.

La conoscenza della marca (nelle sue componenti fondamentali di notorietà e di immagine), stabilizzata in una specifica relazione con un certo mercato, configura una risorsa immateriale (*intangible asset*) che si ricollega al concetto di patrimonio di marca (*Brand Equity*).

Il patrimonio di marca (*Brand Equity*) costituisce una risorsa immateriale d'impresa che si fonda sulla conoscenza di una determinata marca (*Brand Perception*) da parte di un determinato mercato.

Il patrimonio di marca esprime quindi la risultante nel tempo delle risposte di un mercato di riferimento alle azioni attuate da un'impresa per imporre una definita identità di marca (*Brand Identity*), intesa come profilo “teorico” da perseguire.

L'approfondimento delle componenti di notorietà e di immagine, che concorrono a determinare la conoscenza della marca, rappresenta pertanto il presupposto economico – aziendale necessario per la gestione dell'identità di

³³ Silvio M. Brondoni “Patrimonio di marca e politica di comunicazione”, Torino, capitolo 1, G. Giappichelli.

marca e per la valutazione quantitativa del patrimonio di marca (*Brand Equity*).

Per valutare il *Brand Equity* è necessario misurare la notorietà di marca e l'immagine di marca (*Brand Image*). La prima esprime il grado di consapevolezza della domanda con riguardo ad un "brand", ovvero il livello di identificazione selettiva di una determinata marca. La seconda, invece, riflette le percezioni della domanda relativamente ad una data marca, cioè le associazioni contenute nella relazione e fissate nella memoria della marca stessa³⁴.

1.5.4 Corporate Associations

E' il collegamento che una marca societaria stabilisce con partner interni ed esterni come marche, persone, luoghi, categorie di prodotti e istituzioni. Questi contribuiscono alla formazione sia dell'immagine che il consumatore finale percepisce dell'azienda sia del patrimonio di marca³⁵.

Una marca societaria può espandere l'associazione attraverso trasferimento della sua identità, per esempio come è successo da *Virgin Music* a *Virgin Airlines*. Oppure la marca societaria può trasferire su di se l'immagine di partner associati, per esempio l'immagine dell'*All Blacks rugby team* trasferita sulla marca societaria Adidas oppure l'immagine paradisiaca della Jamaica trasferita sul marchio societario Puma.

Le associazioni possono essere suddivise in quattro categorie:

- *Marche* si tratta di marche all'interno di una costellazione con a capo la marca societaria. In tal caso ci possono essere associazioni positive sia un senso che nell'altro, cioè la marca societaria può trasferire la sua immagine positiva sulle marche all'interno della costellazione e viceversa.
- *Persons* le persone non sono marchi ma essi possono possedere valore patrimoniale in termini di forte associazioni e identificazione della

³⁴ Silvio M. Brondoni, *Patrimonio di marca e politica di comunicazione*, Torino, G. Giappichelli, cap. 4, 2003.

³⁵ Henrik UGGLA, *The corporate brand association base: a conceptual model for the creation of inclusive brand architecture*, London, European Journal of Marketing, 2006, pagg. 785-802.

marca. Per esempio Michael Jordan aveva un legame con la marca societaria *Nike* per il modello di scarpa “*Nike Air Jordan*”. Personaggi come David Beckham, Zidane e Ronaldo non sono solo giocatori di calcio ma anche marchi da gestire all’interno del portafoglio marche del *Real Madrid*. Le persone possono contribuire alla differenziazione e ad accrescere l’importanza per il marchio societario. Essi possono anche aumentare l’identificazione e la rilevanza del marchio societario.

- *Places* i luoghi possono generare associazioni per una marca societaria. Luoghi e paesi in particolare sono collegati a diversi livelli di qualità in specifiche categorie di prodotti. Per esempio, auto spagnole suscitano una moderata percezione della qualità, invece alle auto tedesche è in genere collegata una elevata percezione della qualità. In generale un collegamento di una marca societaria con un determinato luogo può migliorare la conoscenza della stessa da parte del cliente³⁶.
- *Product categories* le categorie di prodotti hanno le loro associazioni che possono modificare in differenti modi la marca societaria, alcune categorie hanno associazioni con il lusso e prezzi alti come gioielli; altre categorie di prodotti come la birra hanno un più ampio set di associazioni³⁷. Per esempio, *transatlantic airlines* allarga il significato della marca societaria *Virgin* dalla musica ai viaggi internazionali. Una marca societaria può espandere suoi significati attraverso nuove connessioni con categorie di prodotti diverse. BMW si è estesa alle *mountain-bikes* e ai vestiti in modo da allargare l’identità di marca societaria e divenire una marca *lifestyle*.
- *Institutional associations* le associazioni istituzionali sono associazioni sub culturali senza esplicito carattere commerciale. Questo tipo di associazioni stanno all’interno di più ampi contesti e culture, essi assumono significati e valori nella mente dei consumatori. Quando questi attributi culturali si collegano alle risorse

³⁶ Vedi KELLER 2003 in UGGLA, *The corporate brand association base: a conceptual model for the creation of inclusive brand architecture*, op. cit. nota 35.

³⁷ Vedi AAKER AND JOACHIMSTHALER 2000 in UGGLA, *The corporate brand association base: a conceptual model for the creation of inclusive brand architecture*, op. cit. nota 35.

della marca societaria si trasformano in vere e proprie fonti per l'accrescimento del valore della marca.

Di seguito viene introdotto il tema della *corporate giving*. Tale tema è importante perchè testimonia come nella formazione dell'immagine e della reputazione aziendale rientri anche la responsabilità sociale.

1.6 La Corporate Giving

Il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa, da tempo argomento di discussione in ambito europeo, si sta diffondendo anche in Italia come nuovo approccio alla gestione aziendale. L'evoluzione del ruolo dell'impresa, da attore economico ad istituzione sociale, comporta l'individuazione di un nuovo modello di gestione aziendale orientato alla produzione di un "valore comune" e l'adozione di strumenti³⁸ di responsabilità etico-sociali.

In tale senso, il *corporate giving* rappresenta uno strumento strategico che consente all'impresa di promuovere comportamenti socialmente attivi e contribuire al benessere sociale da una parte, e perseguire, allo stesso tempo, finalità imprenditoriali³⁹.

I primi programmi di *corporate giving*⁴⁰ furono realizzati negli Stati Uniti, dove dal 1950 ad oggi, si è assistito ad un'evoluzione continua, soprattutto riguardo alle modalità di intervento a sostegno di una causa sociale e alle motivazioni all'origine di tali azioni. Oggi, esistono numerose modalità con cui l'azienda può contribuire ad una causa sociale, e il *corporate giving* ha assunto varie forme al

³⁸ Gli strumenti che indicano e dimostrano un orientamento alla responsabilità sociale sono: codice di comportamento, carta dei valori, modello organizzativo e gestionale ex dlgs. 231/01, bilancio ambientale, bilancio sociale, bilancio socio-ambientale o di sostenibilità, certificazione sociale (SA8000), *cause related marketing*, adesione a standard globali.

³⁹ Laura MICHELINI, "*Strategie di Corporate Giving e Cause Related Marketing in Italia: tra benessere sociale e fini di business*", Università LUMSA di Roma.

⁴⁰ Il termine *corporate giving* è utilizzato a volte in letteratura anche come sinonimo di *corporate philanthropy*. In questa sede, per maggiore chiarezza, riteniamo opportuno utilizzarlo come concetto che comprende tutte le forme di donazione aziendale, facendo riferimento a quanto espresso da D. Burlingame, direttore esecutivo del Center on Philanthropy Marketing: "This new paradigm of corporate giving recognizes multiple forms of giving by companies as vehicles for both business goals and social goals".

fine di consentire un'integrazione tra obiettivi etici ed imprenditoriali. Di seguito sono descritte brevemente, alcune delle principali modalità di *corporate giving* più diffuse⁴¹.

- *Corporate Philanthropy* si intende una donazione per pura beneficenza da parte di un'azienda, generalmente a favore di un'organizzazione *no profit*, eseguita senza alcuna finalità per l'impresa. E' la forma più semplice di *corporate giving*, non necessita di un accordo tra le parti e l'obiettivo principale per l'impresa è quello di dimostrare la propria responsabilità sociale ed accrescere la propria reputazione verso gli *stakeholders*.
- *Sponsorizzazioni sociali* è un'altra forma di *corporate giving* intesa come il supporto ad un'organizzazione *no profit* in termini di risorse (finanziarie, organizzative e manageriali) per la realizzazione delle iniziative di raccolta fondi o di sensibilizzazione verso le tematiche sociali.
- *Cause related marketing* viene definito dalla maggior parte della letteratura internazionale come un'attività d'impresa a supporto di una causa sociale in cui la donazione, da parte dell'azienda, è subordinata all'acquisto di un prodotto o servizio da parte del consumatore.
- *Concessione del logo* è la concessione da parte dell'organizzazione *non profit* del proprio marchio in cambio di un corrispettivo stabilito. In questo caso, la donazione non è connessa al volume delle vendite, così come avviene nelle iniziative di CRM. In genere, prevede un accordo tra le parti in cui si stabilisce l'importo della donazione e le conseguenti modalità di utilizzo del logo.
- *Joint promotion* è una forma molto simile alla sponsorizzazione e comprende un trasferimento di risorse dall'azienda all'organizzazione *no profit*. L'operazione si incentra sull'utilizzo del prodotto come mezzo per la trasmissione del messaggio o della causa sostenuta dall'ente *no profit*. In questo tipo di partnership l'azienda non offre un

⁴¹ MICHELINI, "Strategie di Corporate Giving e Cause Related Marketing in Italia: tra benessere sociale e fini di business", op. cit. nota n. 39.

contributo economico diretto ma offre la sua disponibilità a veicolare il messaggio per la raccolta fondi.

- *Concorsi a premio e raccolta punti* iniziative di *corporate giving* possono essere realizzate anche attraverso raccolte punti, inserendo nel catalogo dei prodotti della raccolta punti anche una donazione a favore di una organizzazione *non profit*, oppure organizzando concorsi a premio la cui partecipazione è subordinata ad una donazione.
- *Volunteer program* sono programmi di *corporate giving* che prevedono il coinvolgimento del personale interno all'azienda. Attraverso una comunicazione istituzionale l'impresa invita i dipendenti a dedicare ore di lavoro al volontariato, naturalmente queste sono retribuite dall'azienda.
- *Payroll giving* è un programma di promozione della raccolta fondi indirizzato al personale interno.
- *No gadget promotion* in questo caso l'azienda decide di non effettuare regali o gadget ai dipendenti per un determinato evento aziendale ma fa una donazione ad una organizzazione no profit.

In un programma di *cause related marketing* o di altra modalità di *corporate giving* è importante che la connessione tra l'azienda e la causa sociale sostenuta sia evidente e significativa; è inoltre importante che l'azienda adotti un approccio sistematico nella valutazione e selezione della causa più idonea. Dall'analisi delle iniziative di *corporate giving* si evince che la scelta della causa da sostenere non è mai casuale, ma determinata con criteri ben precisi. Gli elementi che creano una connessione logica tra azienda, prodotto ed ente *non profit*, sono elencati di seguito⁴²:

valori aziendali, ossia la *mission* e i valori di fondo promossi dall'azienda sono coerenti con la causa sociale o con i valori promossi dall'organizzazione *non profit*, un esempio è la condivisione del valore “rispetto per l'ambiente”.

⁴² MICHELINI, “*Strategie di Corporate Giving e Cause Related Marketing in Italia: tra benessere sociale e fini di business*”, op. cit. nota n. 39.

caratteristiche e sensibilità del target, in questo caso il prodotto e la causa sociale sostenuta sono rivolti alla stessa tipologia di target (ad esempio un'azienda che produce giocattoli può decidere di sostenere una raccolta fondi in favore di bambini) oppure la scelta della causa è determinata dalla sensibilità del target del prodotto verso un determinato tema sociale. Per esempio, il target di prodotti per la pulizia della casa è composto principalmente da donne, di conseguenza, l'azienda può decidere di sostenere una causa legata all'universo femminile (ad esempio programmi per ridurre la mortalità del parto).

Caratteristiche del prodotto, in questo caso la causa sociale sostenuta ha una connessione diretta con la tipologia di prodotto, un esempio è un'iniziativa di *cause related marketing* promossa da un'azienda che produce latte che sostiene una causa per fornire terapia nutrizionale ai bambini nei paesi in via di sviluppo.

Elementi geografici, quando l'azienda o l'area di distribuzione del prodotto e la causa sociale sostenuta condividono la stessa area geografica.

Gli studi fatti in letteratura sul tema del *corporate giving* hanno condotto alle seguenti considerazioni:

La *corporate giving o philanthropy* è considerata da alcuni studiosi come puro gesto di altruismo piuttosto che come investimento soggetto alle regole di mercato. Altri invece, hanno insistito sul fatto che la genuina filantropia è solo una bugia e ciò è provato dal fatto che il 67% degli intervistati dichiarano che l'attività caritatevole è utilizzata per sviluppare relazioni commerciali (Norton 1991, Lee 1996)⁴³.

E' importante citare anche il contributo di coloro che considerano la *corporate philanthropy* come una componente importante del marketing mix e che quindi per commerciare bene è necessario governare secondo i suoi principi⁴⁴.

Infatti, come strumento per il marketing, *corporate philanthropy* potrebbe facilitare relazioni con i governi e gli altri *stakeholders*; aumentare l'immagine societaria e in generale supportare le campagne promozionali. Associazioni per buone cause consentono al donatore di comunicare ciò che invece risulta difficile attraverso le convenzionali sponsorizzazioni commerciali. In più, *corporate*

⁴³ Roger BENNETT, *Corporate philanthropy in France, Germany and the UK*, London, international marketing Review, 1998, pagg. 458-475.

⁴⁴ BENNETT, *Corporate philanthropy in France, Germany and the UK*, op. cit. nota n. 43.

philanthropy creano opportunità di sviluppare contatti di influenza sociale attraverso le opinioni chiave. Fombrun e Shanley⁴⁵ conclusero che le donazioni filantropiche possono migliorare la reputazione societaria e creano la possibilità per la società di far pagare un premium price. Ulteriore prova a sostegno è data da uno studio condotto su società dell'Europa dell'ovest, dal quale è emerso che queste si orientano alla *corporate philanthropy* per migliorare l'attività commerciale⁴⁶

Attraverso studi condotti da Istituti di ricerca in Italia ed in Europa è emerso che i consumatori hanno una percezione positiva delle aziende che realizzano attività di *corporate giving*; tuttavia, è opportuno che le imprese, contestualmente alle iniziative di marketing sociale, dimostrino una gestione e una condotta etica globale. Sebbene le attività di *corporate giving* siano in crescita, i programmi vengono realizzati in modo non sempre sistematico e hanno un carattere prevalentemente occasionale.

Il *corporate giving* sembra dunque profilarsi come un fenomeno le cui caratteristiche e tendenze sono ancora in via di definizione e vi è l'esigenza di monitorare l'evoluzione tenendo conto che in futuro si potrebbero sviluppare nuove forme e nuovi modelli di collaborazione tra imprese ed il mondo *no profit*⁴⁷. Di seguito sarà introdotto un altro tema aggiuntivo rispetto a quelli previsti dalla figura 1. Tale tema tratta la comunicazione aziendale, altro tema pertinente alla ricerca effettuata.

⁴⁵ Vedi FOMBRUN AND SHANLEY in BENNETT, *Corporate philanthropy in France, Germany and the UK*, op. cit. nota n. 43.

⁴⁶ BENNETT, *Corporate philanthropy in France, Germany and the UK*, op. cit. nota n. 43.

⁴⁷ MICHELINI, *Strategie di Corporate Giving e Cause Related Marketing in Italia: tra benessere sociale e fini di business*, op. cit. nota n. 39.

1.7 Corporate Communications

Siamo abituati a considerare la comunicazione come un processo di natura prevalentemente tecnologica, che ha come presupposto per la sua realizzazione l'impiego di strumenti complessi e altamente sofisticati.

In realtà nulla è, forse, più semplice del comunicare. Non servono strumenti tecnologicamente avanzati o tecniche complicate.

La comunicazione è, dunque, qualcosa che, per poter essere attuata, non richiede l'impiego di particolari strumenti, o, almeno, la disponibilità di questi ultimi non è un prerequisito per l'attuazione di un processo di comunicazione.

E' in questo senso generale che intendiamo qui affrontare la comunicazione d'impresa, che in senso più ampio, possiamo definire come il processo attraverso il quale si influenzano il comportamento sociale, le relazioni interpersonali che ne sono alla base, gli atteggiamenti dei singoli e delle collettività che questi compongono. E' *“quella funzione del management che consiste nel definire, pianificare e gestire l'immagine aziendale, la reciproca informazione e comprensione con i pubblici interni ed esterni dai quali dipende il successo dell'impresa”*⁴⁸.. Ciò significa che è attraverso i processi di comunicazione che si regola, si influenza, si modifica, si adatta, qualsiasi sistema sociale o qualsiasi organizzazione. Quando uno degli interlocutori, ma forse sarebbe meglio dire gli operatori, dei processi di comunicazione è un'impresa, si parla di comunicazione d'impresa. La presa di coscienza da parte delle imprese dell'importanza strategica della comunicazione è intuibile dall'aumento dei budget ad essa destinati e dal fatto che i responsabili della comunicazione siano arrivati ad occupare, all'interno delle imprese, posizioni dirigenziali.

L'approccio più antico alla comunicazione è quello rivolto ai beni di consumo. Come ha evidenziato Salem⁴⁹, nella seconda metà degli anni Settanta il mercato cambiò a causa dell'aumentare delle dimensioni delle grandi catene che ridussero i tempi di trasporto aumentando i volumi di vendita; la concorrenza divenne

⁴⁸ Federico RAMPINI, *“La comunicazione aziendale”*, Etaslibri, 1990.

⁴⁹ Elena SALEM, *“Che cos'è la comunicazione d'impresa”*, Milano, Lupetti & Co, 1998.

agguerrita e le imprese per far conoscere il proprio prodotto cominciarono a comunicare massicciamente. Con il passare del tempo alla comunicazione di prodotto, ormai insufficiente alla distinzione, si affiancò la comunicazione istituzionale, con la quale l'impresa promuovendo se stessa aiuta il prodotto ad emergere. I due tipi di comunicazione hanno portato oggi a parlare di strategie di comunicazioni globali.

La comunicazione può avere tre obiettivi diversi:

- informare
- persuadere
- motivare

e questi tre obiettivi, per quanto attiene, più direttamente, alla comunicazione d'impresa, hanno momenti e modalità di attuazione affatto diversi e tutti ugualmente importanti.

Comunicare, dunque, vuol dire trasmettere un messaggio a qualcuno: la scelta del destinatario, la scelta del messaggio, la scelta del mezzo con il quale effettuare la trasmissione, sono tutti componenti di quella che possiamo definire la strategia globale di comunicazione.

Un altro aspetto sul quale vale la pena soffermarsi riguarda le caratteristiche dei messaggi che possono essere trasmessi tra un interlocutore ed un altro o fra un interlocutore, in questo caso l'impresa e i suoi *stakeholders*. I messaggi, infatti, possono si essere costituiti da un insieme di parole o frasi strutturate opportunamente secondo le normali regole grammaticali e sintattiche, ma possono anche essere costituiti da altri elementi completamente diversi, senza alcun impiego di parole o frasi: Ci si riferisce al vasto campo della comunicazione non verbale, cui va attribuita una grande rilevanza, certamente superiore a quella del primo tipo. E' presente infatti una comunicazione "implicita"⁵⁰, veicolata dagli stessi comportamenti, tramite la quale, in modo volontario o meno, si trasmettono dei messaggi da un mittente ad un destinatario che si trova ad interagire con il primo. Un cliente che non riesce a mettersi in contatto con il *customer care office* di un'azienda, pur senza nessun messaggio diretto riceve comunque un segnale, in tal caso non proprio positivo, dall'azienda stessa, come pure può

⁵⁰ Alberto QUAGLI, "Comunicare il futuro", Milano, Franco Angeli Editore, 2004.

accadere che un'improvvisa modifica delle condizioni di servizio o un costante ritardo nei tempi di consegna "comunicano" ai consumatori interessati il tendenziale disinteresse del produttore verso le loro necessità. Per cui, in prima battuta, si può affermare che qualsiasi interazione trasmette al tempo stesso dei messaggi, più o meno chiari, tra l'azienda ed i suoi *stakeholders*.

Un posto tutto suo e di grande rilievo, per quanto riguarda l'immagine delle imprese, occupa, nel campo della comunicazione non verbale, l'estetica dell'architettura: gli edifici con la loro configurazione architettonica dicono del ruolo cui l'edificio è destinato e sui suoi inquilini, lanciando in tal modo messaggi comunicativi ben precisi al pubblico che si sofferma ad ammirarli. E poi il design degli oggetti, o degli uffici, l'abbigliamento delle persone, il tono della voce. Ci sono quindi modalità diverse e numerose per comunicare: potremmo dire, quasi, che vi sono processi di comunicazione in corso con attuali o potenziali interlocutori, anche quando questo non è un nostro esplicito obiettivo. Vale, forse, la pena di soffermarci un istante a riflettere sul fatto che spesso si comunica senza volerlo o senza che questo faccia parte di obiettivi prestabiliti. Si possono, pertanto, riassumere le caratteristiche della comunicazione viste fino a questo momento. Questa può essere: *volontaria o involontaria*.

E che si può avere comunicazione:

- verbale, cioè costituita da parole, frasi;
- non verbale, cioè costituita da:
 - immagini,
 - comportamenti,
 - atteggiamenti del corpo,
 - abbigliamento,
 - tono di voce.

La comunicazione d'impresa può essere quindi definita come l'insieme dei processi di comunicazione che un'impresa istituisce con l'obiettivo di influire sugli atteggiamenti del pubblico o dei pubblici dell'impresa stessa. Quello che va subito sottolineato è che questi processi di comunicazione sono bidirezionali, vale a dire l'impresa comunica con il suo pubblico, ma anche il pubblico comunica con l'impresa e quest'ultima deve essere pronta a recepire

le informazioni che lo stesso le trasmette. Anche se apparentemente ovvia, la sensibilizzazione delle imprese sulle comunicazioni è un fatto molto recente. In passato, infatti, si riteneva fosse sufficiente che l'impresa comunicasse con il suo pubblico, informandolo, per esempio, sui prodotti che, man mano, venivano immessi sul mercato, cercando di persuaderlo della loro validità e motivandolo all'acquisto. Oggi, l'accresciuta complessità dei mercati, la loro globalizzazione, l'aumento della competitività, ha reso indispensabile far fluire dal pubblico verso l'impresa tutta una serie di messaggi che consentano a questa di produrre per il mercato, sulla base delle esigenze, degli interessi, dei gusti che questo manifesta, fino a guidare con la sua volontà, le decisioni dell'impresa. Le imprese, dunque, devono essere oggi sollecitate, indirizzate nelle loro strategie, orientate nelle loro scelte fondamentali dalle pressioni dei mercati: sono queste, pertanto, che hanno trasformato, ai giorni nostri, le imprese in *market driven companies*. Ma perché ciò sia realmente possibile, è indispensabile che le comunicazioni d'impresa siano attive nelle due direzioni: dall'impresa verso il mercato ma anche dal mercato verso l'impresa.

Con il crescere della complessità e della difficoltà dello stare nel mercato, crescono i rischi per la redditività delle operazioni delle imprese e per la loro stessa sopravvivenza. Per poter ridurre questi rischi è oggi necessario accrescere la fiducia dei clienti, attuali e potenziali, nei confronti delle imprese, e tutto ciò, in pratica significa aumentare le informazioni verso i clienti, rendere efficienti i comportamenti imprenditoriali, attivare operatività diverse e nuove nei confronti del mercato, per migliorare, in ultima analisi, l'immagine dell'impresa agli occhi del pubblico. Da questo punto di vista, allora, la necessità di comunicare per le imprese è direttamente proporzionale alla complessità e alla competitività del mercato in cui operano e questo equivale a dire che tanto più gli utenti delle imprese sono preparati, organizzati, competenti, tanto più le imprese dovranno essere, almeno altrettanto preparate, organizzate, competenti e in grado di comunicare con il proprio pubblico. Se in passato le imprese potevano quindi comunicare quando, come e ciò che ritenevano opportuno, oggi esse devono comunicare, nei modi e nei termini che il mercato stabilisce.

1.7.1 I processi comunicativi e gli strumenti utilizzati

Vediamo ora di definire alcune caratteristiche di base dei processi di comunicazione. E' possibile distinguere una comunicazione operativa, una comunicazione di indirizzo ed una comunicazione istituzionale⁵¹.

Ad un primo livello, è presente una comunicazione “operativa”, che consiste nello scambio di informazioni necessarie per lo svolgimento di una transazione tra l'azienda e lo specifico *stakeholder*, dopo che tra loro sono già sorti i contatti. La presentazione di un prodotto tra fornitori e clienti o le trattative sul prezzo relativo, implicano comunicazione tra i due soggetti, in modo simile a quanto accade per colloqui con i dipendenti circa l'evoluzione delle loro carriere o la trattativa con gli investitori per spuntare migliori condizioni contrattuali. Analogamente con gli enti locali una comunicazione “operativa” sorge nel momento in cui sono da discutere nel dettaglio progetti che coinvolgano il rapporto azienda comunità. In questa forma il focus dei messaggi è molto specifico, essendo concentrato sulla singola transazione di volta in volta considerata e gli operatori aziendali coinvolti non sono specialisti della comunicazione ma sono persone il cui ruolo è strettamente legato alla natura della transazione.

Si è comunque in presenza di una “comunicazione”, essendo spiccata l'interazione informativa intesa come flusso bidirezionale di messaggi e non vi è necessariamente una finalità persuasiva. Anzi, gli interlocutori percepiscono spesso queste forme comunicative come più “sincere” da parte dell'azienda, prive di un precostituito orientamento verso la formazione di un'immagine necessariamente positiva.

A tale livello l'azienda non “comunica” interamente la propria identità e le proprie strategie, offrendo una visione inevitabilmente parziale alla controparte, sia con riferimento ai soggetti coinvolti, sia per quanto concerne il contenuto dei messaggi. Se da una parte è inevitabile che sia così, è pur vero che questo è anche il rischio, nel senso che potrebbero essere percepiti

⁵¹ QUAGLI “*Comunicare il futuro*”, Op. cit. nota n. 50.

contrasti tra questo livello comunicativo e quelli successivamente presentati, il cui spettro di azione è sicuramente più ampio.

Allo stesso tempo, in mancanza di un quadro comunicativo più generale proposto dal management all'attenzione dell'intera organizzazione, potrebbe inoltre accadere che comunicazioni operative compiute da soggetti appartenenti ai livelli più bassi della gerarchia siano tra loro discordanti, comportando una certa confusione nell'interlocutore se non, in alcuni casi, ingenerando l'impressione che l'azienda sia priva di un approccio comune al dialogo con *stakeholders* della stessa categoria.

I canali utilizzati sono sovente di tipo personale secondo modalità di volta in volta richieste dal modo con il quale è svolta una transazione.

Per comunicazione con funzione “*di indirizzo*” si intende in questa sede una comunicazione discendente da apposite politiche deliberate dal management, affidata spesso a professionisti del settore, volta a presentare un progetto gestionale, attorno al quale ricercare consensi da parte degli *stakeholders*.

Tratto peculiare della comunicazione di indirizzo è dunque quello di mirare ad influenzare una o più categorie di *stakeholders* nel senso desiderato dall'azienda, adottando comportamenti coerenti per aderire ad un progetto gestionale. Convocare gli investitori presentando e giustificando con progetti di espansione/ristrutturazione le motivazioni di un aumento di capitale, o riunire i distributori per elogiare le caratteristiche della nuova gamma di prodotti, rappresenta esempi di comunicazione con funzioni di indirizzo.

Questa comunicazione, per essere validamente attuata, presuppone una strategia di interazione funzionale alla più generale strategia aziendale: per poter indirizzare gli *stakeholders* si deve ovviamente sapere quale sia l'obiettivo da raggiungere. Molto rischioso infatti sarebbe affidare una comunicazione di indirizzo ad intendimenti generici, spesso delegati a interpretazioni personali dei singoli operatori aziendali coinvolti nella comunicazione. Si potrebbero in tal caso inviare agli interlocutori messaggi diversi.

Il progetto coinvolto in una comunicazione con funzione di indirizzo verso il quale convogliare i consensi degli *stakeholders* può essere ristretto, come nel caso di una pubblicità commerciale che faccia riferimento solo ad uno

specifico prodotto aziendale, senza riferimenti più generali alle caratteristiche dell'azienda produttrice, oppure ampio, nel senso che lo scenario di riferimento non è dato da una singola transazione o da un rapporto di breve periodo, quanto da una ricerca di adesione ad un progetto di vasto respiro. Per tale scopo, in un progetto di comunicazione ampio, quello che si cerca di comunicare da parte dell'azienda consiste nella complessiva identità aziendale, nell'insieme di valori e di strategie che ne determinano l'orientamento strategico di fondo⁵².

La comunicazione di "indirizzo" peraltro può derivare da interazioni informative sollecitate da esterni (es. richieste di informazioni/spiegazioni di alcuni comportamenti aziendali proveniente dagli investitori, ma di fronte alle quali il management risponde tendendo a influenzare tali soggetti nel senso deliberato in precedenza). E' prevalente che, con la comunicazione di indirizzo, un'azienda cerca di avvicinare la *corporate image* (identità percepita dal pubblico di riferimento) alla *corporate identity* (ciò che l'azienda è come insieme di valori condivisi e capacità operative), il tutto passando dal filtro *dell'immagine riflessa* (ossia ciò che l'azienda crede di essere, che non necessariamente corrisponde a ciò che potrebbe risultare ad un osservatore neutro ed informato).

Il terzo livello è rappresentato dalla comunicazione "istituzionale", ossia da una comunicazione non specificatamente e direttamente finalizzata ad indirizzare gli stakeholders verso una forma di consenso, quanto piuttosto tesa a fornire elementi informativi, dalla pubblicazione di bilanci alla presentazione di informazioni alla pubblica amministrazione, ma anche modalità di comunicazione generiche quali l'inserzione del proprio nominativo negli elenchi delle aziende del settore o alcune sponsorizzazioni di eventi verso il cui pubblico l'azienda non nutre particolari interessi. In questo caso, potrebbe essere azzardato anche parlare di comunicazione, dal momento che talvolta non vi è interazione con stakeholders ma flussi informativi unidirezionali, rispetto ai quali ogni forma di feedback è assente o quantomeno non è prevedibile⁵³.

⁵² Vittorio CODA, *Comunicazione e immagine nella strategia d'impresa*, Torino, Giappichelli, 1991.

⁵³ Gianfranco BETTETINI, *Le nuove tecnologie della comunicazione*, Milano, Bompiani, 1993.

Nella comunicazione con gli stakeholders si devono tener presenti due aspetti che incidono fortemente sull'efficacia della comunicazione. In primo luogo importante considerare quello che alcuni definiscono come il "sistema valoriale di riferimento", ossia il grado di affinità e condivisione culturale tra l'azienda e l'interlocutore. Quanto più esso è elevato, tanto più efficace ed efficiente potrà essere il flusso informativo, dal momento che richiederà all'azienda un minor dispendio di risorse per fornire allo stakeholder gli elementi di base necessari alla comprensione dei messaggi trasmessi e per interpretare quelli provenienti dall'interlocutore. Tale sistema valoriale si riflette tanto nell'aspetto semantico quanto in quello pragmatico. Questa variabile non può essere definita di contesto, in quanto i suoi valori sono a sua volta determinati dalla frequenza e dall'intensità delle comunicazioni precedenti, anche se in parte possono semplicemente derivare dalla similitudine di attività.

In secondo luogo, influiscono sulla efficacia dei processi comunicativi anche i "rumori", intesi nel complesso come qualunque causa di disturbo della comunicazione. Prescindendo da una dettagliata analisi degli stessi, si deve precisare che i rumori possono consistere tanto in circostanze soggettive, quanto in aspetti più oggettivi, indipendenti dai comportamenti di chi comunica. Ogni azienda dovrà monitorare l'intensità complessiva di tali rumori nell'avviare una comunicazione e possibilmente porvi rimedio.

Possiamo affermare che gli strumenti attraverso i quali è possibile, per un'impresa, realizzare le proprie attività di comunicazione si possono sinteticamente elencare nel modo seguente:

- pubblicità:
 - sulla stampa;
 - sulle reti televisive pubbliche o commerciali;
 - sui canali radiofonici pubblici o privati;
- per mezzo di affissione di manifesti , locandine, volantini ecc;
- relazioni con i diversi media:
 - stampa quotidiana e periodica
- pubbliche relazioni;
- audiovisivi;

- filmati
- prodotti multimediali
- siti web su internet:
 - per informazione
 - per proposta e offerta di prodotto/servizi
- telefono
- programmi promozionali
- programmi culturali/sociali
- design industriale

Da questo elenco si vede che sono molti gli strumenti a disposizione di una impresa ed è proprio dalla corretta giustapposizione dei diversi elementi e strumenti che deriva il successo di una qualsiasi campagna di comunicazione .

In altri termini ogni programma di comunicazione non è mai l'accurata applicazione di un sistema standard generalizzato, ma un vero e proprio progetto ad hoc nel corso del quale obiettivi, caratteristiche degli stakeholders di riferimento, strumenti e mezzi di comunicazione giocano ruoli affatto differenti ma integrati e interagenti secondo regole solo apparentemente complesse ma in realtà semplici nella loro definizione e interpretazione pur che ci si rifaccia al significato e al ruolo della comunicazione d'impresa .

1.8 L'immagine in rete e la sua gestione da parte delle aziende

Fino ad ora abbiamo preso in considerazione separatamente immagine e rete. Adesso con questo paragrafo si cerca di unire i due concetti parlando dell'immagine in rete, in quanto tale argomento risulta centrale nella ricerca.

In sostanza, si tratta di capire se e come l'immagine dell'azienda venga influenzata dalla rete. Quali sono le differenze tra la percezione dell'immagine dell'azienda senza utilizzo di internet come mezzo di comunicazione rispetto alla percezione da parte di coloro che invece lo utilizzano.

Quindi ciò che si vuole capire e indagare è l'influenza di tale strumento di comunicazione sulla percezione dell'immagine in quanto è diverso il tipo di informazione resa disponibile, l'attendibilità, la sua qualità e l'autorevolezza di chi scrive.

La comunicazione senza l'uso di internet è destinata a un pubblico generalizzato, invece nella rete è più mirata poiché è il suo pubblico a scegliere le informazioni che in quel momento gli sono più utili. Ci riferiamo alla comunicazione che non può essere influenzata/controllata dalla società e che contribuisce a formare l'immagine reale.

Come già detto precedentemente si hanno tante immagini quanti sono:

- gli stakeholders;
- i canali di comunicazione;
- il tipo di interazione esistente tra stakeholder ed azienda;
- il tipo di informazione messa a disposizione
- l'interesse dei soggetti
- la psicologia dei soggetti cui è rivolta

I diversi stakeholders quindi hanno la possibilità di sviluppare una conoscenza più approfondita e dettagliata dell'offerta, la sfruttano a proprio vantaggio e manifestano esigenze sempre più particolareggiate. Questa maggiore consapevolezza accresce però i rischi di una comunicazione aziendale veicolata in maniera scorretta.

Oggi le nuove tecnologie, e quelle che garantiscono reali relazioni di interattività enfatizzano, in particolare, la possibilità di segmentare le fasce dei consumatori, raggiungendoli con prodotti diversi. Internet si propone come terreno comune, di mutuo scambio, sul quale i vincoli di ciascun mezzo e di ogni canale tendono a confondersi e i confini tra i vari media diventano molto indefiniti.

Internet deve essere considerato più di un semplice canale di comunicazione verso i consumatori. E' molto utile per promuovere il marchio societario e costruire un attaccamento emotivo con i vari stakeholders on line.⁵⁴

L'identità creata su internet influisce sulla reputazione societaria; la reputazione creata in internet deve rispecchiare il carattere societario in accordo con le caratteristiche dell'azienda e l'utilizzo del sito può aiutare gli *stakeholders* a capire la società, le sue performance, gli obiettivi ed il management, inoltre, influenzare la percezione ed aiutare a formare e strutturare la reputazione.

La qualità della *corporate Image* e della sua reputazione dipende principalmente dal modo in cui l'azienda è rappresentata. Tale rappresentazione richiede l'inclusione di vari elementi, quali: la mission, la strategia, le performances e il management. Quando gli *stakeholders* valutano una società anche gli aspetti sociali ed ambientali diventano molto importanti. Il sito web della società può divenire, dunque, una voce autorevole e una comprovata fonte di informazioni. Informazioni errate o obsolete possono seriamente rovinare la reputazione. Internet consente ad un'azienda di raggiungere un'ampia platea di pubblico. Esso può essere utilizzato per governare positivamente la reputazione in un modo proattivo, fornendo informazioni che possono creare una buona percezione dell'immagine da parte degli *stakeholders*; in modo reattivo, invece, fornendo risposte a particolari questioni o *rumors* che possano danneggiare la propria reputazione. Non occorre inoltre forzare determinate immagini se queste non rappresentano la reale identità delle imprese. Ciò, infatti, insieme alla mancata considerazione dei segnali di pericolo potrebbe determinare un costo per la reputazione.

⁵⁴ G. DI CARLO, "Internet marketing: strategie di mercato e comunicazione su web", Etas, 2000.

Oltre all'informazione specializzata, che può avere per oggetto la *corporate social responsibility*, le tematiche ambientali e gli *animal report*, il contenuto del sito web devono garantire che la stessa sia di qualità, significativa e tempestiva.

Internet, se da un lato, è un importante strumento che permette la gestione della reputazione, dall'altro, è un altrettanto potente strumento per veicolare i *rumors*, i timori ed i giudizi negativi sul *brand*. Esso, quindi, si presta bene per la diffusione di pubblicità negativa. Il web si presenta attualmente come una delle più importanti fonti di informazione⁵⁵.

Le potenziali informazioni dannose possono diffondersi velocemente on line attraverso:

- Chat, bacheche elettroniche e blog;
- Attacchi da parte di attivisti verso il dominio della società;
- Nuovi canali;
- Email a catena per la diffusione delle notizie deleterie.

Ed è quindi attraverso questi canali che lo *stakeholder* moderno ha un ruolo sempre più attivo utilizzandoli per “dire la sua”, riesce ad acquisire dati non più chiedendo ma ascoltando. Le strategie di marketing devono innanzitutto orientarsi verso questi utenti dialogando con loro, accogliendo la loro rinnovata possibilità di scrivere, di parlare, di documentare. Nel contempo devono saper leggere e interpretare questi nuovi contenuti, prodotti da coloro, ovvero il pubblico, che un tempo erano solo fruitori di contenuti altrui e che ora ne sviluppano di propri. Occorre quindi orientare l'ascolto sui punti influenti della rete, diversi da un settore economico all'altro, ma riconducibili essenzialmente alle aree prettamente di discussione (*forum, newsgroup, mailing list*), ai weblog più autorevoli e seguiti, alle newsletter e ai siti specializzati. Chiaramente l'effetto virale tipico della rete si trascina dietro anche innumerevoli rischi, non solo perché può mettere a nudo problemi oggettivi di un prodotto e distruggere la reputazione, ma anche per le potenziali manipolazioni a cui può andare incontro. Questo perché i membri di una comunità on line sono molto più informati su pregi e difetti dei prodotti o servizi rispetto persino ai responsabili prodotto delle aziende. Il confronto in questo senso può risultare impietoso, e quindi aprire una falla di credibilità. Ovviamente questo non significa che gli *stakeholders* siano più

⁵⁵ Secondo uno studio realizzato dalla Admap, il web si colloca ai primi posti della graduatoria dei media con un utilizzo di circa il 10% in Europa, seguendo le testate giornalistiche con il 13%.

intelligenti rispetto al passato, sono solo più informati e di fatto contribuiscono anche loro a creare l'informazione. Le aziende devono capire che questa è una sfida importante, che avviene in un momento cruciale in cui il peso del *brand* tende a diminuire così come la fedeltà media dei consumatori verso prodotti e servizi. E' quindi necessario sapersi mettere in discussione e capire che il "cliente" diventa sempre più potente. Ovviamente non è semplice e, specie nelle aziende più grandi e conservative, un tale processo può richiedere anni. Ma questo moderno orientamento al mercato racchiude moltissime opportunità, a partire dall'acquisire informazioni sulle vere motivazioni di acquisto degli utenti e sul loro sentiment profondo nei confronti di un *brand* o di un prodotto.

1.9 L'immagine aziendale per il consumatore

Dopo aver descritto in maniera esauriente il tema dell'immagine si può passare a descrivere l'influenza che la *corporate image* e la *brand image* hanno sul comportamento del consumatore. Si può quindi affermare che sotto certe condizioni di mercato la *corporate identity*, *corporate image*, *corporate reputation* e *corporate brand* hanno un'influenza su qualità, soddisfazione e fedeltà del consumatore. In linea con le teorie di psicologia cognitiva è possibile affermare che l'immagine funziona come un filtro nella percezione di qualità, valore, soddisfazione e come una semplificazione del processo decisionale per il consumatore⁵⁶.

Infatti, specialmente nei casi di consumatori con scarsa esperienza, una buona *corporate image* può essere fondamentale per far propendere colui che è indeciso, per l'acquisto di quel determinato prodotto, creato da quella determinata azienda con una buona *corporate image*.

In generale è quindi un importante fattore nella valutazione della società e si sviluppa nella mente del consumatore attraverso comunicazione ed esperienze.

Lo stesso vale per la *brand image* che è determinata dalla comunicazione sul prodotto fatta dal produttore e/o dal negoziante. Diventa quindi fondamentale per

⁵⁶ Bo EDVARDSSON, *The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise*, London, International Journal of Service Industry Management, 2002.

questi ultimi capire come influenzare il consumatore, per esempio, alcuni consumatori potrebbero essere propensi a pagare un prezzo più alto per un prodotto solo perché ha una determinata “etichetta”, infatti, lo stesso prodotto con lo stesso prezzo venduto senza “etichetta” potrebbe essere scartato in quanto ritenuto troppo costoso. Con questo esempio si capisce che la comunicazione fatta ha creato una *brand image* che risulta fondamentale perché influenza il comportamento del consumatore.

E’ stato provato che esiste, oltre che una relazione tra *brand image* e prezzo, anche una relazione tra *brand image* e qualità; infatti, accade molto spesso che nei casi in cui il consumatore non riesce ad identificare facilmente la qualità di un prodotto che deve acquistare, si affidi ad una marca nota e che ha già provato con buoni risultati.

Possiamo quindi affermare che lo sviluppo di una buona *brand image* è fondamentale per ogni prodotto perché influenza positivamente il cliente nell’acquisto, ma allo stesso tempo serve anche un prodotto dalle elevate prestazioni, che sia cioè all’altezza della comunicazione fatta. Un’elevata *brand image* senza una compatibile qualità di prodotto può attrarre la prima volta il consumatore all’acquisto ma questo non acquisterà una seconda volta perché, anche se la comunicazione ha contribuito a creare una buona immagine questa è solo momentanea. Infatti, sarà sostituita da una *corporate reputation* pessima.

Quindi per dare una visione d’insieme si può affermare che l’impresa ha una sua identità sia al livello aziendale sia al livello di marchio di prodotto. Questa identità deve essere comunicata al consumatore in modo che questo si crei nella mente un’immagine dell’azienda e del prodotto che, per il bene della stessa, dovrà essere quanto più simile possibile all’identità. Perché si verifichi questa coerenza l’impresa dovrà cercare di comunicare bene la propria identità, in quanto ciò le comporterà importanti vantaggi, visto che è stata appurata l’influenza dell’immagine sul comportamento del consumatore.

La comunicazione ripetuta nel tempo da parte dell’azienda crea la *corporate reputation* che è appunto la reputazione, cioè l’effetto dei messaggi ripetuti nel tempo che l’impresa manda al consumatore e più in generale agli *stakeholders*. Questa sarà positiva se l’azienda nel tempo avrà comunicato bene ed in maniera coerente la propria identità.

Quindi come già accennato ad inizio paragrafo l'immagine positiva è un vantaggio competitivo di grande rilevanza sotto determinate condizioni di mercato. Ci si riferisce appunto a condizioni di mercato intese in senso lato, cioè si intendono i mercati dei paesi sviluppati dove esiste un benessere diffuso e le persone hanno la possibilità di scegliere tra varie tipologie di prodotto che soddisfano uno stesso bisogno e dove spesso gli acquisti vengono fatti non solo per necessità ma anche per divertimento⁵⁷.

⁵⁷ Ci si riferisce a quei casi in cui le persone hanno come hobby quello di fare shopping.

CAPITOLO 2

Internet e World Wide Web: Definizione e struttura della reti delle reti

2.1 Introduzione

Internet, la cui etimologia può essere ricondotta al termine latino *inter*, “fra”, e a quello [inglese](#) *net*, “rete”, è percepita come la più grande [rete telematica](#) mondiale, nota anche come la “rete delle reti”⁵⁸, e collega alcune centinaia di milioni di [elaboratori](#) per suo mezzo interconnessi, divenendo così nell’arco di alcuni decenni la rete globale per eccellenza.

Internet è descrivibile come uno strumento di comunicazione che, attraverso l’uso dei computer collegati in rete, consente di mettere in contatto diverse tipologie di utenti.

Questo un nuovo modello comunicativo ha donato un notevole impulso alla fruizione di informazioni, attraverso l’importanza della sua velocità di trasferimento e il significato che essa può assumere dopo un’opportuna elaborazione.

In questo capitolo si affronterà l’argomento, evitando di scendere in dettagli troppo tecnici ma fornendo indicazioni sui contenuti che hanno portato alla scelta del web come risorsa informativa dalla quale si sono reperite utili opinioni da parte di un significativo numero di stakeholders per giungere alla definizione di una immagine riconosciuta da questi, rivelandosi di fatto come obiettivo del nostro lavoro.

⁵⁸ Fonte: <http://it.wikipedia.org/wiki/Internet>

2.1.1 Definizione

Ci sono innumerevoli modi per definire il concetto di Internet, ma se si ricerca una definizione ufficiale, si deve attendere il 24 Ottobre 1995, data in cui il Federal Networking Council fornisce per la prima volta una definizione ufficiale di Internet, tramite una risoluzione approvata all'unanimità. Rifacendoci a tale definizione, il termine Internet si riferisce al «sistema globale per le comunicazioni che:

1. si basa sull'indirizzamento logico e univoco, basato sul protocollo TCP/IP⁵⁹ o sui suoi possibili sviluppi.
2. è in grado di supportare comunicazioni basate sull'insieme di protocolli TCP/IP o sui suoi possibili sviluppi.
3. utilizza o fornisce accesso, pubblicamente o privatamente, a servizi di alto livello, basati sulle comunicazioni e collegati alle infrastrutture sopra descritte».

In sintesi, si tratta di una rete internazionale che collega milioni di computer di tutto il mondo in grado di condividere servizi e comunicare direttamente.

2.1.2 Struttura

Internet è un sistema che permette a diverse reti di collegarsi fra loro, in modo che chi è collegato a una delle reti può comunicare con chiunque sia collegato a una qualsiasi delle altre. In pratica dà a chi si collega la percezione di muoversi in un singolo sistema globale⁶⁰.

Internet può essere vista come una rete logica di enorme complessità, appoggiata a strutture fisiche e collegamenti di vario tipo ([fibre](#) ottiche, [cavi](#) coassiali, collegamenti satellitari doppiato telefonico, link su radiofrequenza [WiFi](#), su [ponti radio](#), su raggi [laser](#) e su [onde convogliate](#) su condotte elettriche o addirittura idrauliche) che interconnette un agente umano o automatico ad un altro agente

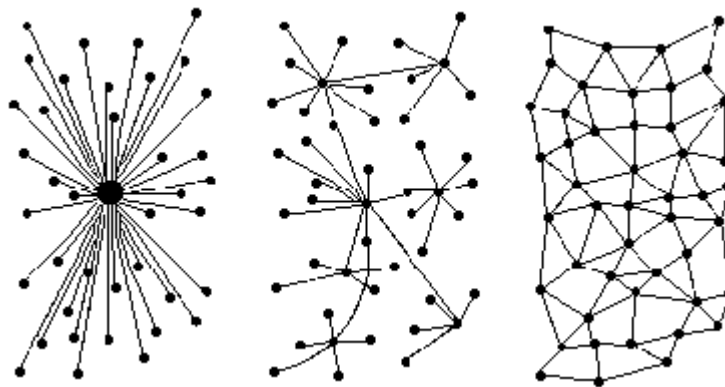
⁵⁹ Il TCP è l'acronimo di *Transmission Control Protocol*, cioè il protocollo per la trasmissione dei dati

L'IP è l'acronimo di *Internet Protocol* e definisce le regole per il trasporto dei pacchetti da un terminale ad un altro.

⁶⁰ Per approfondimenti in merito si consulti il sito <http://it.wikipedia.org/wiki/Internet#Struttura>

tramite, praticamente, qualsiasi tipo di [computer](#). Da qualche anno è ormai possibile collegarsi a questa grande rete da dispositivi mobili come un [palmare](#) o da un [telefono cellulare](#).

La struttura del sistema è tale che la sede fisica del “sito” con cui ci si collega è irrilevante: in pratica non c’è alcuna differenza, né funzionale, né di costo, fra collegarsi con un “sito” (o un utente) a pochi metri di distanza o all’altro capo del pianeta. È anche costruito in modo che non si sia un singolo percorso da un punto all’altro del sistema, ma che fra i nodi ci siano molti diversi percorsi possibili e il sistema possa scegliere, secondo la situazione, la strada più adatta.



**Sistema
centralizzato**

**Sistema
decentralizzato**

**Rete
distribuita**

Fig.1 dal libro *Where Wizards Stay Up Late – The Origins of the Internet* di Hafner e Lyon (Simon & Shuster, 1996).

In questa rappresentazione grafica si delineano quelle che sono le possibili configurazioni della struttura di una rete, ovvero sistema centralizzato, decentralizzato e rete distribuita.

In un sistema centralizzato, tutti i segnali passano da un unico punto; mentre in un sistema decentralizzato, un punto “vicino” può essere raggiunto attraverso un nodo periferico, ma un punto “remoto” può essere raggiunto solo passando dal centro (la “distanza” è così determinata non tanto dallo spazio fisico quanto dalla struttura del sistema). In una rete distribuita, invece, l’informazione può percorrere molte strade diverse e scegliere in ogni momento il percorso più adatto

per arrivare a destinazione, indipendentemente dalla distanza⁶¹. Questo è il modello su cui è costruita la struttura di Internet, rivelandosi poi come schema con l'architettura più adeguatamente strutturata.

2.1.3 Come funziona

Ogni dispositivo connesso direttamente ad Internet si chiama *host* o *end system* mentre la struttura che collega i vari host si chiama *link di comunicazione*⁶².

Per accedere ad Internet dobbiamo rivolgerci ad un *Service Provider*, cioè un operatore che renda disponibile l'accesso, il quale concede ai propri clienti dei *punti di presenza* (PoP o *points of presence*), cioè dei punti di accesso telefonico attraverso i quali gli utenti procedono all'accesso.

Per realizzare il trasferimento di informazioni, lo scambio di dati tra computer collegati in rete, occorrono alcune procedure comuni e definizioni formali.

L'insieme di queste regole che descrivono in termini tecnici come queste procedure debbono essere gestite vanno sotto il nome di protocolli.

Nel caso di Internet il protocollo in uso è il TCP/IP.

Il TCP (Transmission Control Protocol) contiene le regole di trasmissione per la preparazione dei dati da trasmettere.

L'IP (Internet Protocol) definisce le regole per il trasporto dei pacchetti da un terminale ad un altro⁶³.

Le trasmissioni via internet avvengono, in sostanza, con un sistema "a pacchetti" per cui ogni messaggio viene scomposto in parti, attraverso il TCP, che viaggiano separatamente, secondo il protocollo IP, e vengono ricomposte all'arrivo, funzione implementata nuovamente dal protocollo TCP.

⁶¹ Fonte: <http://www.gandalf.it/net/internet.htm#heading03>

⁶² Fonte: <http://it.wikipedia.org/wiki/Internet#Struttura>

⁶³ Enrico Guidotti, *Internet e comunicazione*, Edizione Angeli, Milano, 1997, pp. 46- 47.

2.2 Storia ed evoluzione

Internet nacque, oltre trenta anni fa, come una piccola rete di reti, una unione di reti di network diversi delle regole e dei protocolli comuni per parlare tra di loro attraverso un sistema a cui si potevano collegare reti di diverso tipo il cui numero è cresciuto in maniera esponenziale⁶⁴.

Le origini di [Internet](#) si trovano in [ARPANet](#), una [rete di computer](#) costituita nel settembre del [1969](#) negli [USA](#) dall'[ARPA](#), l'*Advanced Research Projects Agency*, agenzia dal Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti creata per dare modo di ampliare e sviluppare la ricerca

Il progetto della rete nacque, così, in un contesto militare, ma la sua realizzazione non assolveva a compiti di sicurezza nazionale, causa però di un facile fraintendimento provocato da un equivoco storiografico, poiché ARPANet nasceva nel pieno della c.d. “guerra fredda”, quindi si pensava che questa potesse fungere da strumento di comunicazione sicuro tra i centri di comando militare nell’evenienza di una guerra nucleare.

In realtà, l’ ARPANet si prefiggeva di aumentare la produttività e la qualità del lavoro scientifico nei centri finanziati dall’ARPA, permettendo ai ricercatori di comunicare e di condividere le risorse informatiche.

La rete dell’ARPA comunicava attraverso la commutazione di pacchetti in tempo reale, e tutto ciò avveniva non collegando i computer tra di loro, ma con una gestione per nodi da parte di un computer specializzato dedicato alla gestione del traffico (denominato IMP, ovvero *Interface Message Processor*) al quale stava collegato un computer (l’*host*) che ospitava i veri e propri dati in elaborazione.

Con ARPANet prese passo lo sviluppo di una nuova versione di protocollo in modo da consentire packet switching che fossero in grado di venire incontro alle esigenze di un ambiente ad architettura aperta, nel quale le informazioni potessero essere inviate da un computer ad un altro fino al raggiungimento della loro destinazione.

Nel 1971 ARPANet era formata da 15 nodi e 23 host, dei quali entrò a far parte anche la Nasa; gli utenti divennero qualche centinaio.

⁶⁴ Vittorio Pasteris, *Internet per chi studia*, Apogeo, Milano, 1996, p. 41.

I software di interfacciamento e di trasferimento dati seguirono un protocollo denominato FTP (File Transfer Protocol, utilizzato ancor oggi) e con il passare del tempo subirono molte evoluzioni, facendosi sempre più raffinati.

Nel 1972 avvenne la prima vera dimostrazione di ARPANet avvenne all'International Computer Communication Conference (ICCC), con risultati molto soddisfacenti e suscitando molti interessi, di fatti tra il 1973 ed il 1978 la DARPA (cioè *Defense Advanced Research Projects Agency*) investì in studi che consentirono nel 1978 di sviluppare un'evoluzione del protocollo, che fu scomposto in due parti: il TCP per la gestione dei pacchetti di dati e l'IP (Internet Protocol) per la loro canalizzazione.

Il TCP/IP costituisce da allora la base della moderna concezione di Internet, considerando che ogni computer connesso alla rete ha un proprio indirizzo IP.

Alla fine degli anni '70 ARPANet constava di soli quindici nodi, ma negli Stati Uniti esistevano altre centinaia di dipartimenti di informatica.

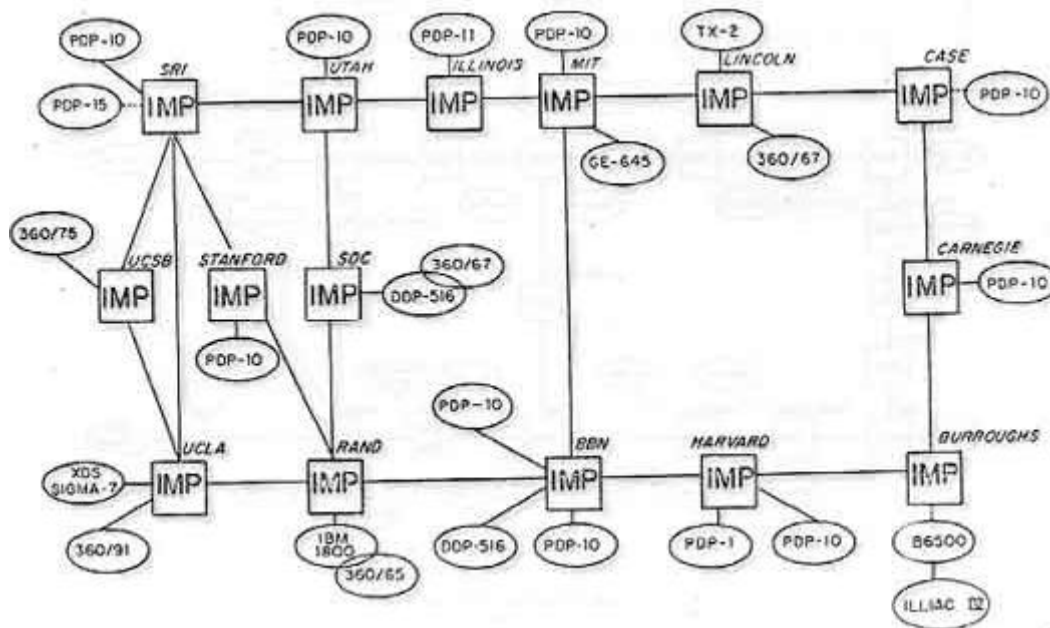


Fig.2 Arpanet nel 1971

Per evitare che questi ultimi venissero emarginati dagli sviluppi delle comunicazioni, la *National Science Foundation* (NSF) iniziò a finanziare la costituzione di reti più economiche tra i vari poli universitari (Usenet, Csetnet, Bitnet), collegate tra loro mediante il TCP/IP.

Ben presto attorno ad ARPANet si andò a costruire una rete più estesa.

Nel 1983 la Defense Communication Agency, assumendo ufficialmente l'utilizzo del TCP/IP, la divise in due sezioni: la prima, chiusa, a carattere militare (Milnet), la seconda a carattere scientifico (ARPAnet), che non aveva alcun limite di connettività.

Nello stesso periodo, John Postel creò un nuovo protocollo per la gestione della posta elettronica, denominato SMTP (Simple Mail Transfer Protocol) e insieme a Craig Partridge e Paul Mockapetris studiò un nuovo sistema di identificazione dei nodi della rete che fosse più immediato ed intuitivo dell'utilizzo dell'indirizzo IP. Il risultato della loro ricerca fu il *Domain Name System* (che nella rete ci consente di identificare, ad esempio, il server che ha numero IP 15.61.3.56 con un determinato nome, come *hotmail.com*).

Da quel momento in avanti lo sviluppo della tecnologia della rete andò a toccare un'altra caratteristica: la velocità di trasmissione dei dati.

Le Università di Princeton e Pittsburgh, assieme ad altri tre centri di ricerca, disponevano di elaboratori particolarmente avanzati e costosi e la NSF decise di investire nella realizzazione di una dorsale che li collegasse con una linea a 56K (la velocità raggiunta dagli attuali modem analogici con tecnologia V90). Il successo del collegamento convinse tutte le università americane a sottoscrivere l'offerta della NSF, originando NSFnet. Gli host diventarono diecimila e Comuserve, Decnet e MCI si collegarono alla rete, portandovi tutti i propri utenti.

Nel 1988 NSFnet dovette adeguare la velocità della linea al crescente numero degli utenti e la portò a 1,5 Mbps. Nello stesso anno nacque IRC (Internet Relay Chat), in assoluto la prima *chat* che permise a più utenti di dialogare per iscritto in tempo reale. I diecimila host decuplicarono nel giro di un anno.

La "vecchia" ARPAnet segnava il passo e in confronto a NSFnet si dimostrava ormai obsoleta. Nel 1989 la DARPA trasferì sulla nuova rete tutti i siti e decretò ufficialmente la fine di ARPAnet.

All'inizio degli anni '90 le politiche di accesso a NSFnet vennero modificate per consentire l'ingresso nella rete anche per fini commerciali.

Nel 1991 iniziò la collaborazione "europea" alla struttura di Internet: Tim Berners Lee del CERN (Laboratorio europeo di fisica nucleare) di Ginevra sviluppò un sistema per consultare in modo intuitivo informazioni, dati e immagini che diede corpo al *World Wide Web*. La consultazione fu così fluida da essere definita

surfing (“navigazione” in italiano), grazie all’*Hyper Text Marking Language* (HTML), il linguaggio con cui da quel momento in avanti vennero composti i dati da consultare. Presto nacquero anche gli strumenti di consultazione e ricerca come Veronica (1992), che precedette i prototipi degli attuali *browser*: il primo probabilmente fu Mosaic (1993) della *National Center Supercomputing Applications*, a cui seguirono Netscape Navigator (1994) e Microsoft Internet Explorer (1995). Tutte queste premesse costituirono la base di una rete caratterizzata dal rapido sviluppo commerciale e dall’accesso sempre più capillare (ad oggi, in Italia, si contano oltre 20 milioni di utenti, tra connessioni private e *business*)⁶⁵.

⁶⁵ Fonte: <http://www.dariobonacina.net/Internetstory.pdf>

2.3 Contenuti, strumenti e servizi

All'interno del "contenitore" Internet si riscontrano un insieme eterogeneo ma allo stesso tempo complementare di contenuti e servizi che elevano la "reti delle reti" ad una delle maggiori, se non la maggiore, risorsa informativa nonché canale di comunicazione odierno.

Tra i principali strumenti che sono divenuti oggetto della nostra analisi e dai quali è pervenuta parte delle informazioni che hanno portato al reperimento di importanti opinioni dei vari stakeholders di Benetton tratteremo:

Web page, banalmente ma non per questo scontate nel citarle;

Newsgroup e forum;

Blog.

A questi dobbiamo aggiungere ulteriori servizi che però non sono stati coinvolti nel nostro studio, ovvero:

E-mail;

Mailinglist;

Chat.

Proviamo a studiarli singolarmente, definendoli e comprendendone le principali caratteristiche.

Web Page

Il *World Wide Web* (cui spesso ci si riferisce semplicemente con *Web* o con l'acronimo *WWW*) è stato cronologicamente l'ultima funzionalità di Internet a essere sviluppata ed ormai si fa coincidere con la rete stessa, visto che il suo successo ha dato forte impulso alla diffusione del fenomeno Internet e sul quale si sviluppano il maggior numero di servizi della rete stessa.

La storia di World Wide Web inizia intorno al 1990, quando Tim Berners Lee, un ricercatore presso il CERN di Ginevra, concepisce l'idea di

realizzare un sistema di distribuzione dei documenti sulla rete destinato alla comunità dei fisici delle alte energie. Per alcuni anni lo strumento ideato e sviluppato da Berners Lee rimane un'applicazione alquanto riservata. L'impulso decisivo alla sua diffusione, infatti, viene solo agli inizi del 1993, quando Marc Andreessen ed Eric Bina, ricercatori presso il *National Center for Supercomputing Applications* (NCSA) dell'Università dell'Illinois, realizzano la prima interfaccia grafica multipiattaforma per l'accesso ai documenti pubblicati su World Wide Web: *Mosaic*. La semplicità di uso di Mosaic e le caratteristiche innovative dell'architettura informativa del Web, nel giro di pochissimi mesi, conquistano tutti gli utenti della rete, dando inizio a un processo di espansione tecnologica senza pari nel passato. Attualmente il numero di documenti presenti sul Web è valutato nell'ordine dei miliardi, e in centinaia di milioni gli utenti che quotidianamente ne fanno uso.

Le caratteristiche peculiari che hanno fatto di World Wide Web una vera e propria rivoluzione nel panorama degli strumenti di comunicazione possono essere riassunte nei seguenti punti:

- la sua diffusione planetaria;
- la facilità di utilizzazione delle interfacce;
- la sua organizzazione ipertestuale;
- la possibilità di trasmettere/ricevere informazioni multimediali;
- la semplicità di gestione per i fornitori di informazione.

Dal punto di vista dell'utente finale il Web si presenta come uno sconfinato spazio informativo costituito da documenti multimediali interconnessi tramite una rete di collegamenti a formare un cosiddetto "ipertesto distribuito", Tali documenti sono le nostre Web page.

In questo spazio informativo l'utente può facilmente muoversi alla ricerca di informazioni, testi, immagini, dati, curiosità, prodotti usando dei programmi che vengono correntemente definiti *browser* (Netscape, Internet Explorer, Mozilla, etc). Si tratta di programmi multifunzionali in grado di accedere in maniera del tutto trasparente a una varietà di risorse⁶⁶.

⁶⁶ Marco Calvo, Fabio Ciotti, Gino Roncaglia, , Marco Zela, *Internet 2004*, Roma , GLF editori Laterza, 2003, p.21.

Newsgroup e Forum

Un newsgroup, o in italiano gruppo di discussione, è uno degli spazi virtuali creato su una rete di server interconnessi (una sottorete Usenet) per discutere di un argomento (topic) ben determinato⁶⁷.

Un newsgroup (o in breve NG), è in sostanza un gruppo di interscambio e di discussione su un particolare argomento attraverso interventi scritti su un sito e quindi ridistribuiti, tramite Usenet (rete che comprende tutti i sistemi che partecipano allo scambio di news), a tutti coloro che ne sono interessati⁶⁸.

Il forum è un particolare strumento di comunicazione telematico in cui l'utente può scrivere dei messaggi (post) che verranno pubblicati in uno spazio comune insieme ai messaggi degli altri utenti. Ad ogni messaggio potranno seguire diverse risposte (reply), che seguiranno l'argomento del messaggio originario (topic)⁶⁹.

Il forum è uno spazio virtuale di interazione asincrona (a differenza della chat dove l'interazione avviene in tempo reale) nel quale più soggetti postano messaggi in relazione alle tematiche proposte. I messaggi permangono nel tempo, quindi il mezzo si presta bene ad un approfondimento dei temi, oltre che ad uno scambio di idee e opinioni⁷⁰.

Quindi, funzionalmente forum e newsletter svolgono la stessa attività, essendo paragonabili ad una conferenza pubblica alla quale possono partecipare utenti di tutto il mondo, o meglio gruppi di discussione che utilizzano come supporto una sorta di bacheca elettronica, dove ognuno può lasciare un messaggio su argomenti definiti e può intervenire replicando alle opinioni altrui, o aprendo un nuovo tema su quello stesso argomento⁷¹. La differenza consiste nel modo in cui assolvono la propria funzione, nel senso che un forum in linea di massima viene ospitato su un sito, mentre i newsgroup vengono ospitati sui server news⁷².

⁶⁷ Fonte: <http://it.wikipedia.org/wiki/Newsgroup>

⁶⁸ Fonte: <http://www.pc-facile.com/glossario/newsgroup/>

⁶⁹ Fonte: <http://it.wikipedia.org/wiki/Forum>

⁷⁰ Fonte: http://www.riflessioni.it/archivio/definizione_forum_chat.htm

⁷¹ Fonte: www.marketinginformatico.it

⁷² Fonte: <http://blogs.ugidotnet.org/idamiani>

Blog

Nel gergo di Internet, un blog è un diario in rete. Il termine blog è la contrazione di web log, ovvero "traccia su rete". Il fenomeno ha iniziato a prendere piede nel 1997 in America; nel 2001 è divenuto di moda anche in Italia, con la nascita dei primi servizi gratuiti dedicati alla gestione di blog⁷³.

Si tratta, quindi, di un giornale o diario pubblicato su Internet dove chiunque può pubblicare (postare) pensieri e riflessioni aperti alla lettura di tutti⁷⁴.

Attraverso i blog la possibilità di pubblicare documenti su Internet si è evoluta da privilegio di pochi (università e centri di ricerca) a diritto di tutti (i blogger, appunto).

Il blog è un luogo dove si può (virtualmente) stare insieme agli altri e dove in genere si può esprimere liberamente la propria opinione. È un sito (web), gestito in modo autonomo dove si tiene traccia (log) dei pensieri; quasi una sorta di diario personale. Ciascuno vi scrive, in tempo reale, le proprie idee e riflessioni. In questo luogo cibernetico si possono pubblicare notizie, informazioni e storie di ogni genere, aggiungendo, se si vuole, anche dei link a siti di proprio interesse.

In questa sezione tratteremo quei servizi che non sono stati inclusi tra i mezzi da cui non si è potuto trarre utili informazioni in merito alla ricomposizione dell'immagine che la comunità Internet riconosce alla società Benetton, limitandoci ad semplicemente enunciare una definizione.

E-mail

L'E-mail, o electronic mail, in italiano posta elettronica, è il servizio che consente di trasmettere e ricevere messaggi di testo e file tra computer, in maniera veloce e con costi molto bassi. Questo si presenta come uno dei servizi più datati e usati su Internet.

⁷³ Fonte: <http://it.wikipedia.org/wiki/Blog>

⁷⁴ Fonte: <http://www.minervaeurope.org/publications/qualitycriteria-i/indice0402/glossario0402.htm>

Mailinglist

La Mailing-list (letteralmente, lista per corrispondenza, dalla lingua inglese; traducibile in italiano con lista di diffusione o di discussione) è un sistema organizzato per la partecipazione di più persone in una discussione tramite e-mail⁷⁵.

Tale metodo di comunicazione si traduce in un messaggio e-mail inviato ad un sistema, il quale viene inoltrato automaticamente ad una lista di destinatari interessati ad un dato argomento. Esso risulta molto simile a newsgroup, con la differenza che i messaggi non rimangono affissi in un luogo per la consultazione comune, ma sono spediti individualmente nella buca della posta di ogni partecipante⁷⁶

Chat

Dal sostantivo inglese to chat che significa chiacchierare. Si tratta di un sistema di comunicazione in tempo reale e sincrona (a differenza dei forum di discussione) che permette a più utenti collegati nello stesso momento di scambiarsi brevi messaggi scritti, emulando una conversazione o, appunto, chiacchierata⁷⁷.

Il termine chat si riferisce ad un'ampia gamma di servizi, piuttosto diversi fra loro, ma che hanno tutti in comune due elementi fondamentali: il fatto che il dialogo avvenga in tempo reale, e il fatto che il servizio possa mettere facilmente in contatto perfetti sconosciuti, generalmente in forma essenzialmente anonima⁷⁸.

⁷⁵ Fonte: <http://it.wikipedia.org/wiki/Mailing-list>

⁷⁶ Fonte: <http://www.pc-facile.com/glossario/newsletter/>; www.verga.org

⁷⁷ Fonte: www.riflessioni.it

⁷⁸ Fonte: <http://it.wikipedia.org/wiki/Chat>

2.4 Impatto del Web sull'informazione e comunicazione

In molti vedono Internet soprattutto come uno strumento per accedere a banche dati o a pochi siti fortemente strutturati, come se fossero dei “depositi” di informazione ragionevolmente ordinata e organizzata, ad esempio il catalogo di una biblioteca, o l'archivio di articoli di un giornale, o una raccolta di dati di borsa. Questi utenti tendono a vedere Internet come un veicolo, un canale per raggiungere la risorsa informativa di loro interesse. Spesso tali utenti rimangono spiazzati dalla varietà di strumenti di navigazione, di funzionalità, di protocolli di comunicazione disponibili; dal fatto insomma che Internet non si presenti immediatamente e semplicemente come un mezzo per contattare la banca dati prescelta.

Si tratta di un equivoco piuttosto riduttivo, in quanto è vero che Internet permette di raggiungere *anche* singole banche dati, singoli “serbatoi” di informazione specifica e organizzata. Ma fermarsi a questo vorrebbe dire cogliere solo uno degli aspetti del rete, e forse non il più importante. Innanzitutto perché accanto all’”informazione organizzata” di una banca dati o di un sito fortemente strutturato, Internet offre una ricchezza enorme , anche se di più difficile fruizione , di “informazione occasionale”, non organizzata, dispersa. La vera rivoluzione di Internet consiste nel fatto che chiunque può mettere informazione in rete. Informazioni di questo tipo naturalmente generano spesso un “rumore” non indifferente: trovare il dato che ci interessa può rivelarsi un compito difficile e frustrante. Ma è bene capire subito che in questa pluralità di offerta informativa risiede l'essenza stessa della rete⁷⁹.

Anche sotto il profilo della comunicazione, Internet ha dato forte impulso accrescendo i mezzi e realizzando strumenti che hanno permesso di aumentare le opportunità di interazione tra diversi utenti, interazioni sociali che potremmo definire “aperte”, rivolte cioè non a un gruppo precostituito di utenti ma a un pubblico potenzialmente vastissimo ed eterogeneo, le cui

⁷⁹ Marco Calvo, Fabio Ciotti, Gino Roncaglia, , Marco Zela, op.cit., pag. 7-9

caratteristiche specifiche prendono forma man mano che l'iniziativa si sviluppa.

Dietro all'informazione che circola su Internet ci sono, a ben vedere, delle persone. Ogni scambio informativo è una forma di interazione sociale, e la rete è dunque luogo di innumerevoli interazioni sociali.

Considerando il vasto quadro rappresentato dall'insieme delle funzionalità informative e comunicative di Internet si comprende così la portata che questi hanno avuto sulla capacità di interazione tra diversi utenti, e principalmente per ciò che ci interessa tra azienda e diversi stakeholders, accrescendo la considerazione che le società hanno per questi strumenti, i quali determinano forti pressioni, che non possono, altrimenti, non essere presi in considerazione.

2.5 Ricerca di informazioni: strumenti e strategie

Internet, abbiamo detto più volte, costituisce una immensa risorsa informativa. Internet mette a disposizione informazione di natura assai eterogenea, raggiungibile attraverso canali diversi. Per svolgere correttamente una ricerca occorre per prima cosa interrogarsi sulla natura dell'informazione che stiamo ricercando, e avere la capacità di capire *se, dove e attraverso quali strumenti* essa può essere reperita su Internet.

Per svolgere correttamente una ricerca non basta conoscerne l'argomento, sapere cioè *su che cosa* vogliamo trovare informazione. Bisogna anche sapere *che tipo* di informazione vogliamo trovare.

Questo naturalmente è vero in generale, ed è particolarmente vero nel caso di ricerche svolte attraverso Internet. La rete ci può aiutare in tutti i compiti elencati sopra, ma non possiamo pensare di cercare in un unico posto, o di usare un unico strumento di ricerca.

In particolare, nel cercare informazione in rete va tenuta presente la differenza fondamentale, già precedentemente accennata, fra “informazione fortemente strutturata” e “informazione libera”, non strutturata e a volte occasionale.

Soffermarci sul *tipo* di informazione che si può riscontrare su Internet.

Un' informazione si dice strutturata quando i suoi contenuti sono organizzati, ovvero seguono una determinata classificazione per elementi, messi in relazione tra di loro. Un esempio può essere il catalogo informatizzato di una biblioteca il quale può essere consultato attraverso una interfaccia standard, e su cui è possibile effettuare ricerche attraverso un linguaggio di interrogazione. Quando facciamo una ricerca di questo tipo, sappiamo in anticipo che tipo di informazione ci verrà restituita: se la ricerca ha esito positivo, ne ricaveremo un certo numero di schede bibliografiche, con una struttura costante (autore, titolo, luogo e anno di edizione, numero delle pagine, formato, collocazione, ecc.).

L'utilità della consultazione di un catalogo in rete, o in generale di un "informazione strutturata" determina dei vantaggi eccezionali, specie in termini di tempistica nella fase di ricerca. Infatti se fino a una decina di anni fa poteva richiedere molto tempo, Internet modifica radicalmente *questa* fase della ricerca, accorciando drasticamente i tempi di implementazione⁸⁰.

Attraverso Internet sono, dunque, accessibili banche dati specializzate, contenenti informazione fortemente strutturata, che vanno dal catalogo di una biblioteca a banche dati degli argomenti più disparati o fortemente specializzati

Va, però, approfondita una questione: la consultazione di un catalogo specializzato, o meglio il reperimento di un'informazione così strutturata come la vogliamo, non è sempre facile da rintracciare, e non ci capiteremo per caso. Infatti, il contenuto di una di queste banche dati è accessibile attraverso Internet, ma non nello stesso senso in cui lo è, ad esempio, una pagina Web; se utilizzassimo uno dei cosiddetti "motori di ricerca" che indicizzano le informazioni presenti su Web, non conducono sempre verso un determinato catalogo, infatti anche se quasi tutti i cataloghi on-line forniscono il risultato delle nostre ricerche sotto forma di pagine web, queste pagine web non esistono prima della ricerca stessa. Infatti, esse sono generate istantaneamente dal server in risposta alla nostra interrogazione, e non sono dunque conservate su un file permanente. Ciò significa che i motori di ricerca non possono raggiungerle e indicizzarle (sarebbe del resto ovviamente impossibile indicizzare i risultati di tutte le innumerevoli ricerche possibili su una base dati catalografica).

⁸⁰Marco Calvo, Fabio Ciotti, Gino Roncaglia, , Marco Zela, op.cit., pp. 185-198

Oltre ad una informazione fortemente strutturata, uniformemente caratterizzata da un alto livello di affidabilità, sul web si riscontra, in misura maggiore, una informazione assai più eterogenea., ma la quale non risulterà meno utile o interessante: sarà solo di diversa natura.

L'informazione sparsa disponibile in rete include tutti quegli interventi di utenti diversi che rendono accessibili (spesso attraverso pagine Web, ma talvolta attraverso appositi database, come accade ad esempio nella maggior parte dei siti di commercio elettronico) informazioni da questi considerate interessanti o utili.

Il motore di ricerca ci fornisce un numero decisamente poco governabile di occorrenze, le quali si presentano nell'insieme come "informazione libera", in casi come questo una ricerca per termini su un motore di ricerca come *Google* potrebbe non essere sempre la strada migliore per trovare ciò che ci interessa ai fini della nostra ricerca, a causa del carattere eterogeneo dell'informazione. Di fatti un motore di ricerca ci porta ad informazione estremamente composita, e lascia a noi il compito di selezionare quella che ci interessa veramente.

La differenza fra "informazione ordinata" ed "informazione disordinata", consiste nel fatto che l'"informazione ordinata" di una banca dati è in genere più puntuale e affidabile, ma, pur essendo raggiungibile *attraverso* Internet, non è in genere integrata nella grande ragnatela ipertestuale del Web. L'"informazione disordinata" disponibile sotto forma di pagine Web è più difficile da valutare dal punto di vista dell'affidabilità, e per reperirla siamo spesso costretti a navigazioni che possono sembrare quasi casuali, e talvolta frustranti.

Questa situazione spiega quelli che sono alcuni dei limiti di una fonte di risorse informativa così vasta come Internet, in crescita talmente rapida da non potersi permettere *pause di riflessione* per la riorganizzazione del materiale disponibile, così da costringere l'utente che esegue una ricerca tramite Internet ad *integrare* e *organizzare* l'informazione reperita. ecco perché è bene comprendere l'esistenza di differenze notevolissime nella tipologia dell'informazione raggiungibile attraverso la rete. Imparare come e dove cercare tipi di informazione diversa costituisce un primo passo essenziale per padroneggiare, per quanto sia possibile, l'offerta informativa di Internet.

Il World Wide Web è la risorsa Internet probabilmente più nota, e i suoi ritmi di espansione sono esponenziali. Le pagine informative immesse in rete riguardano

gli argomenti più vari, e provengono da fornitori di informazione di natura assai eterogenea.

Chi svolge una ricerca in rete si trova dunque davanti un duplice problema: *reperire* l'informazione cercata e *valutare* la sua correttezza, completezza, affidabilità.

Il secondo compito, assai delicato, dipende in parte dall'esperienza, e da ciò che nel corso del tempo trascorso “navigando” in rete si sia ritenuto fonte attendibile e l'acquisizione di un parametro di valutazione sul quale giudicare nuove fonti.

Quanto al primo problema, cioè il reperimento dell'informazione voluta, una buona partenza è in genere rappresentata dagli strumenti di ricerca disponibili in rete e classificabili come segue:

1. motori di ricerca;
2. indici sistematici (o *directories*)⁸¹.

Questi temi verranno approfonditi nel capitolo successivo.

2.5.1 Le altre funzioni di Internet

Fino ad ora sono state fornite, principalmente, indicazioni su come il canale Web sia un utile strumento per il reperimento di informazioni, gli strumenti e servizi con cui si può godere della rete e su come reperire tali informazioni. In realtà il World Wide Web non si limita a questo, ma tra le svariate funzioni riscontrabili vanno aggiunte quelle relative alla possibilità di compiere transazioni di vario genere e sul potere di mettere in contatto diversi utenti con i servizi disponibili sul web, accrescendo le opportunità esperenziali di un utente.

Riguardo al secondo aspetto, o meglio, funzione espletata sul Web: in passato il contatto fra membri avveniva prevalentemente in un ambiente fisico condiviso con interlocutori ben determinati. Ciò ha chiaramente modificato alcuni aspetti di rilievo sulle relazioni sociali, infatti se l'incontro fisico di più individui è lo strumento di base per creare una comunità, ormai da alcuni anni esistono ulteriori forme di comunicazione atte a far nascere vere e proprie comunità prescindendo dal contatto *de visu* fra i singoli individui.

⁸¹ Marco Calvo, Fabio Ciotti, Gino Roncaglia, , Marco Zela, op.cit., pp. 207-212.

Oggi un punto d'incontro di questo tipo non deve necessariamente avere una realtà fisica, può essere un luogo virtuale accessibile per via telematica. Gli utenti del web, usufruendo degli strumenti telematici, si mettono in contatto tra di loro e nella maggior parte dei casi, senza che si siano mai incontrate di persona⁸².

Nel tempo, con l'avvicinarsi della "rete delle reti" e dei suoi servizi, la comunicazione telematica ha assunto caratteristiche diverse, infatti fino a qualche anno fa Internet era usato con modalità di formattazione di un testo da trasmettere ad altri utenti, e cioè tramite e-mail o l'affissione di messaggi in una bacheca elettronica fino a giungere una conversazione in "salotti elettronici" in tempo reale, come IRC⁸³ o le, precedentemente esposte, chat. Internet, però, propone altre tipi di esperienza diverse dalla comunicazione, come l'intrattenimento tramite gli innumerevoli giochi on line ma disposizione di tutti gli utenti e fornite per molteplici finalità. A questi si sono aggiunti contenuti multimediali sempre più sofisticati ed un'accresciuta interattività che hanno progredito anche i tradizionali strumenti di comunicazione telematica come la e-mail con registrazioni sonore, immagini, animazioni così come le affissioni nelle bacheche elettroniche di immagini, suoni, animazioni, e altro ancora.

Sul web si sono poi imbattute i classici mass media, i giornali in prima battuta, e radio e televisione successivamente, che hanno permesso la fruizione di alcuni servizi anche tramite il web.

Anche le comunicazioni telefoniche sono state inevitabilmente coinvolte nel *tifone* Internet permettendo l'inoltro di chiamate tramite appositi programmi VoIP⁸⁴ e una buona connessione Internet a costi contenuti.

Di rilevante importanza è la formazione di sempre più numerose comunità virtuali dalle finalità più disparate e attraverso le quali si condividono esperienze dalle quali trarre soluzione ai specifici problemi affrontati dai componenti delle stesse.

Il World Wide Web non ha soltanto fornito sempre più servizi a disposizione degli utenti ai fini di vivere nuove esperienze, anche se espressamente

⁸² Marco Calvo, Fabio Ciotti, Gino Roncaglia, , Marco Zela, *Internet 2004*, Roma , GLF editori Laterza, 2000, pp. 269

⁸³ IRC o Internet Relay Chat è la prima forma di comunicazione istantanea (chat) su Internet. Consente sia la comunicazione diretta fra due utenti che il dialogo contemporaneo di interi gruppi in "stanze" di discussione chiamate "canali". Tale servizio consente la conversazione in tempo reale tra utenti Internet.

⁸⁴ VoIP o Voice over IP (Voce tramite protocollo Internet) è una tecnologia che rende possibile effettuare una conversazione telefonica sfruttando una connessione Internet.

computerizzate, ma ha determinato percepibili cambiamenti anche su diverse forme di transazione economica.

È bene precisare che qualunque tipo di transazione economica è anche una transazione informativa, presuppone l'acquisizione e lo scambio di informazioni.

Il fatto che queste informazioni tendano spesso a “fissarsi” su un supporto materiale può far talvolta dimenticare la componente informazionale dell'operazione svolta.

Naturalmente in molti casi lo scambio di beni fisici, di oggetti, resta fondamentale, ma anche in questo caso, tuttavia, la transazione informativa, si intende lo scambio di informazioni, conserva un proprio ruolo di primaria importanza.

Si può, in tal senso, suddividere le transazioni economiche e commerciali in due macro categorie:

1. quelle che possono integralmente risolversi in uno scambio di informazioni, senza che quest'ultimo debba essere necessariamente affiancato dal passaggio di mano di oggetti fisici;
2. quelle che richiedono sia uno scambio di informazioni, sia un passaggio di mano di oggetti fisici.

Nel primo caso, Internet e, più in generale, gli strumenti informatici e telematici possono costituire il vero e proprio spazio della transazione. È quanto avviene ad esempio nel caso dell'Internet banking o del trading on-line. Internet allarga lo spazio informativo all'interno del quale possono svolgersi varie transazioni, da un lato rendendolo globale, dall'altro arrivando a includervi i singoli investitori e risparmiatori.

In tale casistica rientrano anche tutta una serie di transazioni commerciali relative alla vendita di beni e servizi non finanziari, dalla vendita di un biglietto di viaggio a quella di un libro o di un disco o di un film nei limiti in cui il bene oggetto si possa distaccare dal supporto fisico rappresentato dal volume a stampa, dal CD o dalla videocassetta e avvenire, dunque, integralmente nello spazio informativo della rete.

Internet, tuttavia, può avere un ruolo importante anche nel secondo caso, cioè in tutte quelle transazioni commerciali relative a oggetti fisici, fornendo lo spazio all'interno del quale può aver luogo lo scambio informativo che accompagna la transazione fisica. È il caso della maggior parte di siti per il commercio

elettronico, o *e-commerce*, e cioè la vendita di oggetti fisici di ogni genere. In questi casi la scelta del bene, l'acquisizione di informazioni sul suo prezzo, la disposizione d'acquisto, il pagamento, l'indicazione delle modalità di spedizione e dell'indirizzo presso il quale recapitare quanto si è acquistato, sono tutte operazioni possibili via rete, mentre il trasferimento fisico del bene acquistato, invece, dovrà ovviamente avvenire con i metodi tradizionali.

Rimanendo in tema di *e-commerce*, le pratiche seguite per questo tipo di commercio sono essenzialmente tre, ovvero il B2B, il B2C ed il C2C, che di seguito si espongono in linea generale.

La sigla *B2B* abbrevia, utilizzando una convenzione ormai abituale che vede l'utilizzazione della cifra '2' al posto dell'inglese "to", l'espressione "*Business to Business*", che potremmo provare a tradurre come "dall'impresa all'impresa". Appartengono alla sfera del B2B tutte le transazioni e gli scambi che coinvolgono solo le imprese e non l'utente finale: ad esempio l'acquisto di materie prime indispensabili alla produzione, l'acquisto di servizi specificamente indirizzati al mondo dell'impresa, il commercio all'ingrosso, e così via.

Con la sigla *B2C*, abbreviazione di "*Business to Consumer*" ovvero "dall'impresa al consumatore", si indicano invece le vendite dall'azienda all'utente finale: commercio al dettaglio, vendita di beni e servizi indirizzati ai singoli utenti.

Infine con *C2C*, "*Consumer to Consumer*" ovvero da consumatore a consumatore, comprendono tutte quelle transazioni che intercorrono tra singoli privati. L'esempio forse più noto e di maggior successo di strumenti *C2C* è rappresentato dai tutti quei siti di aste on-line, uno fra tutti è il sito *eBay* (<http://www.ebay.com/>), vera e propria "*virtual trading community*", in cui il sito funge non solo da veicolo di contatto e di scambio informativo, ma anche da riferimento normativo e regolamentare, e - in qualche misura - da garante di identità e affidabilità dei partecipanti allo scambio.

Internet ha anche provocato alcuni cambiamenti sui servizi bancari. È il caso del cosiddetto "*Internet banking*" meritano un breve approfondimento. Anche in questo caso, infatti, si è di fronte ad un fenomeno che ha tutte le potenzialità per cambiare in maniera radicale non solo le usuali abitudini, ma l'organizzazione stessa di un settore di estremo rilievo dell'economia mondiale.

Attraverso l'*Internet banking*, la banca offre agli utenti la possibilità di svolgere, attraverso la rete, molte delle operazioni che normalmente effettuiamo presso uno

sportello di agenzia o uno sportello Bancomat, e cioè dalla consultazione da casa del proprio estratto conto all'emissione di un bonifico, e così via. Il sito della banca si trasforma in sostanza in un vero e proprio sportello bancario, utilizzabile da casa e in qualunque momento.

A tale servizio va aggiunto la possibilità di effettuare veri e propri investimenti attraverso la rete. Già da diversi anni sono disponibili su Internet servizi di *trading on-line*, ovvero di acquisto, gestione e vendita on-line di azioni e partecipazioni finanziarie. Tali operazioni possono così essere condotte da qualunque utente direttamente da casa, a costi per transazione estremamente bassi, e con la possibilità stessa di seguire le fluttuazioni di mercato in tempo reale attraverso la rete⁸⁵.

In tale panorama si comprende come Internet sia entrato di prepotenza nella vita quotidiana e come questo possa, ben presto, dettare nuovi paradigmi nelle situazioni più comuni. Il web, infatti, nasconde potenzialità tutte ancora da svelare ma che, se si considerano i passi compiuti già in precedenza, si avvicineranno in tempi relativamente brevi e sulle quali, si presume, si fonderanno i presupposti per cambiamenti sensibili in ogni campo di attività.

⁸⁵ Marco Calvo, Fabio Ciotti, Gino Roncaglia, , Marco Zela, op.cit., pp.317-326.

CAPITOLO 3

I motori di ricerca

3.1 I motori di ricerca: la definizione

I motori di ricerca rappresentano la risorsa principale per la ricerca di informazioni su Internet, e non a caso, sono la funzione più utilizzata del web. Essi possono essere considerati come dei grandi archivi di dati che catalogano i riferimenti ai siti web di tutto il mondo, costituendo attualmente il punto di riferimento principale per l'utenza di internet. Diverse indagini statistiche evidenziano, infatti, come le ricerche sul web con l'ausilio di un motore di ricerca siano effettuate dall'80% degli internauti e come oltre il 90% del traffico sia generato dai principali “*search engines*” quali Google, Msn, Altavista, Hot Bot, ecc. I navigatori sentono dunque il bisogno di essere affiancati da un “*tutor*” in grado di aumentare l'efficienza e l'efficacia della navigazione.

Al fine di rendere più chiaro il concetto di motore di ricerca, oggetto spesso di definizioni inappropriate, è necessario distinguerlo da altre realtà e in particolare dalle *directories*.

I motori di ricerca, il cui funzionamento è assicurato da complessi algoritmi, sono costituiti da un'infrastruttura hardware rappresentata dall'insieme di più server⁸⁶, dedicati all'archiviazione di dati, la cui finalità è di censire e organizzare i siti web in base a determinati criteri, il più importante dei quali, incentrato sulla rilevanza dei contenuti delle pagine. Gli stessi vengono quindi ordinati secondo criteri di importanza definiti dall'algoritmo e, in relazione alle parole chiave ricercate, restituiti visivamente agli utenti.

La caratteristica peculiare e distintiva dei motori di ricerca è rappresentata dall'utilizzo di particolari *software* (definiti *robot*, *spider* o *crawler*) i quali hanno

⁸⁶ Qualsiasi computer che rende disponibili file, stampe, comunicazioni e altri servizi agli utenti di una rete. Nazzareno Schettino, *Glossario informatico server*, 2006, <http://www.notrace.it/glossario/server/>

la funzione di visitare, esaminare e successivamente archiviare i siti internet, senza alcun controllo o intervento umano, seguendo i link e i vari collegamenti ipertestuali ad essi riferiti. Per ogni pagina web censita, viene inoltre memorizzato gran parte del testo in essa contenuto, in modo tale che a ogni ricerca dell'utente venga presentata una lista delle pagine in cui figurano le parole interessate. Essi dunque, visitando milioni di siti web al giorno, inserendo nuove pagine e aggiornando le informazioni su quelle già censite, assicurano un costante “refresh” dell'archivio del search engine.

In linea generale il funzionamento di un motore di ricerca può essere così schematizzato:

1. un software automatizzato (*Gatherer*) “visita” i siti web per mezzo di *robot* (o *spider*) e invia ad un database (*parse, index*) le informazioni rilevanti;
2. un software (*indexer*) analizza i dati presenti nel database ed assegna ad ogni singola pagina un valore di “rilevanza” definendo i livelli di posizionamento delle pagine e tenendo conto dei link in entrata, della data di aggiornamento e dei meta-tag⁸⁷ inseriti nelle pagine stesse;
3. un software (*search*), attraverso un'interfaccia web (ad esempio tramite un *browser*), permette l'interrogazione (*query*) degli utenti al database;
4. un software (*retrieval*) raccoglie le risorse individuate dalla search, formatta i risultati e li mette a disposizione degli utenti.

Le *directories*, invece, il cui funzionamento è assicurato come per i motori di ricerca da uno o più server dedicati all'indicizzazione delle pagine web, forniscono elenchi di link attinenti al contenuto della ricerca effettuata. Si tratta quindi di cataloghi di siti web che, suddivisi in categorie tematiche⁸⁸ che, diversamente dai motori di ricerca, archiviano la sola *home page* dei vari siti. Inoltre sono, di norma, compilate manualmente da editori specializzati, i quali recensiscono i siti in base a segnalazioni ricevute o per propria iniziativa.

⁸⁷ i meta tag sono comandi del linguaggio HTML che forniscono istruzioni agli agenti elettronici o ai motori di ricerca per aumentare la reperibilità di un sito. Mauro Lupi, *Motori di ricerca e visibilità sul Web*, Milano, Apogeo, 2001, pag. 18

⁸⁸ le più note sono Yahoo!, Looksmart e Open Directory. Mauro Lupi, *Motori di ricerca e visibilità sul Web*, op.cit. pag. 19.

Le directories, proprio per effetto della componente umana, presentano, rispetto ai motori di ricerca, i seguenti svantaggi:

- una maggiore lentezza nell'aggiornamento degli archivi;
- una minore disponibilità di informazione.

Tuttavia, grazie all'adozione di rigidi criteri di selezione delle pagine, alla struttura gerarchica (o ad albero) e all'ordinata organizzazione della documentazione, le directories consentono, da un lato, di disporre di informazioni qualitativamente superiori, dall'altro, di condurre l'utente a risultati precisi ed attinenti all'argomento di interesse, riuscendo in molti casi a evitare di fornire siti non rispondenti alla ricerca effettuata.

<i>Caratteristiche</i>	<i>Search engine</i>	<i>Directory</i>
Catalogo home page	Si	Si
Catalogo pagine interne ai siti	Si	No
Ricerca per categoria	No (se non utilizzando directory esterne)	Si
Ricerca per parola chiave	Si	Si (a volte utilizzando, search engine esterni)
Possibilità di richiedere la registrazione di un sito	Si (procedura gestita da un software)	Si (verifica manuale da parte di un redattore)
Censimento automatico dei siti	Si (attraverso un tipo di software chiamato spider)	No
Censimento manuale dei siti	No	Si
Alcuni dei siti più noti	Altavista, Lycos, HotBot, Google, Msn, Arianna	Yahoo!, Looksmart, Open Directory, Virgilio, superEva

Tabella 1.1 Caratteristiche principali di search engine e directory

Oltre alle distinzioni tra *search engine* e *directory*, è opportuno, infine, ricordare una tipologia di servizi web che aggregano i risultati di ricerca dei principali siti del settore. Si tratta dei meta-motori (o *meta crawler*), ossia siti web che, non possedendo un proprio archivio di siti né un proprio crawler per

analizzare la rete, permettono di effettuare delle ricerche sulla rete utilizzando contemporaneamente i più importanti motori di ricerca.

3.2 I principali motori di ricerca

I motori di ricerca si differenziano, dagli altri strumenti, per i principi di funzionamento e per la popolarità che li contraddistinguono. Funzionamento e popolarità sono dunque due elementi inscindibili che determinano il successo (o l'insuccesso) di un motore di ricerca. Il primo perché, attraverso lo studio della rilevanza semantica, la valorizzazione del significato del sito e della ricerca effettuata, garantisce l'ottenimento di risultati sempre più precisi e rende l'algoritmo sempre più efficiente. Il secondo perché fornisce un indice di soddisfazione degli utenti. L'apprezzamento del "search engine" da parte dei navigatori per la facilità d'uso e per la precisione dei responsi, per la velocità di interrogazione ne assicura infatti la sopravvivenza e al tempo stesso ne accresce la notorietà⁸⁹.

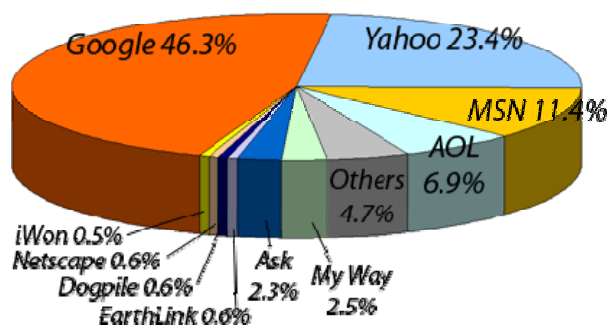


Figura 1.1 Utilizzo motori di ricerca, Novembre 2005 "Nielsen / Net Ratings"

Al fine di evidenziare le caratteristiche e le peculiarità che contraddistinguono i principali motori di ricerca, segue una breve descrizione.

⁸⁹ Il modello di business dei motori di ricerca si basa essenzialmente sull'offerta di servizi a pagamento quali: pubblicità, registrazione dei siti, ricerche personalizzate, e-commerce. Mauro Lupi, *Motori di ricerca e visibilità sul Web*, op.cit. pag. 40 e ss.

3.2.1 Google

Google, realizzato da Sergey Brin e Larry Page, due giovani di 26 anni laureati in scienze informatiche presso l'Università di Stanford, è sicuramente il motore di ricerca più popolare a livello internazionale.

La *mission* dell'azienda è la raccolta, elaborazione e presentazione all'utente finale di tutte le informazioni presenti nel web, compresa la musica, le immagini e le fotografie, attraverso una richiesta informativa lanciata dal sito.

Col passare degli anni *Google* da semplice strumento di ricerca è divenuto vero e proprio "fenomeno culturale" e la sua popolarità ha raggiunto livelli senza eguali. La consultazione del sito è ormai divenuta infatti un'abitudine per i navigatori, i quali, nella stragrande maggioranza, prima di dare avvio alla sessione di navigazione vera e propria, entrano nel sito del motore e cercano informazioni di loro interesse. Non a caso da molti considerato il "search engine per eccellenza", è uno dei 10 siti al mondo più visitati dalla comunità virtuale. Al fine di soddisfare il grande numero di interrogazioni provenienti da qualsiasi parte del mondo⁹⁰, l'azienda si è dotata di una struttura organizzativa composta essenzialmente da 1000 dipendenti dislocati nelle sedi di circa 40 paesi, di cui 200 impegnati nella ricerca e nello sviluppo.

Occorre ricordare inoltre come l'esigenza di aggiornamento del sito e del motore di ricerca impongano all'azienda il reinvestimento in innovazione del 40% delle risorse economiche prodotte ogni anno.

Google, a differenza delle "*directories*", di cui *Yahoo* è il principale esponente, è un motore di ricerca in senso stretto. Grazie al suo grande archivio informatico è infatti possibile, attraverso un'apposita barra, effettuare interrogazioni inserendo delle parole chiave che guidano le operazioni di ricerca delle informazioni.

I motori di ricerca tradizionali producono i risultati in relazione alla frequenza con cui una certa parola chiave compare all'interno di ogni sito web. Il funzionamento di *Google* è invece imperniato sull'utilizzo di una tecnologia software chiamata "*page rank*" che, attraverso l'adozione di 500 milioni di

⁹⁰ Si stimano oltre 200 milioni di interrogazioni al giorno. Massimiliano Cannata, *La ricerca della ricerca: l'ultima frontiera del web*, Maggio 2005, http://www.telecomitalialab.com/ITA/CANALI-TEC/Internet/motoricerca.htm_cvt.htm

variabili matematiche e di 2 miliardi di termini, consente di ordinare le pagine web assegnando a ciascuna dei voti in base alla quantità e alla qualità dei link contenuti al loro interno⁹¹.

L'ordine di importanza così definito si riflette sull'output del processo di ricerca in quanto le pagine giudicate di "elevata qualità" vengono collocate in posizioni migliori rispetto a quelle meno rilevanti.

3.2.2 Yahoo

Yahoo!, come Google, può essere fatto rientrare a pieno titolo tra i motori di ricerca più importanti. Esso figura infatti ai primi posti nelle classifiche dei siti più visitati non solo negli Stati Uniti, ma anche in molti altri paesi con le rispettive edizioni nazionali.

La sua nascita è da attribuirsi all'ingegno di due studenti, Jerry Lang e David Filo, anch'essi provenienti dall'Università di Stanford, che verso la fine del 1993 decisero di catalogare i riferimenti di circa 200 siti internet. Nacque così, in forma embrionale, il prototipo di Yahoo!, ossia una lista di *link* suddiviso per categorie con la descrizione di

ogni sito Web. È successivamente alla sua pubblicazione on-line che Yahoo! acquista fama mondiale. I due inventori furono infatti sommersi dalle richieste di catalogazione dei siti web. Ed è stato proprio il procedimento di catalogazione manuale a sancirne il successo. Tale procedura ha infatti permesso di sviluppare un archivio di dati completo e ben strutturato⁹².

⁹¹ La tecnologia Page Rank offre una misura oggettiva dell'importanza delle pagine Web, interpretando un collegamento dalla pagina A alla pagina B come un voto espresso dalla pagina A sulla pagina B. Il motore, quindi, misura l'importanza di una pagina dai voti che riceve ed analizza anche le pagine votanti: i voti espressi da pagine che sono più "importanti" pesano di più e contribuiscono a rendere più importanti anche le altre pagine da queste votate. In tale sistema, infine, la tecnologia di Google usa l'intelligenza collettiva del web per determinare l'importanza di una pagina: Google per valutare l'importanza di una pagina lascia questa classificazione alla collettività dei navigatori. Per ciò che riguarda l'analisi di abbinamento ipertestuale, Google, a differenza dei motori di ricerca tradizionali, basa la sua ricerca sugli ipertesti, analizzando l'intero contenuto di ciascuna pagina web e fattorializzando caratteri, suddivisioni e posizioni precise di tutti i termini presenti nella specifica pagina. Borio Valeria, *Google, 2005*, http://www.eco.unipmn.it/corsi_programmi/programmi_2005_2006/EcoAzNetEcon/Google_slide.pdf

⁹² Il criterio con il quale Yahoo! inserisce i siti nel suo archivio se da un lato ha apportato indiscussi vantaggi in termini di qualità dell'informazione è tuttora oggetto di critiche in quanto non garantisce, nella maggior parte dei casi, l'inserimento delle pagine web nel suo archivio. Il

Yahoo! impiega attualmente 3300 persone, ha registrato un fatturato di 700 milioni di dollari nel 2001, dei quali l'80% derivante dalla vendita di spazi pubblicitari, e conta su un'infrastruttura tecnologica all'avanguardia, composta essenzialmente da un gran numero di server. Il cuore di Yahoo!, ossia l'archivio principale, viene costantemente aggiornato da un team di 150 persone che analizzano un gran numero di siti al giorno. Da notare come Yahoo! non possa essere ricompreso fra i motori di ricerca tradizionali bensì fra le *directories*⁹³. In realtà anche quest'ultima definizione sembra essere forse troppo restrittiva se si osserva come è mutata, nell'arco di un decennio, la strategia dell'azienda americana.

La società infatti, dapprima focalizzata essenzialmente sulle attività di ricerca e pubblicità, ha successivamente ampliato il proprio portafoglio servizi al fine di catturare l'attenzione e la fedeltà della *community* virtuale. Sono dunque da ricondursi a tale scelta i numerosi accordi stipulati nel contesto dei media (Mtv, Time, Newsweek, Microsoft) e le acquisizioni di alcune società di servizi (Four11, Overture, Kelkoo, Flickr).

La nuova mission di Yahoo! è diventare dunque in pochi anni uno dei maggiori "player" internazionali nell'offerta di servizi integrati che contemplano l'intrattenimento multimediale, il commercio elettronico, i servizi di mailing e comunicazione, senza trascurare quelli che da sempre l'hanno contraddistinto.

motivo è da attribuirsi all'impossibilità di vagliare tutte le richieste di catalogazione, essendo queste molto numerose. Mauro Lupi, *Motori di ricerca e visibilità sul Web*, op.cit. pag. 17 .

⁹³ Come già sottolineato nel precedente paragrafo i motori di ricerca si differenziano essenzialmente per il tipo di catalogazione dei siti, automatica nel primo caso, manuale nel secondo, e per la profondità di analisi delle pagine web da analizzare. Nel caso dei motori di ricerca il controllo e il successivo salvataggio nell'archivio interessa l'intero sito web. Nel caso delle directories vengono controllati e archiviati solamente gli indirizzi dei siti web. Lorenzo Calieri, *Web Marketing & Motori di ricerca: guida e strategie per il posizionamento*, Rimini, Garattoni, 2005, pag. 13 e ss.

3.2.3 Msn

Il motore di ricerca realizzato dalla Microsoft aveva in origine l'obiettivo di porsi come valida alternativa rispetto ai leader di servizi on-line ossia AOL e Compuserve⁹⁴. Più che un vero e proprio "search engine" Msn è noto come un contenitore di link verso i servizi Microsoft.

Col passare del tempo e dopo alcuni importanti accordi, in particolare con Inktomi, Looksmart e Altavista, Msn da vero e proprio motore di ricerca si è trasformato in un portale per la navigazione in Internet. Fra i servizi offerti, oltre alla stringa di ricerca, intrattenimento, news, mailing, informazione, e-commerce e pubblicità.

3.2.4 Altavista

Altavista, nato nel 1995, è stato il primo search engine a registrare il record di pagine censite superando il tetto dei 100 milioni. Può essere dunque inserito tra i maggiori *search engines* di sempre, anche se, in questi anni è stato oscurato dal successo di Google. Il motore di ricerca, molto popolare specialmente in Italia, è stato creato dalla società americana Digital per promuovere i prodotti dell'azienda. È stato poi acquistato prima dalla Compaq e successivamente dal gruppo finanziario CMGI che lo ha definitivamente portato ad essere considerato come uno dei siti di riferimento del settore.

I punti di forza di Altavista possono essere così riassunti:

- *completezza dell'archivio*: al 2005 le pagine censite erano circa 800 milioni;
- *velocità di risposta alle interrogazioni degli utenti*: stimata infatti in 0,7 secondi;
- *registrazione delle pagine web*: realizzata attraverso un innovativo motore di indicizzazione, in grado di esaminare un miliardo di caratteri l'ora, e la lingua utilizzata nelle pagine;

⁹⁴ AOL è uno dei principali portali americani dedito all'offerta di servizi di ricerca, vendita e comunicazione. Compuserve è uno dei principali portali al mondo nella fornitura di servizi commerciali in rete. Nazzareno Schettino, *Glossario informatico server*, 2006, <http://www.notrace.it/glossario/AOL/>

- *traduzione delle pagine web*: una funzione del sito permette di tradurre i siti nella lingua desiderata;

Nell'ambito di una precisa strategia di espansione, perseguita peraltro anche da altri motori di ricerca, Altavista ha stipulato accordi nel campo delle telecomunicazioni per allargare la sua sfera d'influenza e il portafoglio servizi.

Fra i nuovi servizi offerti, si rilevano: la possibilità di ricercare informazioni e documenti attraverso una *directory* e i contatti degli utenti e delle aziende (e relativi prodotti) in un'apposita sezione del sito.

3.2.5 Gli altri motori

Tra gli altri motori di ricerca, oggi meno utilizzati ma sicuramente importanti, è il caso di annoverare Lycos, Excite e HotBot il cui funzionamento risulta essere, in parte, differente rispetto ai portali più famosi come ad esempio Google e Yahoo!.

Il processo di censimento delle pagine web avviene infatti in base all'importanza e al numero delle parole contenute al loro interno. In base a tali criteri viene poi stilata una classifica che guida le operazioni di archiviazione .

Occorre poi ricordare alcuni motori di ricerca, famosi soprattutto in passato:

- *Go Network*: dapprima integrato nel *network* del gruppo Walt Disney, poi fallito nel 2001, continua a mantenere un elevato numero di visitatori in maggioranza americani;
- *Northern Light*: si contraddistingue per le caratteristiche originali riguardanti essenzialmente le modalità con cui è possibile effettuare le ricerche bibliografiche;
- *Looksmart: directory* il cui sviluppo è portato avanti da editori volontari;
- *Nbc*: realizzato dal *network* televisivo americano Nbc.

Per completare la panoramica sui motori di ricerca si citano infine i portali attivi in ambito nazionale, tra cui spiccano Virgilio, Arianna, Godano, Katalogo, Il trovatore e le *directories* Supereva e 100Links.

Motore di ricerca	Directory	Search Engine
Altavista	Looksmart	Altavista, GoTo
Excite	Looksmart	Excite, FindWhat
Go	n.d.	GoTo
Google	Odp	Google
GoTo	GoTo	GoTo, Inktomi
HotBot	Odp	Inktomi, GoTo
Looksmart	Looksmart	Inktomi
Lycos	Odp	Fast, GoTo
Msn	Looksmart	Inktomi
Nbci	n.d.	GoTo
Yahoo!	Yahoo!	Google

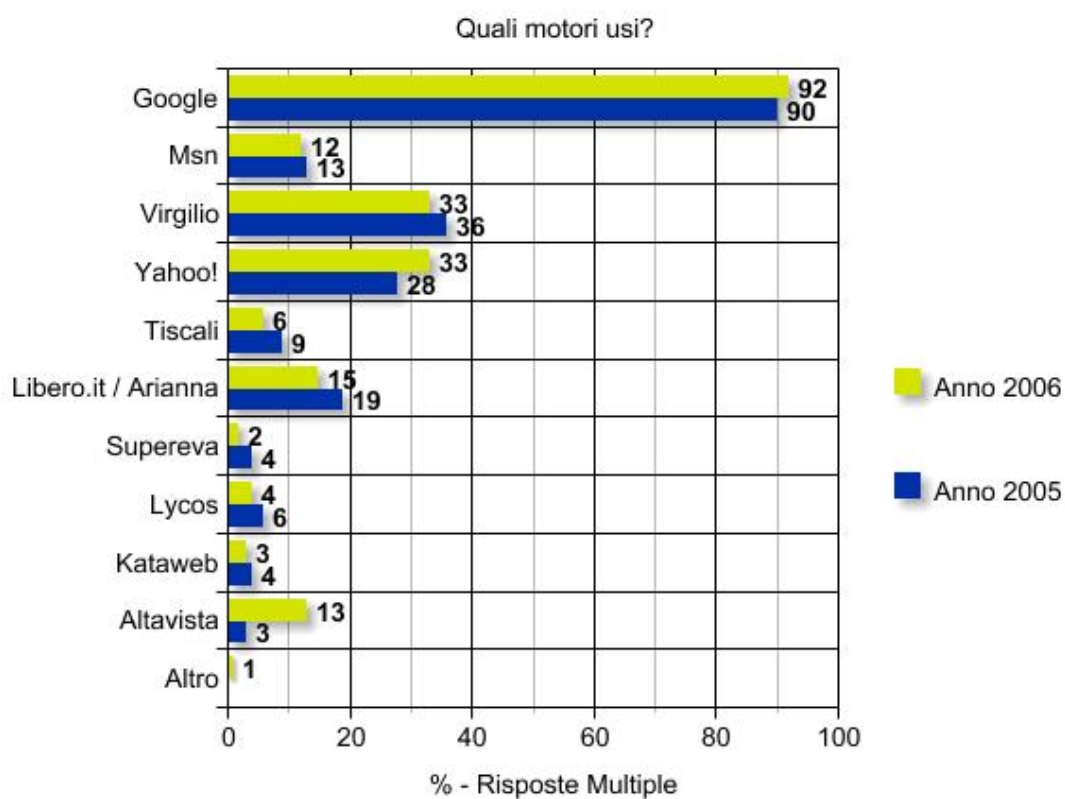
ITALIA

Motore di ricerca	Directory	Search Engine
Arianna	Arianna	Arianna
Godado	Godado	Northern Light
SuperEva	SuperEva	Google
Virgilio	Virgilio	Altavista, Google

Tabella 1.2 Principali accordi tra le aziende di riferimento del settore

Sito	Indirizzo Web	Versione Italiana
Altavista	www.altavista.com	www.altavista.it
Arianna		www.arianna.it
Ask Jeeves	www.ask.com	
Excite	www.excite.com	www.excite.it
Fast	www.alltheweb.com	
Go	www.go.com	
Go2Net	www.go2net.com	
Godado	www.godado.co.uk	www.godado.it
Google	www.google.com	www.google.it
GoTo	www.goto.com	
HotBot	www.hotbot.com	www.hotbot.lycos.it
Inktomi	www.inktomi.com	
Looksmart	www.looksmart.com	
Lycos	www.lycos.com	www.lycos.it
Msn	www.msn.com	www.msn.it
Nbci	www.nbci.com	
Northern Light	www.northernlight.com	
Odp (Open directory)	www.dmoz.com	www.dmoz.org/world/italiano
SuperEva		www.superEva.it
Virgilio		www.virgilio.it
Yahoo!	www.yahoo.com	www.yahoo.it

Tabella 1.3 Indirizzi web dei principali motori di ricerca e delle tecnologie più utilizzate.



Fonte: Sems S.r.l. Indagine Italia, Febbraio 2006

Figura 1.4: Classifica nell'utilizzo dei motori di ricerca in Italia

3.3 “Search engines” e metodologie di ricerca

Come già sottolineato in precedenza, il motore di ricerca è un’applicazione informatica che aiuta nella ricerca di documenti sul web attraverso l’uso di parole chiave (*keyword*). La sua funzione principale è quella di recuperare all’interno del database le pagine che contengono i termini inseriti nel campo di ricerca. La ricerca avviene quindi, di norma, all’interno dell’archivio e non direttamente nei siti web.

L’output del processo è una lista di risorse web che contiene le parole chiave richieste. Ogni risorsa è identificabile con un link “cliccabile” che rimanda al sito d’interesse e riporta varie informazioni tra cui: il titolo di una pagina (*www*), l’indirizzo e un estratto della pagina, la dimensione in *byte*, la data di creazione o di ultimo aggiornamento.

L’interfaccia del sito si compone di una zona scrivibile nella quale l’utente deve digitare la richiesta (*query*) ed inviarla utilizzando il tasto *search* (o tasti dai nomi analoghi). A quel punto il motore avvia la ricerca dei siti.

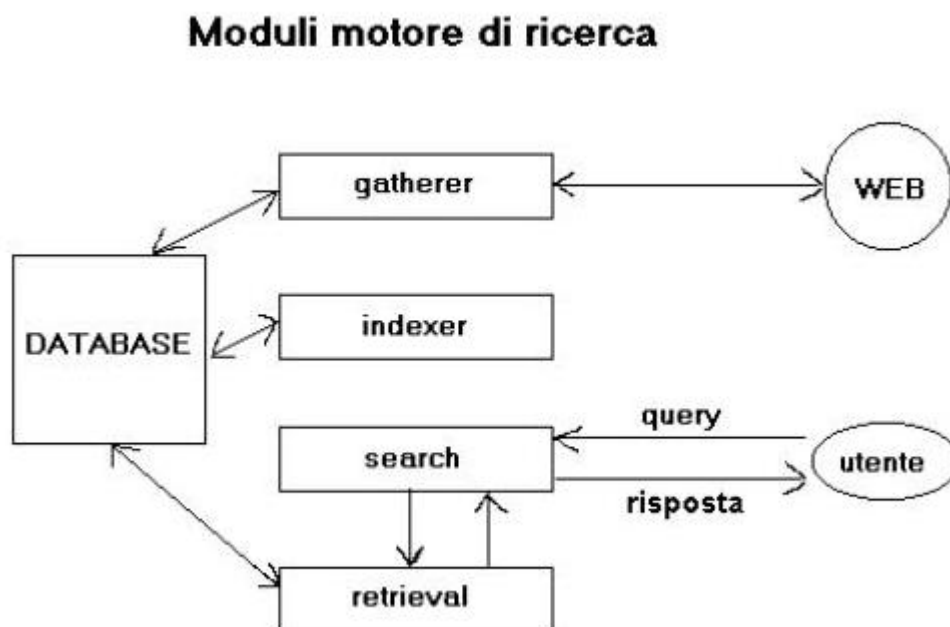


Figura 1.2 Funzionamento del motore di ricerca

I *search engines* sotto il profilo operativo, offrono due tipologie di ricerca:

1. *la ricerca semplificata*: è la modalità di ricerca più semplice e consiste nell’inserimento di una o più parole chiave collegate alla tematica d’interesse.
2. *la ricerca avanzata*: è la modalità più complessa e prevede l’utilizzo delle parole chiave assieme agli operatori logici.

La scelta di effettuare la ricerca semplice o avanzata dipende essenzialmente dalle esigenze dei navigatori, dalla natura delle informazioni e dalle caratteristiche dei motori. In tal senso, l’esigenza di dedicare poco tempo alla ricerca, l’interesse per tematiche poco specifiche e la bontà dei risultati restituiti, potrebbero far propendere per l’inserimento di una “*query*” costituita da semplicemente dal termine che si desidera cercare.

Al contrario, la necessità di reperire informazioni mirate, l’utilizzo di parole chiave ambigue o generiche, associata ad esempio a più significati diversi, o la semplice inefficienza del motore, renderebbero necessario l’utilizzo della modalità più complessa.

In molti casi l’utente affina la ricerca attraverso un processo “*step by step*” aggiungendo parole chiave o utilizzando gli *operatori booleani* forniti dalle opzioni di ricerca avanzata del motore. Ciò si verifica quando all’interrogazione iniziale corrisponde la restituzione di una lista di risultati troppo lunga e quindi poco selettiva⁹⁵.

Gli operatori booleani sono stati inventati dal matematico inglese George Boole (1815-1864), il quale fondò un campo della matematica e della filosofia chiamato logica simbolica. Il suo nome è rimasto legato ad un insieme di operatori che sono frequentemente utilizzati nel campo dell’informatica.

⁹⁵ La restituzione di un numero eccessivo di risultati è da attribuirsi, in parte, allo “*Stemming*”, ossia l’atto con cui alcuni motori di ricerca non si limitano a cercare e proporre solo la parola richiesta dell’utente, ma fanno una ricerca anche su parole che hanno la stessa radice linguistica (ad esempio la parola “danza” viene associata a danzatore, danzatrice ecc.). A compensazione interviene però un’altra funzione, denominata “*stop word removal*”, che elimina le parole poco significative (ad esempio la punteggiatura o gli articoli). Università di Modena, *Istituzioni di informatica: motori di ricerca*, 2006 <http://informatica.scienze.unimo.it>

Nell'ambito dei motori di ricerca, in particolare, gli operatori booleani sono comandi che, utilizzati per definire operazioni di ricerca avanzate, servono ad aumentare la selettività e la significatività dell'informazione.

I principali operatori logici sono:

- **AND (+):** vengono trovati i documenti contenenti tutti i termini o le frasi specificate;
- **OR:** vengono trovati i documenti contenenti almeno uno dei termini o delle frasi specificate;
- **AND NOT (-):** esclude i documenti contenenti il termine o le frasi specificate;
- **NEAR:** vengono trovati documenti contenenti tutti i termini o le frasi con meno di "x" parole di ognuno da essi;
- *****: qualsiasi lettera può prendere il posto dell'asterisco (bass* = basso);
- **()**: servono per raggruppare complesse frasi booleane;
- **anchor: text:** trova le pagine che contengono il termine o la frase specificati nel testo di un link ipertestuale⁹⁶;
- **domain: domain-name:** trova pagine in un dominio specifico;
- **host: host-name:** trova pagine in un computer specifico;
- **like: url-text:** trova pagine simili o relative ad una Url⁹⁷ specifica;
- **link: url-text:** trova pagine con un collegamento a una pagina con il testo della url specifica;
- **text: text:** trova pagine che contengono il testo specificato in qualsiasi parte oltre o nel tag di immagine, in un collegamento o nella Url;
- **title: text:** trova pagine che contengono il termine o la frase nel titolo della pagina;
- **url:text:** trova pagine con un termine o una frase specifici nella Url.

⁹⁶ George Paul Landow: "Definirei l'ipertesto come qualsiasi forma di testualità - parole, immagini, suoni - che si presenti in blocchi o unità di lettura collegati da link. Si tratta, essenzialmente, di una forma di testo che permette al lettore di abbracciare o di percorrere una grande quantità di informazione in modi scelti dal lettore stesso e, nel contempo, in modi previsti dall'autore. Luisa Carrada, *Il mestiere di scrivere*, 2005, <http://www.mestierediscrivere.com/testi/glossari.htm>

⁹⁷ Acronimo di Uniform Locator Resource è il nome del documento da ricercare nel WWW, costituito dal tipo di protocollo usato dal server (http, ftp, ecc.) seguito dai simboli "://" e dal nome del dominio. Ehinet S.r.l, *Glossario*, 2005 <http://www.ehiweb.it/glossario>

Oltre all'utilizzo degli operatori logici i principali motori di ricerca, nella sezione dedicata alle ricerche avanzate, offrono la possibilità di impostare diversi criteri di restrizione, al fine di aumentare la probabilità di restituire risultati in linea con le attese degli utenti.

È possibile infatti includere o escludere parole e/o frasi, scegliere la lingua d'interesse, limitare le ricerche ai soli *files*, fissare intervalli temporali e inserire domini o indirizzi di siti web specifici. È possibile infine attivare un apposito "filtro" che esclude dai risultati i riferimenti alle pagine dal contenuto inappropriato.

3.4 Gli algoritmi e i motori di ricerca: il Page Rank di Google

In informatica, con il termine algoritmo si intende un metodo per la soluzione di un problema adatto a essere implementato sotto forma di programma. Intuitivamente, un algoritmo si può definire come un procedimento che consente di ottenere un risultato atteso eseguendo, in un determinato ordine, un insieme di passi semplici corrispondenti ad azioni scelte solitamente da un insieme finito⁹⁸.

La maggior parte dei motori di ricerca che opera sul web è gestito da compagnie private che utilizzano algoritmi proprietari e database tenuti segreti. Tuttavia di alcuni è noto il funzionamento come ad esempio nel caso del *Page Rank* di Google. L'algoritmo di Google, come quello di tutti gli altri motori di ricerca, definisce i parametri con cui i siti del web vengono classificati e catalogati. Dunque l'algoritmo è, in pratica, una formula che assegna un punteggio ad ogni pagina (ranking). In base al punteggio ottenuto, ciascuna pagina, ottiene una posizione differente nei risultati delle ricerche effettuate sui motori di ricerca (più alto il punteggio e migliore la posizione)⁹⁹. Più in particolare il *Page Rank*, letteralmente traducibile come *rango* di una pagina web, è un valore assegnato in modo individuale a ciascuna pagina di un sito web ed è determinato

⁹⁸ Ogni algoritmo deve avere quattro proprietà fondamentali: la sequenza di istruzioni deve essere finita, essa deve portare ad un risultato, le istruzioni devono essere eseguibili materialmente, le istruzioni non devono essere ambigue. Wikipedia, *Algoritmo*, 2007, <http://it.wikipedia.org/wiki/Algoritmo>.

⁹⁹ Clyc snc. Web Agency, *Glossario*, <http://www.clyc.it/>

principalmente in base al valore delle altre pagine che a queste sono collegate. Il calcolo assegna iterativamente un indice di merito ad ogni pagina pubblicata su Internet, basandosi principalmente sulla media ponderata dei *Page Rank* delle altre pagine che la collegano con un link. Il risultato dell' algoritmo matematico si avvicina al concetto umano di "importanza", o popolarità, valorizzando la possibilità di una visita alla determinata pagina¹⁰⁰.

È bene tenere presente che il *Page Rank* ha una valenza democratica nella quale il diritto al voto è permesso dalla semplice pubblicazione di una pagina web e il voto viene espresso attraverso i collegamenti presenti nella suddetta pagina. Maggiore sarà il grado di popolarità di un sito, maggiore risulterà essere il valore dei voti (*link*) che quello stesso sito può esprimere.

L'interpretazione e la definizione della popolarità di un sito non sono però legate soltanto a queste *votazioni democratiche*, ma tengono presente anche della pertinenza del contenuto di una pagina, nonché delle pagine correlate, con i termini ed i criteri della ricerca effettuata. Questo permette, o perlomeno ha lo scopo, di attuare un controllo incrociato che garantisca la validità dei risultati di ricerca.

L'algoritmo completo per il calcolo del PageRank si avvale della teoria dei processi di Markov ed è così rappresentabile:

$$PR[A] = (1 - d) + d (PR[T1]/C[T1] + \dots + PR[Tn]/C[Tn])$$

dove:

- PR[A] è il valore di PageRank della pagina A che si vuole calcolare
- T1...Tn sono le pagine che contengono almeno un link verso A
- PR[T1] ... PR[Tn] sono i valori di PageRank delle pagine T1 ... Tn
- C[T1] ... C[Tn] sono il numero complessivo di link contenuti nella pagina che offre il link
- d (damping factor) è un fattore deciso da Google e che nella documentazione originale assume valore 0,85. Può essere aggiustato da Google per decidere la percentuale di PageRank che deve transitare da una pagina all'altra e il valore di PageRank minimo attribuito ad ogni pagina in archivio¹⁰¹.

¹⁰⁰ TuttoWebMaster, *Google Page Rank*, 2006, <http://www.tuttowebmaster.it/indicizzazione/page-rank.php>

¹⁰¹ Wikipedia, *Page Rank*, 2007 <http://it.wikipedia.org/wiki/PageRank>

Per comprendere meglio, in termini concreti, il funzionamento del Page Rank di Google si presenta di seguito una tabella esplicativa.

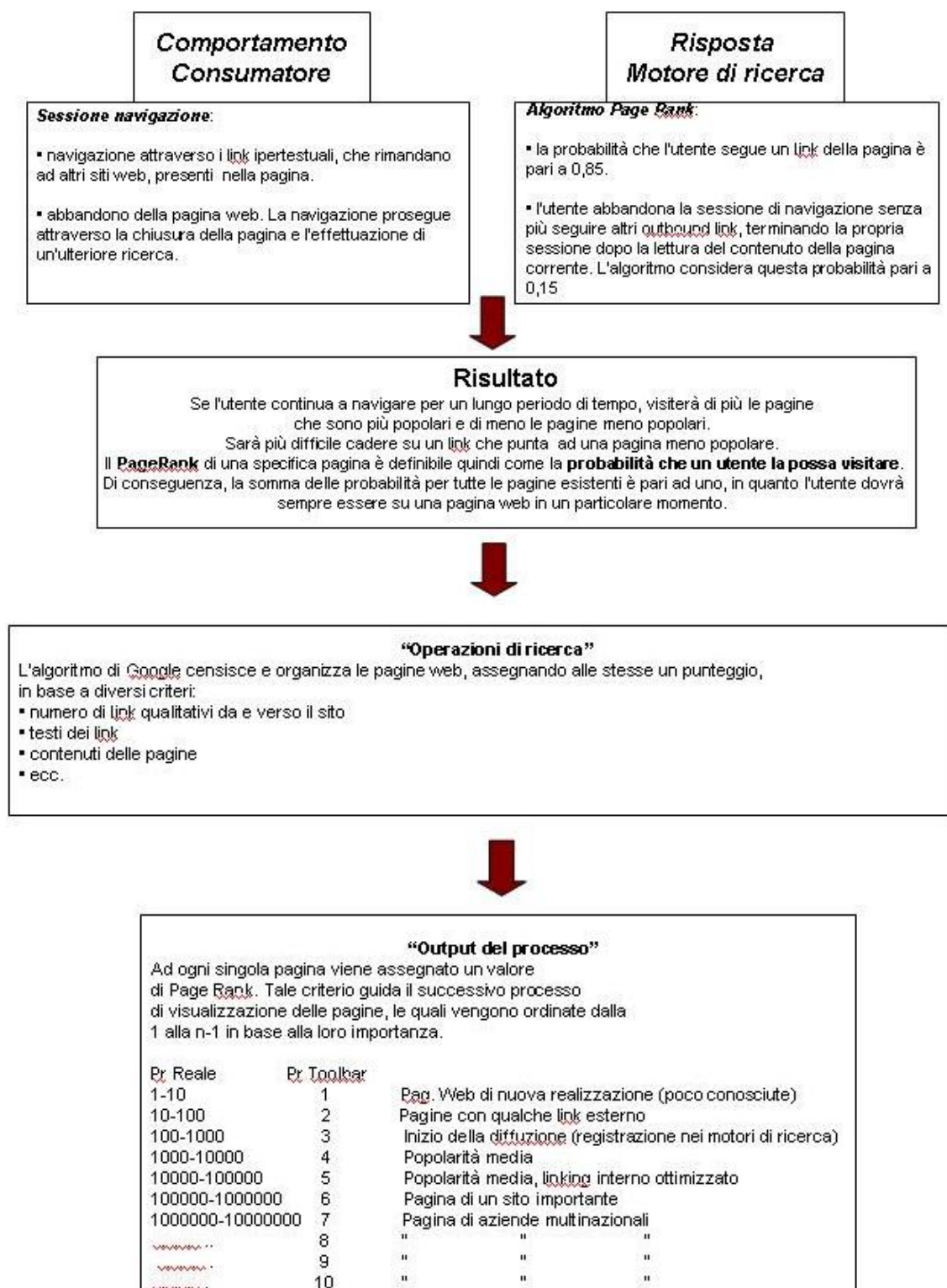
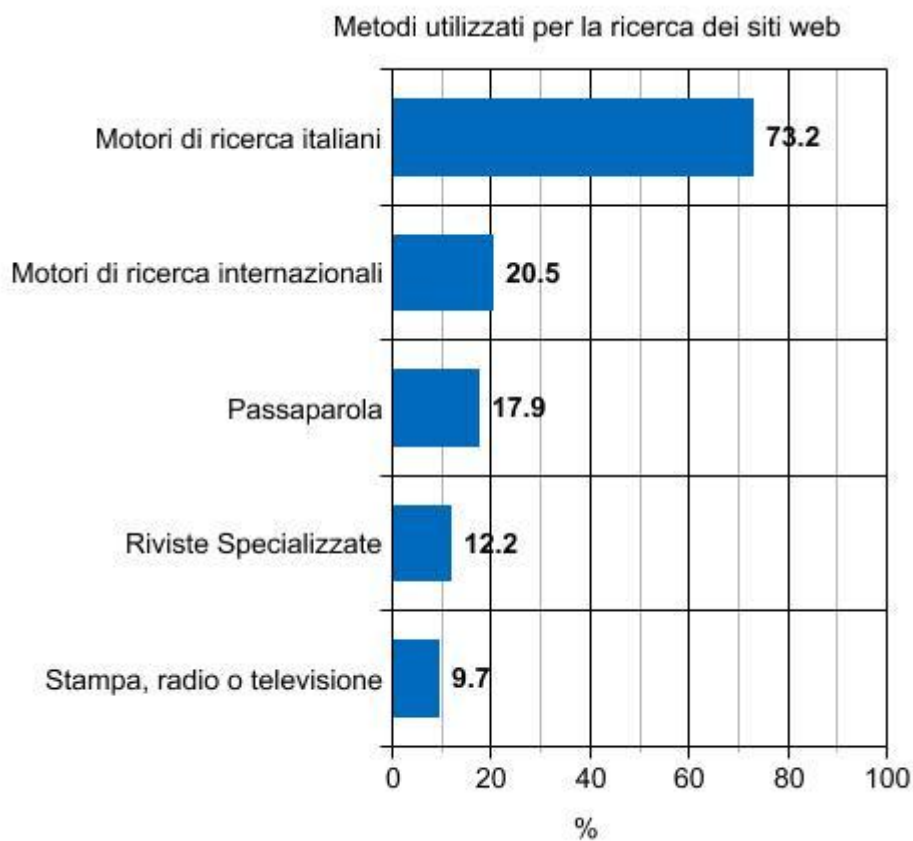


Figura 1.3 Funzionamento dell'algoritmo di indicizzazione delle pagine di Google (Page Rank).

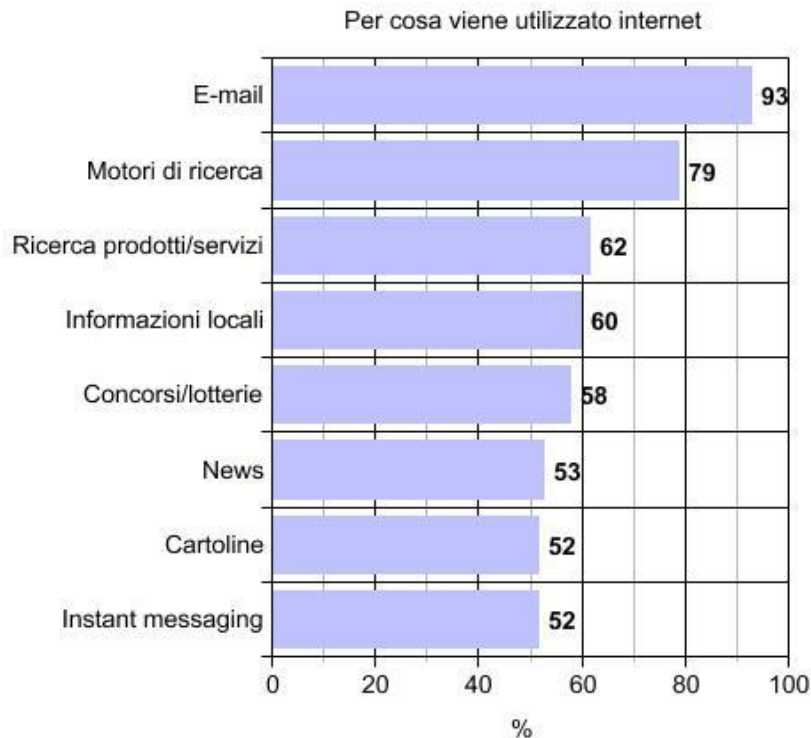
3.5 L'importanza dei motori di ricerca per la visibilità on-line

I motori di ricerca sono lo strumento più utilizzato sul web e sono secondi solo alla posta elettronica nella lista delle attività più frequenti svolte dagli utenti di internet. È quindi evidente come siano uno dei mezzi più importanti per lo sviluppo della visibilità di un sito. A confermarlo una ricerca condotta recentemente da Nextplora, secondo cui, su 4300 utenti Internet intervistati il 94% ritiene il motore di ricerca, in assoluto, lo strumento più efficace per arrivare alle informazioni d'interesse.



Fonte: I-Lab/Università Bocconi, Settembre 2001

Essi sono giudicati inoltre più efficaci dei portali specializzati per quel che riguarda, ad esempio, le tematiche legate alle decisioni di acquisto on-line. Ne consegue che, in Italia, così come nei paesi esteri, si ricorre spesso al *search engine* per reperire informazioni sui prodotti o servizi, in particolare sul prezzo, sulle specifiche caratteristiche, sulle procedure di acquisto, sul luogo di provenienza.



fonte: Jupiter Media, 2003

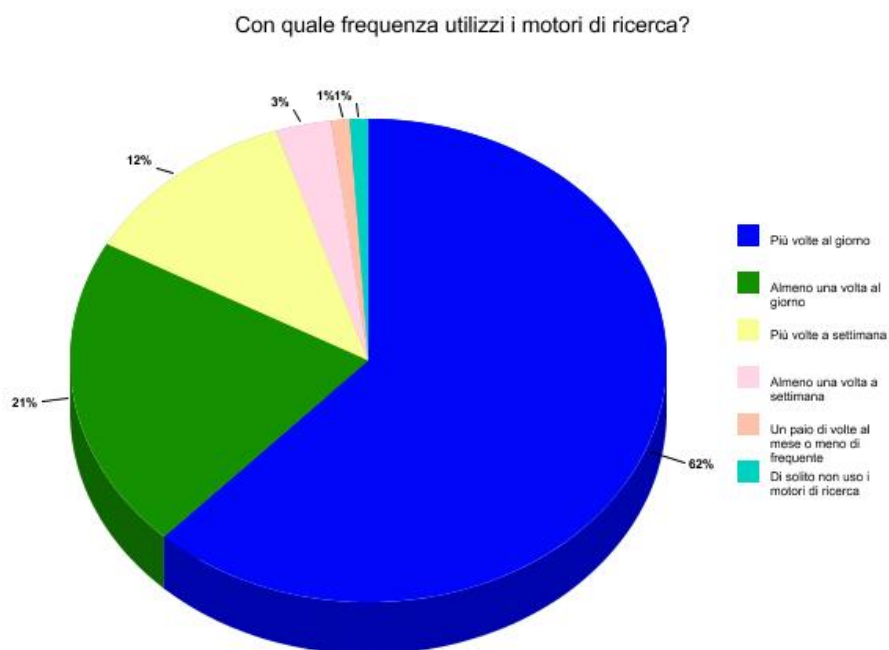
Grafico 1.2: Utilizzo di Internet negli Stati Uniti.

L'utilizzo crescente di Internet e dei motori di ricerca sta quindi incidendo notevolmente sui processi che stanno alla base delle decisioni di acquisto dei consumatori. Diverse indagini statistiche, infatti, mettono in luce come, in molti casi, la navigazione sia finalizzata alla ricerca di argomenti di *business*. L'interesse degli utenti per la ricerca di informazioni su internet li porta, oggi, ad utilizzare maggiormente che in passato i motori di ricerca. Ben l'83% degli Italiani *on-line*¹⁰², infatti, li utilizza costantemente, con una crescita rispetto a

¹⁰² La stima è aggiornata al mese di Febbraio 2006. Marco Loguercio, *L'importanza dei motori di ricerca nelle decisioni e negli acquisti*, Nextplora, 2006, www.sems.it, pagg. 4.

quanto registrato nell'anno precedente del 9%. Le ricerche effettuate interessano gli ambiti più svariati e, sia a casa che in ufficio, possono riguardare sia la sfera privata che quella lavorativa. Da notare inoltre come sia sempre più usuale, per i navigatori Italiani, approfondire tematiche di cui hanno letto sui giornali, sentito alla radio, in tv o per strada.

In definitiva, gli utenti del web considerano i motori di ricerca lo strumento più idoneo per il reperimento di informazioni che giudicano più aggiornate e complete rispetto a quelle offerte da altre fonti. Gli stessi garantiscono poi un' ampia gamma di dettagli e opzioni, oltre che punti di vista ed opinioni diverse da verificare e comparare¹⁰³. Da ricordare poi la comodità d'uso, associata all'inserimento di una o più chiavi di ricerca, che permette, in pochi secondi, di ottenere informazioni che richiederebbero, invece, più tempo per essere trovate su riviste cartacee, su cataloghi o altre fonti tradizionali.

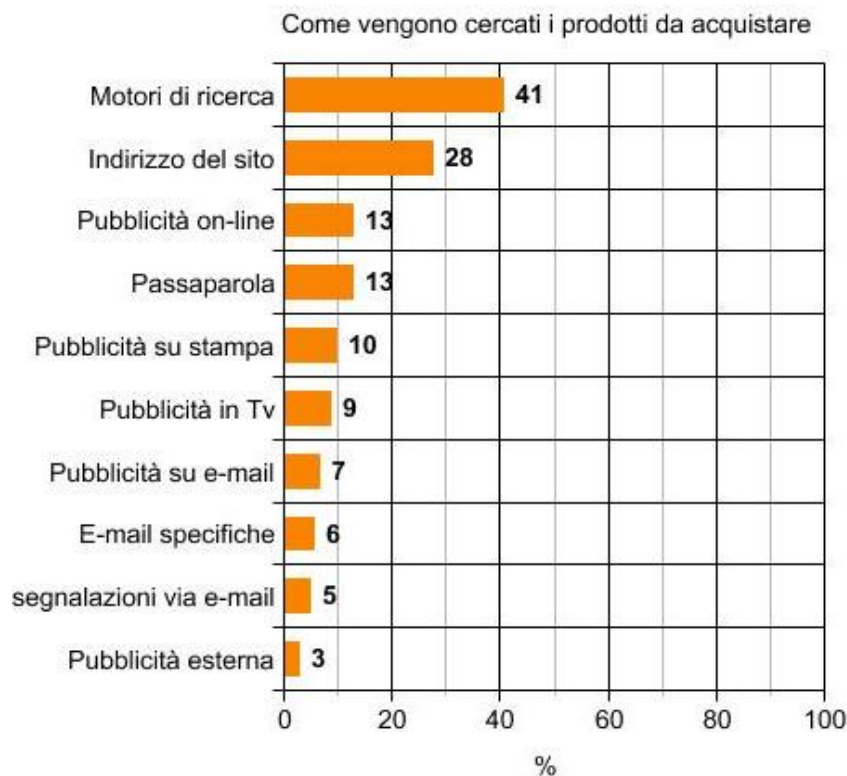


Fonte: Sems S.r.l. Indagine Italia, Febbraio 2006

Figura 1.3: Frequenza di utilizzo dei motori di ricerca in Italia

¹⁰³ Si fa riferimento ad esempio alle prove comparative su riviste online oppure ai commenti sui blog o sui forum. Marco Loguercio, *L'importanza dei motori di ricerca nelle decisioni e negli acquisti*, op. cit. 5.

Alla luce delle risultanze statistiche, emergono dunque sostanziali cambiamenti nel comportamento del consumatore, il quale, potendo contare su un'immensa quantità di informazione a disposizione, può basare le proprie decisioni di acquisto in modo semplice e razionale. Il cliente per l'azienda non è dunque più un target, un obiettivo da raggiungere, ma un individuo dotato di propria personalità, esigente, selettivo e maturo, con il quale è necessario instaurare un rapporto di comunicazione preferenziale.



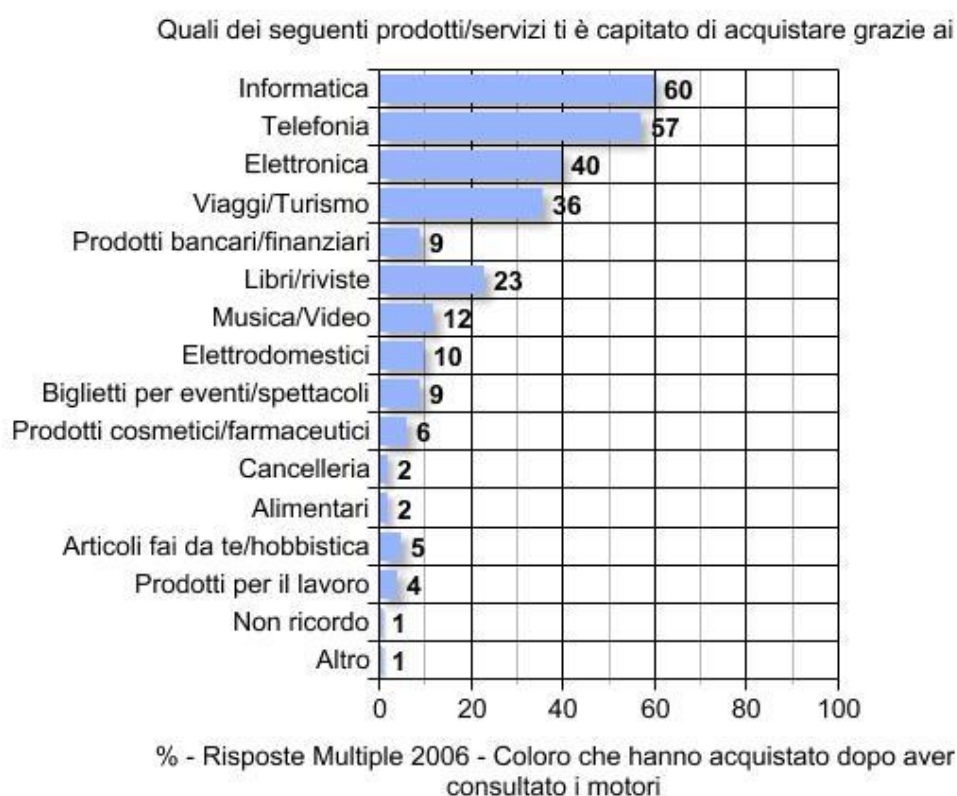
(fonte: Doubleclick / Greenfield Online, mar.2003)

Grafico 1.4: Metodi di ricerca dei prodotti

Il consumatore, è oggi più informato, ha maggiore possibilità di scelta, può superare i problemi logistici tipici dell'acquisto tradizionale, dedica meno tempo alla ricerca dei prodotti, di cui vuole conoscere le caratteristiche e le funzionalità rapidamente ed è insofferente alle informazioni di vendita scarse e spesso inutili. Diviene dunque più sospettoso ed esigente, proprio perché ha la possibilità di

spaziare e comparare le diverse alternative presenti in rete per soddisfare i propri bisogni.

La possibilità, inoltre, di entrare in contatto con un numero elevato di persone, cose e informazioni, la maggiore libertà di espressione e la possibilità di farsi conoscere e di comunicare i propri giudizi e impressioni determinano in alcuni casi il successo dello *shopping on-line*, a cui è associata inoltre una maggiore convenienza e un risparmio di tempo, per alcune categorie di prodotto, superiore a quanto offerto dalle forme di acquisto tradizionali, rappresentate essenzialmente dall'acquisto presso il punto vendita.



Fonte: Sems S.r.l. Indagine Italia, Febbraio 2006

Occorre poi ricordare i vantaggi legati all'eliminazione di alcuni effetti collaterali, che possono risultare sgradevoli nello *shopping* tradizionale, come ad esempio le code, il parcheggio e i luoghi troppo affollati. Dati questi vantaggi

risulta dunque facile intuire come gli “acquisti in rete” presentino grosse potenzialità e ampi margini di sviluppo.

Allo stato attuale, gli acquisti *on-line* incidono in minima parte sul totale dei consumi anche se il fenomeno risulta comunque in crescita. In tal senso il motore di ricerca svolge, da un lato, il ruolo di intermediario nelle transazioni telematiche fra acquirente e venditore, dall'altro, di strumento a supporto del consumatore nelle decisioni di acquisto *off-line*¹⁰⁴.

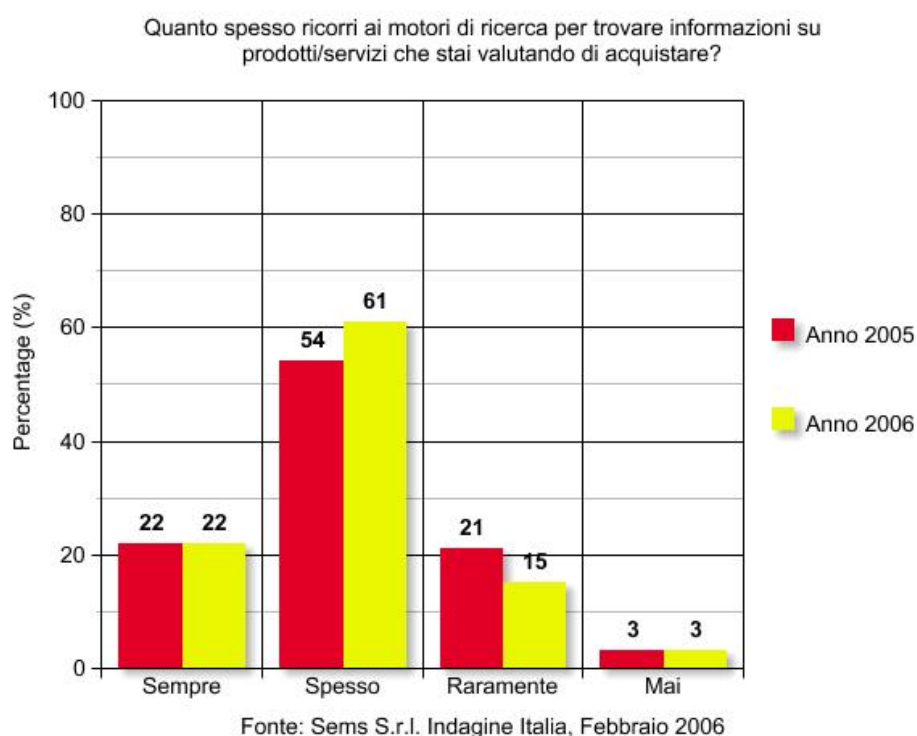
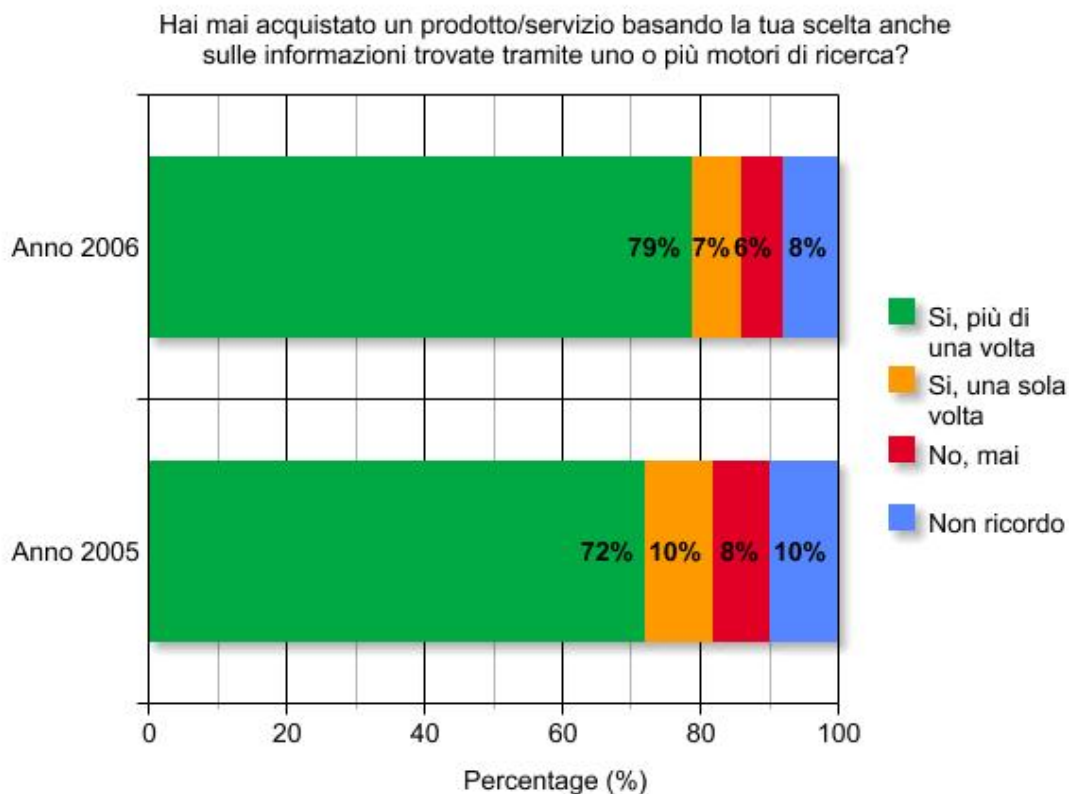


Figura 1.5: Frequenza di utilizzo dei motori di ricerca

¹⁰⁴ 3 utenti su 4 in Europa hanno dichiarato di cercare informazioni sui prodotti e servizi su internet, prima di acquistarli presso il punto vendita tradizionale (RoperASW/AOL Time Warner, 2002). I dati mostrano come i motori di ricerca siano di fatto l'applicazione più utilizzata in assoluto per cercare prodotti o servizi, sia per acquisire informazioni su di essi, che per acquistarli direttamente ove possibile. Marco Loguercio, *L'importanza dei motori di ricerca nelle decisioni e negli acquisti*, op. cit. 5 e ss.



Fonte: Sems S.r.l. Indagine Italia, Febbraio 2006

Figura 1.6: Influenza delle ricerche su internet sugli acquisti tradizionali

3.6 L'importanza dei motori di ricerca, le opportunità per le aziende

I motori di ricerca, se da un lato rappresentano un potente strumento informativo a disposizione dei consumatori, dall'altro costituiscono uno dei mezzi principali, insieme alla tv, alla radio e alla carta stampata, con cui le aziende possono incrementare la visibilità del *brand* e dei prodotti/servizi offerti.

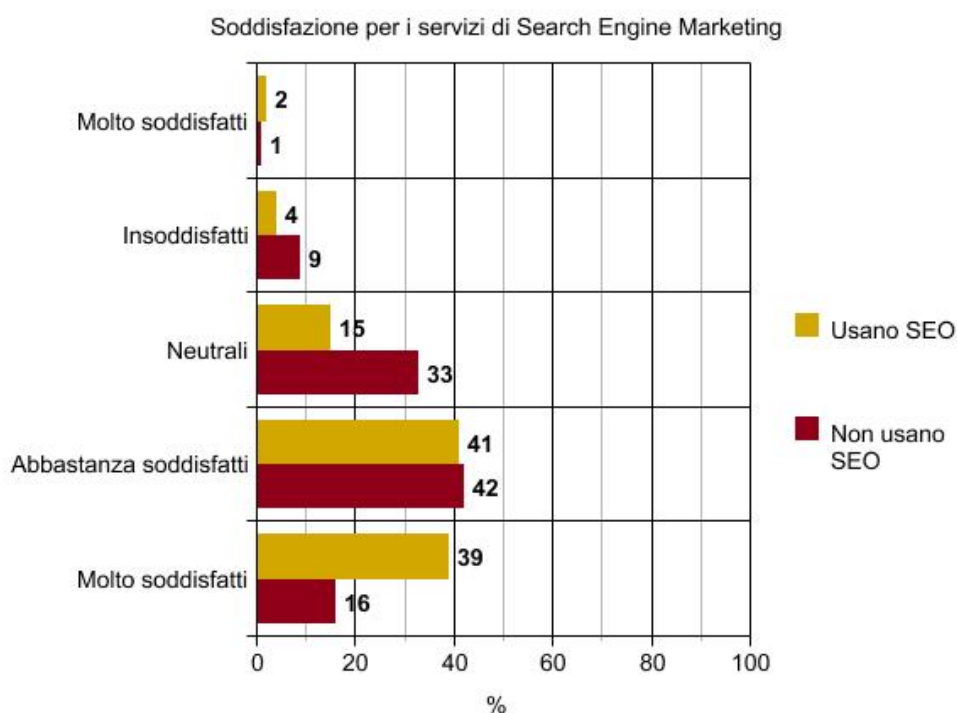
Le operazioni rivolte alla promozione dell'immagine in rete consentono infatti alle aziende di realizzare messaggi promozionali ad hoc rivolti a specifici fruitori, a differenza invece, di quanto avviene nella comunicazione pubblicitaria tradizionale che si rivolge prettamente ad uno spettatore medio.

Quest'ultima presuppone infatti una logica di tipo "*push*" nel rapporto di interazione con il potenziale cliente, mentre gli strumenti di comunicazione diffusi sul web sono ispirati da una logica "*pull*", secondo cui, la comunicazione

avviene in risposta alla domanda degli utenti, nel momento in cui esprimono palesemente un interesse.

L'insieme delle strategie messe in atto allo scopo di promuovere un *business* in rete prende il nome di “*search engine marketing*”. Esso prevede l'espletamento di diverse attività fra le quali rientrano l'ottimizzazione ed il posizionamento di un sito, la consulenza pre-attività, la pianificazione e la gestione di campagne di *link* sponsorizzati nonché l'analisi quali-quantitativa dei risultati ottenuti per arrivare a determinare il ritorno sull'investimento e studiare il “*fine tuning*” della promozione.

A suffragare l'interesse delle aziende per le attività di *marketing* in rete, una ricerca condotta nel 2003, secondo cui la stragrande maggioranza degli intervistati si ritiene abbastanza soddisfatto dei servizi legati alla promozione dell'immagine attraverso l'utilizzo dei motori di ricerca. Emerge inoltre come le aziende stiano investendo sempre più sulle attività di visibilità, in particolare attraverso i servizi di ottimizzazione del sito e i cosiddetti “*keyword advertising*”, che prevedono la somministrazione di messaggi pubblicitari agli utenti nel momento in cui si apprestano a ricercare determinate parole chiave.



fonte: Jupiter Media,giu.2003

Figura 1.6: Grado di soddisfazione per i servizi di search engine marketing in Europa.

I motivi che spingono le aziende ad investire in modo crescente in questo settore sono da ricondurre ai servizi offerti dai motori di ricerca e ai vantaggi connessi al loro utilizzo¹⁰⁵. In particolare i motori di ricerca:

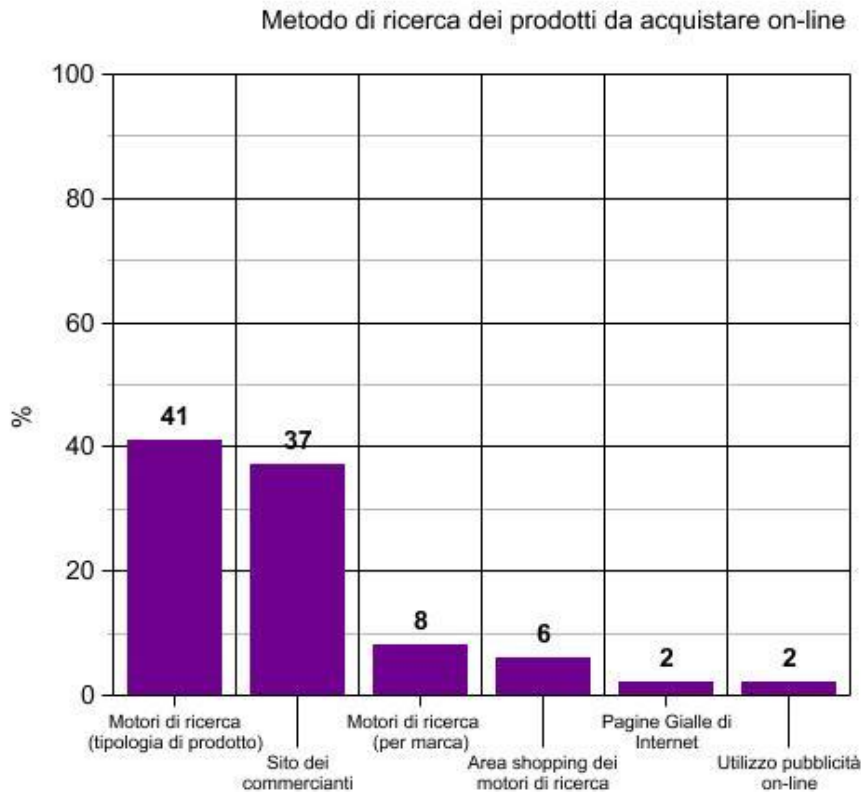
1. *sono lo strumento più utilizzato per trovare nuovi siti*: diverse ricerche mettono in luce come gli stessi semplifichino notevolmente le operazioni di acquisto *on-line* e *off-line*. Con riferimento agli acquisti in rete uno studio realizzato dalla *Jupiter Communications* evidenzia come, i siti su cui fare *shopping*, siano scelti dai navigatori attraverso i motori di ricerca, prevalentemente digitando il nome del tipo di prodotto che interessa e in misura minore cercando il nome delle aziende produttrici o selezionando il canale tematico del motore di ricerca.

¹⁰⁵ Il mercato delle ricerche sponsorizzate si aggira oggi sui 2 miliardi di dollari, con un tasso di crescita annuo del 35% che consente di prevedere un valore di 5,6 miliardi nel 2007 (fonti: Time, ComScore Networks, First Albany Capital). Gianluigi Zarantonello, *Internet cresce o no?*, 2005, <http://www.comunicazione.it/>

2. *assicurano un'alta quantità e qualità del traffico generato:* elevatissimo è infatti il numero delle richieste di ricerca effettuate dagli utenti, stimate in 550 milioni al giorno¹⁰⁶. Oltre al numero, i motori di ricerca permettono di ottenere un'elevata qualità dei contatti generati, specie per quelli provenienti dai *link* dei risultati di ricerca. Gli utenti, infatti, sono meglio disposti nei confronti di un sito risultante da una ricerca, piuttosto che da una sollecitazione pubblicitaria, sia effettuata mediante un *banner*¹⁰⁷ sia attraverso un altro tipo di comunicazione. Questo perché i siti elencati dal *search engine*, a seguito della richiesta, costituiscono il naturale proseguimento della navigazione, a differenza del *banner* che induce invece l'utente a cambiare percorso, attraverso sollecitazioni più emotive che razionali. Per un'azienda, quindi, figurare ai primi posti fra i risultati di ricerca costituisce il modo migliore per accogliere sul proprio sito utenti sicuramente interessati. Essi sono disposti, infatti, a dedicare tutta la loro attenzione, perché il sito visitato è l'evoluzione concreta della loro ricerca.

¹⁰⁶ Il dato si riferisce all'anno 2005 secondo un'indagine condotta da Nielsen/Netratings. I-dome.com, *I dati Nielsen dallo IAB Forum*, 2006, <http://www.i-dome.com/>

¹⁰⁷ Striscione pubblicitario. Una porzione predefinita di spazio, avente varie dimensioni, generalmente all'interno di pagine html, dove vengono mostrati messaggi pubblicitari cliccabili, ovvero che rimandano al sito dell'inserzionista con un semplice click su di essi. Italybanner, *Le guide di IB* <http://www.italybanner.it/glossario.htm>



Fonte: Jupiter Communications, Branding Online Companies

Figura 1.7: Come avviene la ricerca dei prodotti /servizi da parte dei consumatori

3. *consentono di ottenere un'elevata segmentazione di mercato*: l'utilizzo delle funzioni di ricerca, l'inserimento delle parole chiave e la selezione dei *link* ai siti d'interesse effettuata liberamente dagli utenti costituiscono un importantissima forma di comunicazione. Attraverso apposite statistiche, fornite a pagamento dai *provider* di servizi¹⁰⁸, basate essenzialmente sul numero e la tipologia delle parole chiave è, possibile risalire agli interessi dei navigatori e procedere così ad una più precisa segmentazione di mercato, attraverso un corretto posizionamento del sito web sui *search engines*. Risulta più facile inoltre raggiungere le nicchie.
4. *permettono di sviluppare una comunicazione personalizzata*: l'interazione con i potenziali clienti avviene in modo differente e coerente con gli interessi da loro esplicitati e risulta inoltre non eccessivamente invasiva. L'azione, come già sottolineato, è di tipo *pull*, effettuata cioè solo nel momento in cui l'utente svolge determinate

¹⁰⁸ Lo stesso Google fornisce informazioni sul traffico generato dai navigatori di un sito. Google, *Google Analytics*, 2007, <http://www.google.com/analytics/it-IT/>

ricerche, ed è inquadrabile tra le attività di *marketing one-to-one*, settore dove la rete mostra evidenti potenzialità.

5. *garantiscono un'abbattimento dei costi di lead*: l'utilizzo di efficaci strategie di *marketing* in rete facilita l'acquisizione di nuovi clienti potenziali¹⁰⁹ a costi molto più bassi rispetto a qualsiasi altro strumento di comunicazione.

3.7 Le campagne di “search engine marketing”

Il raggiungimento di visibilità qualificata su utenti selezionati attraverso i motori di ricerca si può ottenere, come già affermato, attraverso la realizzazione di una corretta campagna di *Search Engine Marketing* (SEM) o *Search Engine Optimization* (SEO).

Ciò consente all'azienda interessata di porre in essere una serie di attività volte ad incrementare la visibilità di un sito web nell'ambito dei principali servizi di ricerca internet, sulla base di una specifica lista di parole o frasi chiave, strategicamente definita. Lo sviluppo di un programma SEO si caratterizza nella realizzazione di un processo fortemente personalizzato, basato sulle caratteristiche, funzionalità e tipicità di un sito web, e sugli obiettivi e finalità di marketing sottostanti. Si possono individuare alcuni step fondamentali:

1. *Analisi strategica e analisi della concorrenza*: vengono effettuati studi finalizzati all'identificazione delle principali caratteristiche del mercato internet, quali la dimensione, le caratteristiche competitive, la scelta della strategia di posizionamento più indicata¹¹⁰;
2. *Analisi delle caratteristiche e del comportamento del settore di mercato*: al fine di fornire sufficiente evidenza su quali tipi di articoli, nell'ambito di una gamma di prodotti, siano quelli a maggiore

¹⁰⁹ Ci si riferisce sia ai clienti che acquistano on-line, sia a quelli che procedono all'acquisto dei prodotti/servizi di un'azienda in modo tradizionale. Marco Loguercio, *L'importanza dei motori di ricerca nelle decisioni e negli acquisti*, op. cit. 5 e ss.

¹¹⁰ Essenzialmente si cerca di determinare con un'analisi periodica se esiste un numero di navigatori interessati ai prodotti o servizi proposti dall'azienda, quanti e chi sono i competitori ai primi posti con le ricerche generiche del settore di competenza e quali strategie utilizzano. Eure, *L'importanza dei motori di ricerca*, 2002, www.eureweb.com, pag. 4.

- domanda, su come si modificano le preferenze dei consumatori, su quali tendenze emergono in termini di comportamento nelle ricerche di informazioni inerenti determinati prodotti e servizi;
3. *Analisi ed ottimizzazione degli elementi strutturali del sito web:* prevede lo studio delle caratteristiche del sito internet per identificare i punti di forza e di debolezza e in base ad essi predisporre l'apposito piano d'azione;
 4. *Analisi ed ottimizzazione della struttura di navigazione del sito web:* viene attuata attraverso la realizzazione di test per verificare la navigabilità del sito, al fine di permettere una agevole fruizione dello stesso da parte dei navigatori ed una semplice reperibilità da parte dei software di indicizzazione dei motori di ricerca;
 5. *Sviluppo dei contenuti testuali ottimizzati per l'indicizzazione sui motori di ricerca:* consiste nell'elaborazione di specifici contenuti testuali da inserire nel sito web per favorire una più semplice ed immediata comunicazione con il proprio *target*.
 6. *Sviluppo della link-popularity del sito:* consiste nello sviluppare la quantità e la qualità dei collegamenti da e verso un determinato sito web.
 7. *Saturazione dei motori di ricerca:* il sito oggetto della campagna di SEO viene registrato nei principali motori di ricerca al fine di aumentarne la visibilità.
 8. *Analisi statistica dei risultati di una campagna di search engine marketing:* attraverso la fornitura periodica di reportistica finalizzata al monitoraggio delle principali variabili oggetto della campagna di promozione¹¹¹.

Il successo di una campagna di promozione dell'immagine sul web dipende molto dal *mix* di competenze, risorse, tempo e denaro disponibili. In particolare sono richieste conoscenze nel campo dell'informatica, del *marketing*, delle tecniche di ricerca, della statistica e del *project management*. E' richiesta inoltre la definizione degli obiettivi che si vogliono raggiungere. Saranno diverse infatti le

¹¹¹ Fra le variabili oggetto di osservazione, hits, impressions o pagine visualizzate, visite, visitatori, provenienza macro-territoriale, banda utilizzata. Eure, *L'importanza dei motori di ricerca*, op. cit. pag.7

strategie da adottare nel caso in cui un'azienda voglia ampliare, ad esempio, il proprio *business* attraverso l'ampliamento del numero di contatti tramite internet nel medio/lungo periodo, da quella che invece vuole supportare il lancio di un nuovo prodotto con una comunicazione aggressiva in rete.

CAPITOLO 4

BENETTON GROUP

4.1 Overview del Gruppo

Oggi il Gruppo Benetton è presente in 120 Paesi del mondo. Il suo core business è l'abbigliamento: il gruppo ha una consolidata identità italiana di stile, qualità e passione, che si riflettono nei marchi United Colors of Benetton, casual, Sisley, più orientato al fashion, Playlife, abbigliamento per il tempo libero, e Killer Loop, streetwear. L'azienda ha una produzione totale di circa 115 milioni di capi l'anno. La rete commerciale di 5.000 negozi moderni nel mondo offre ai clienti servizi di alta qualità e genera un fatturato totale prossimo a 1,8 miliardi di euro.

Lo sviluppo dell'organizzazione commerciale Benetton è sostenuto da un significativo programma di investimenti per l'apertura di *megastore* caratterizzati, oltre che dalle grandi dimensioni, da una posizione privilegiata nei centri storici e commerciali e da un'elevata qualità dei servizi offerti alla clientela. I nuovi *megastore* ospitano le complete collezioni di abbigliamento casual donna, uomo, bambino e intimo, oltre ad un'ampia scelta di accessori e complementi d'abbigliamento, proponendo in modo globale lo stile e la qualità Benetton. Come nell'evoluzione della rete commerciale, la costante tensione al nuovo, intesa quale rilevante fattore di sviluppo, ha attraversato fin dagli inizi i vari settori dell'organizzazione aziendale: dalla comunicazione ai sistemi informativi, dalla ricerca di nuovi materiali alla logistica integrata. Un particolare impegno all'innovazione è dedicato alla struttura produttiva, i cui sistemi e apparati sono rinnovati completamente ogni cinque anni. Questa organizzazione ha il suo baricentro nel centro di coordinamento produttivo di Castrette (Treviso), un complesso industriale dedicato all'abbigliamento, tra i più moderni al mondo.

Nonostante la dimensione globale, il Gruppo Benetton ha mantenuto forti legami con il territorio d'origine, in particolare attraverso le attività culturali della

Fondazione Benetton Studi e Ricerche e i progetti che ruotano intorno allo sport. Dall'impegno nel rugby, volley e basket, alle storiche vittorie in Formula Uno, l'idea sportiva di Benetton propone, oltre che la ricerca dell'eccellenza agonistica, un carattere sociale di incontro, condivisione e benessere fisico che sfocia, in particolare, nell'avviamento allo sport di migliaia di giovani ogni anno.

La capacità di radicamento nella società si manifesta anche attraverso Fabrica, il centro di ricerca sulla comunicazione della Benetton. La sfida di Fabrica è quella dell'innovazione e dell'internazionalità: un modo per coniugare cultura e industria, attraverso la comunicazione che si affida non più solo alle forme pubblicitarie consuete, ma veicola la "cultura industriale", "l'intelligenza" dell'impresa attraverso altri mezzi: il *design*, la musica, il cinema, la fotografia, i prodotti editoriali, internet. Fabrica ha scelto di scommettere sulla creatività sommersa portata dai giovani e dagli artisti-sperimentatori di tutto il mondo, invitati dopo un'impegnativa selezione a sviluppare progetti concreti di comunicazione sotto la direzione artistica di alcuni principali protagonisti nei diversi settori¹¹².

¹¹² Fonte: documento rilasciato al pubblico dall'ufficio stampa di Benetton Group

4.2 Benetton Group: dall'idea imprenditoriale alla quotazione

La storia di Benetton viene da lontano: verso la metà degli anni Cinquanta Luciano Benetton, con l'ausilio della sorella Giuliana e dei fratelli Gilberto e Carlo, comincia ad accarezzare l'idea di produrre e distribuire maglioni colorati in lana; ci vorrà circa un decennio, tuttavia, perché l'idea imprenditoriale prenda forma e si sostanzi nell'apertura di un insediamento produttivo.

La svolta si ha nel 1965, quando i quattro fratelli decidono di aprire uno stabilimento in cui realizzare alcune fasi del processo di trasformazione. L'investimento è ingente, soprattutto considerando le poche risorse finanziarie a disposizione degli imprenditori: circa 40.000 euro a fronte di un fatturato prossimo ai 300.000 euro. Prevale tuttavia la persuasione che sia necessario *rischiare* per realizzare la loro visione. Nasce così il Maglificio di Ponzano Veneto dei Fratelli Benetton, con 150 persone alla dipendenze e i quattro fratelli nelle posizioni di comando: Luciano si occupa dell'area commerciale, Giuliana delle collezioni, Gilberto dell'amministrazione e Carlo del processo di trasformazione.

Nello stesso periodo viene percorsa un'altra importante tappa, lungo la via che porta alla definizione del modello di business; nel 1964 un amico dei Benetton, Pierantonio Marchiorello, propone loro di aprire un negozio a Belluno destinato alla vendita solamente dei loro maglioni. La proposta è accettata di buon grado, anche se la scarsità di risorse finanziarie spinge i Benetton a creare una società paritetica con Marchiorello. Il punto vendita da ben presto buoni risultati, tanto che nel 1966 l'esperimento viene replicato, con l'apertura di un punto vendita a Cortina. La progettazione è affidata a Tobia Scarpa, che realizza un negozio piccolo, ricco di scaffali in cui è esposta la merce e senza i banconi caratteristici dei tradizionali rivenditori, giudicati troppo formali.

Le innovazioni nel sistema d'offerta (maglioni in lana colorati, di buona qualità e a prezzi contenuti) e nella distribuzione (piccoli negozi informali con la merce accessibile ai clienti) non esauriscono i tratti distintivi del modello di business Benetton. Alcune importanti innovazioni interessano anche il processo

di trasformazione e risalgono ai primi anni di sviluppo del modello di business. Sono introdotte una tecnica che permette di rendere la lana più soffice, nobilitando così la materia prima senza ricorrere a materiali particolarmente pregiati e costosi, e la tintura dei maglioni in capo, che permette di ridurre sensibilmente il fabbisogno generato dal circolante e, al contempo, di migliorare la capacità di risposta all'evoluzione della domanda.

Fin dall'inizio Benetton può contare sulla presenza nel territorio di risorse e competenze specialistiche dedicate alla gestione di porzioni limitate del processo di trasformazione. I rapporti privilegiati con alcuni laboratori, selezionati tra quelli con minore esperienza perché più indicati per il trasferimento tempestivo di cultura e metodi di lavoro, permettono all'azienda di Ponzano di affrontare lo sviluppo senza mortificare la flessibilità. Ne beneficiano il rischio operativo, in parte esternalizzato, e il fabbisogno di capitale immobilizzato, anch'esso posto in certa misura a carico dei terzisti.

Nell'ultimo scorcio degli anni Sessanta il neonato Maglificio di Ponzano prosegue a passo spedito lungo il sentiero di sviluppo intrapreso. Sono aperti nuovi punti – vendita, dapprima a Padova e poi via via in tutte le altre città d'Italia. I titolari dei negozi sono licenziatari del marchio Benetton: non è richiesta loro la corresponsione di alcuna *royalty*, ma l'acquisto dell'arredamento, secondo i progetti di Scarpa, e l'adesione alle politiche di vendita promosse dalla casa madre. I locali molto spesso sono acquistati direttamente da Benetton, o da qualche società partecipata, per garantire un'ubicazione dei punti – vendita coerente con il sistema d'offerta e con l'immagine del Gruppo. La rete distributiva imprenditoriale, al pari del ricorso ai terzisti per la fase di manifattura, permette di alimentare lo sviluppo facendo leva sulle competenze e sulle risorse finanziarie presenti nel territorio, senza appesantire il modello di business con la gestione diretta dei punti – vendita, che avrebbe generato una crescita esponenziale della complessità operativa e direzionale. Negli anni Settanta il ritmo di crescita dell'azienda di Ponzano subisce un'ulteriore accelerazione: nel 1971 i punti-vendita sono un centinaio; alla fine del decennio sono circa 250. Già nel 1969 i Benetton fanno la loro incursione nei mercati esteri, con l'apertura di un negozio a Parigi, cui seguono le più importanti città europee.

Il grande sviluppo degli anni Settanta (nel 1979 i ricavi superano i 50 milioni di euro, dai 500.000 euro del 1971) è contraddistinto anche dalla sperimentazione di nuove combinazioni prodotto-mercato, senza tuttavia sfidare i tratti costitutivi del modello di business.

Segue poi il periodo cruciale, in cui si determina l'attuale struttura complessiva, a cavallo degli anni 1980-81. La Benetton Spa costituisce nel maggio del 1980 tre nuove società per azioni, delle quali detiene il completo controllo, con le seguenti denominazioni: Benetton Lana Spa, Benetton Cotone Spa e Benetton Jeans Spa. Una quarta società, la Nuova Benetton Spa, viene costituita nel luglio dello stesso anno. In seguito, a queste società vengono conferiti diversi rami d'azienda; in particolare alla Nuova Benetton Spa viene conferito il complesso delle attività amministrative, commerciali e finanziarie, mentre alle restanti vengono assegnati i compiti produttivi. Poco dopo la Benetton Spa assume il ruolo di capogruppo con compiti esclusivamente finanziari e di indirizzo, e trasforma la propria ragione sociale in Invep Spa, mentre il nome Benetton Spa viene assunto dalla commerciale, semplificando così il rapporto e la continuità d'immagine nei confronti della clientela. Alla fine del 1985, infine, l'Invep Spa si trasforma ulteriormente in Benetton Group Spa, potendo così esibire il nome della famiglia titolare ormai famoso in tutto il mondo, e quindi particolarmente utile nel momento in cui la società si appresta a dare il via alle operazioni di quotazione del proprio titolo alla Borsa di Milano e New York.

Fino alla fine del 1985, quando ancora non è avvenuta l'emissione al pubblico delle azioni del gruppo, il controllo della Benetton Group da parte della famiglia Benetton è totale ed è esercitato attraverso alcune società finanziarie che fanno capo direttamente ai quattro fratelli¹¹³.

Sono seguiti ancora anni di intenso sviluppo del Gruppo che hanno portato all'acquisizione di altri marchi di abbigliamento e anche ad affacciarsi verso altri settori più o meno affini a quello della moda. Attualmente il Gruppo possiede i marchi United Colors of Benetton, Sisley, Playlife, Killer Loop.

Inoltre, a seguito dell'accordo con Mattel (avvenuto nel maggio 2005), Benetton realizza e vende nei propri negozi la linea di abbigliamento per bambine "Barbie loves Benetton".

¹¹³ Giorgio BRUNETTI e Paolo BORTOLUZZI, *Benetton: da United Colors a Edizione Holding*, Torino, Isedi, 2004, pagg 6 e segg.

I suoi marchi si trovano applicati anche su prodotti diversi da quelli dell'abbigliamento in virtù di contratti di licenza. Fra le imprese che hanno ottenuto la licenza possiamo citare l'azienda turca Zorlu Holding per la biancheria, la francese Selective Beauty per i profumi, la milanese Siport per le scarpe da bambini. Ha contratti di licenza anche con aziende che producono gioielli, profilattici e cartoleria.

Il gruppo è composto da 55 società, 40 delle quali con sede all'estero. Le società del gruppo si possono dividere in tre categorie: quelle di natura commerciale, quelle addette alla filatura e tessitura, e quelle che si occupano del confezionamento. Quelle di natura commerciale sono il maggior numero e per la maggior parte si trovano all'estero.

Quelle tessili sono Olimpias e Filatura di Vittorio Veneto, che posseggono vari stabilimenti nell'Italia Settentrionale e nei dintorni di Firenze e Salerno. Quelle del confezionamento sono dislocate in parte in Italia e in parte all'estero; in Italia le principali sono Benind, Bentec e Bencom che si dedicano alla progettazione, al rapporto con i terzisti, ai controlli di qualità e alla rete di vendita. All'estero le società più importanti sono Benetton Slovacchia, Benetton Ungheria, che coordina la produzione effettuata tramite terzisti nell'Europa dell'Est, Benetton Croazia, che si dedica principalmente al confezionamento dei vestiti in lana, Benetton Textil Confeccao, che confeziona vestiti in Portogallo, e Benetton Tunisia, che ha un duplice ruolo di tintoria e di coordinamento della produzione tramite terzisti in Nord Africa. La capogruppo è Benetton Group Spa, posseduta per il 67% dalla famiglia Benetton attraverso la società Edizione Holding¹¹⁴, che rappresenta la cassaforte finanziaria della famiglia.

I dipendenti di Benetton Group sono 7.500, di cui 2.500 in Italia. Questi ultimi sono occupati in gran parte nelle sedi centrali di Ponzano e Castrette, gli altri negli stabilimenti tessili e nei negozi. A Castrette (Treviso) si trova il centro operativo che occupa 920 dipendenti. Precisato che per l'abbigliamento Benetton si avvale quasi totalmente di terzisti, a Castrette sorge il centro logistico che acquista sia la stoffa, assegna la produzione ai terzisti, riceve i prodotti finiti, esegue i controlli di qualità e invia la merce ai punti vendita. In Italia i terzisti

¹¹⁴ Per un approfondimento su Edizione Holding si veda il paragrafo 4.2.1.

sono 500, localizzati, oltre che in Veneto, in Puglia, Basilicata, Abruzzo, Campania e Calabria.

Benetton ha creato all'estero tre sottopoli logistici: uno in Ungheria, uno in Croazia e uno in Tunisia. Il principale è quello ungherese che impiega 400 persone, riceve gli ordini produttivi da Castrette e li assegna a centinaia di terzisti localizzati in Europa dell'Est, Dopo di che rispedisce i prodotti finiti in Italia. Funzioni analoghe sono svolte anche dal polo tunisino e croato, seppur in tono minore e per attività più specifiche.

Nel complesso i lavoratori occupati dai terzisti di Benetton sono 27.000, di cui 7.400 in Italia, 14.500 in Europa dell'Est e 5.000 in Tunisia. L'obiettivo di Benetton è di accrescere la quota di produzione all'estero, che nel 2004 rappresentava già il 70%.

Benetton si sta strutturando anche in Asia, perché rappresenta un mercato in espansione. In India, ad esempio, ha fondato una società assieme a investitori nazionali per creare un polo produttivo locale. Nel contempo ha aperto una sede a Hong Kong per coordinare tutte le attività produttive e commerciali dell'area asiatica, inclusa la Cina.

La rete commerciale di Benetton, presente in 120 paesi, comprende 5 mila punti vendita a insegna propria, per la maggior parte concessi in franchising. Alcuni di questi negozi, in Italia, sono gestiti dal Gruppo Percassi, già socio di Zara¹¹⁵.

¹¹⁵ Francesco GESUALDI, *L'impero dei Benetton*, 10 Dicembre 2006, www.disinformazione.it/benetton.

4.2.1 Edizione Holding¹¹⁶

Nasce nei primi anni ottanta con il compito di razionalizzare la struttura societaria del Gruppo Benetton. Nei primi anni di vita è poco più di un “contenitore”, cui affluiscono i dividendi distribuiti dal tessile-abbigliamento. Il punto di svolta si ha nel 1986: il 2 luglio Benetton Group debutta alle Borse Valori di Milano e Venezia, collocando sul mercato circa il 10% del capitale, detenuto da Edizione e dalla sua controllata Olimpias. La vendita degli oltre 7 milioni di azioni intestate a Edizione frutta a quest’ultima 41 milioni di euro, cui si appoggiano i 40 incassati da Olimpias. Con quest’operazione Edizione si trova, quindi, a detenere, in parte direttamente, in parte attraverso Olimpias, la totalità di Benetton Group.

Il 1986 è un anno importante per Edizione non solamente perché da questa data può disporre di un ingente ammontare di risorse finanziarie, ma anche, e soprattutto, perché prende avvio quel processo di managerializzazione che le permetterà di affrancarsi da Benetton Group, intraprendendo un sentiero di sviluppo autonomo. Da questo momento Edizione inizia ad essere “un tavolo di confronto tra imprenditori e manager, attorno a cui sono formulate le strategie di portafoglio”. Sono gli anni in cui si formano l’anima manageriale e la vocazione finanziaria di Edizione, che troverà nel dialogo con lo spirito più spiccatamente imprenditoriale e industriale della proprietà gli stimoli al suo sviluppo.

Questo processo di sviluppo ha portato oggi Edizione Holding al vertice di numerosi gruppi e numerose società finanziarie utilizzate per effettuare operazioni di vario genere. Una di queste è "21 investimenti" attraverso la quale opera in una ventina di società tra cui Meccano, Sisal, StradeBlu. Fra i gruppi più importanti partecipati direttamente da Edizione Holding troviamo Maccarese Spa gruppo immobiliare (100%) Autogrill Spa (57%), Autostrade Spa (37%), Olimpia Spa (16%) che controlla Telecom Italia, Grandi Stazioni Spa (13%), Sagat Spa (24%) che gestisce l'aeroporto di Torino, Pirelli & C. Spa (3,93%), Banca Popolare Antonveneta (4,86%). Edizione Holding controlla anche il 24,5% del

¹¹⁶ Giorgio BRUNETTI e Paolo BORTOLUZZI, *Benetton: da United Colors a Edizione Holding*, Torino, Isedi, 2004, pagg 6 e segg.

capitale della Sep, casa editrice del quotidiano "Il Gazzettino". Inoltre ha possedimenti terrieri all'estero. In Argentina, ad esempio, tramite la società Compagnia de Tierras Sud Argentina SA possiede una estensione grande come tutta l'Umbria su cui alleva 300.000 pecore da lana.

4.3 Il modello di business

Il caso Benetton si presta a molteplici letture, una tra le più interessanti sembra essere quella che prende in considerazione due aspetti: 1) nuove modalità di ricomporre un settore frammentato; 2) nuovi modi per allentare i vincoli finanziari e manageriali alla crescita accelerata dell'impresa¹¹⁷.

Le *performances* della Benetton sono quindi il risultato della combinazione, originalissima, di due "condotte" apparentemente antitetiche. La prima è l'estensione verticale della missione aziendale (dalla sola produzione, alla produzione e commercializzazione al dettaglio, fino alla produzione-commercializzazione e al finanziamento-assicurazione di fornitori clienti), e rappresenta la chiave per risolvere il problema della frammentazione. La seconda consiste nella esternalizzazione della questione e rappresenta la modalità per sciogliere o perlomeno allentare i vincoli alla crescita.

¹¹⁷ Giuseppe NARDIN, *La Benetton: strategia e struttura di un'impresa di successo*, Viterbo, Edizioni lavoro, 1987, pagg 3 e segg.

4.3.1 La ricomposizione di un settore frammentato

Il modello di business Benetton è nei suoi tratti fondamentali omologo a quello che condusse Henry Ford a realizzare, con il “modello T” e la catena di montaggio, il passaggio della produzione automobilistica dall’artigianato alla grande industria. La Benetton si è cioè proposta di produrre e vendere beni di massa (articoli d’abbigliamento di base, “basic”) a un pubblico di massa (i figli del “baby boom”).

Potrebbe sembrare un’idea imprenditoriale molto semplice e perfino banale. La sua genesi, tuttavia, è situata in un momento storico che vede la maggioranza degli operatori settoriali spostarsi, sotto i colpi dei Nuovi paesi industriali, dalla produzione di massa a quella dei beni di alta qualità, ad alto contenuto di moda e di alto prezzo. Vista così risulta pertanto un’idea controcorrente. Anche perché deve coniugarsi con una pratica di bassi prezzi e con l’applicazione estesa delle tecniche del mercato di massa: la produzione in grande serie, la distribuzione su larga scala.

Ma nel tentativo di affermarsi nel settore dell’abbigliamento questa idea si è dovuta scontrare con tre vincoli, ciascuno, per di più, connesso agli altri e rafforzante gli altri: la differenziazione e il rapido cambiamento dei gusti dei consumatori, la parcellizzazione della distribuzione, i modi di produzione semiartigianali. Vincoli tra l’altro che, al momento della nascita di Benetton, non solo erano forti ma in corso di rafforzamento. Non per caso proprio in quegli anni si decretava il successo del “piccolo è bello” e s’impondeva la destrutturazione della grande impresa. Per superarli la semplice idea iniziale ha dovuto farsi sofisticata. Per gestire la propria impostazione di fondo la Benetton ha dovuto, cioè, riprogettare il ciclo produttivo e commerciale dei pullover.

La prima questione da affrontare è stata quella della differenziazione e variabilità della domanda che induce una notevole varietà e variabilità dei prodotti. Questa, a sua volta, determina una limitazione degli effetti d’esperienza in tutte le fasi, riducendo al minimo l’incidenza delle economie di dimensione nel settore dell’abbigliamento.

Benetton l'ha affrontata con un'intuizione che è allo stesso tempo di marketing (la scoperta che per la maggioranza dei consumatori la prestazione fondamentale del pullover era il colore) e di produzione (la scoperta che, concentrando sul colore le risposte al bisogno di differenziazione, l'"industrializzazione" del pullover diveniva più semplice).

Sulla scorta di quest'intuizione si è progettato il prodotto: il pullover vario-variabile tanto nel colore quanto nei modelli è stato sostituito da un nuovo pullover vario-variabile nei colori ma unico-costante nei modelli.

Il colore diventava il "consumer benefit" su cui si focalizzava l'azienda, lo strumento primario per rendere vari i capi Benetton e per attribuire loro freschezza di contenuto moda. Ma per fare dei prodotti Benetton dei beni realmente di massa era necessario che questo polo della novità trovasse un contrappeso in un altro polo che garantisce continuità. Questo ruolo all'interno della politica del prodotto fu affidato alla forma che fu impostata per essere piuttosto semplice, "classica". Tra il colore e il modello veniva quindi ad attuarsi un complesso gioco di squadra. Il primo aveva il compito di smuovere il mercato, di attrarre il consumatore nel negozio, di far scattare l'impulso d'acquisto. Il secondo aveva quello di garantire la "portabilità" del prodotto, la sua diffusa accettazione, l'eliminazione delle incertezze alla traduzione dell'impulso in atto d'acquisto.

Ma la dialettica colore-foggia ha anche degli altri risvolti. Se in un'ottica di marketing la classicità della foggia è un complemento della vivacità del colore, nell'ottica della produzione la forte differenziazione nel colore è uno strumento per rendere accettabile la standardizzazione e la costanza dei modelli.

La progettazione della maglia fatta solo di colore ha cioè consentito di realizzare un pullover più economico – e quindi vendibile a prezzi più di massa – perché semplificato in tutte le prestazioni diverse dal colore ed ha contemporaneamente posto con la standardizzazione dei modelli le condizioni per l'applicazione delle tecniche di massa sia al momento della produzione che a quello della commercializzazione.

La presenza di questa condizione richiedeva adesso una successione di interventi innovativi su ciascuna delle fasi del ciclo di trasformazione manifatturiero e commerciale che la corroborassero e la valorizzassero ai fini del vantaggio competitivo. Il primo intervento è stato fatto sulla distribuzione,

creando negozi esclusivi (solo marchio Benetton), di massa (elevatissimo numero di negozi), ubicati in zone ad alta densità di clientela, ricarichi commerciali contenuti.

In generale possiamo dire che la Benetton, per l'acquisizione della leadership di costo, abbia dovuto non limitarsi a gestire gli effetti di scala disponibili ma riprogettare il ciclo produttivo dei pullover.

Questa ridefinizione ha fatto emergere una nuova combinazione delle attività di valore che è risultata per molti versi strutturalmente meno costosa di quella dei concorrenti: si pensi ai secchi tagli di costi derivanti dalla standardizzazione dei modelli, oppure ai risparmi nei costi di gestione derivanti dallo spostamento da monte a valle della tintoria.

Ma la ridefinizione ha fatto soprattutto emergere una catena delle attività molto più sensibile agli effetti scala. Benetton è cioè riuscito a trasformare un settore frammentato in un settore in cui gli effetti dimensione possono diventare una leva competitiva importante e una fonte di concentrazione. Benetton ha quindi riscoperto e opportunamente combinato i diversi tipi di economie di dimensione: di scala, di serie, di esperienza e ha fatto ciò in tutte le fasi dell'attività.

Ha riscoperto delle significative economie di scala reali nelle fasi: di tintoria, di magazzino (che è stato addirittura robotizzato), della produzione e commercializzazione dell'arredo dei negozi e dei computer che collegano rappresentanti e negozi alla casa madre, delle ricerche e sperimentazioni di mercato (ad esempio, la messa a punto della formula del negozio), dell'acquisizione e del trattamento degli ordini, della distribuzione fisica dei prodotti, dell'amministrazione, del management.

Ha riscoperto altrettante significative economie pecuniarie: negli approvvigionamenti delle materie prime, dei semilavorati, dei servizi di rappresentanza commerciale (in funzione di economie di scala reali offerte ai rappresentanti stessi: nella raccolta degli ordini, nell'addestramento dei negozianti, nell'acquisizione delle licenze, nella distribuzione delle informazioni di mercato, ecc.), nei finanziamenti, nella pubblicità, nell'acquisizione dei manager (migliore qualità a parità di prezzo).

Ha soprattutto attivato forti economie di serie nelle fasi: di maglieria, di confezione, di tintoria, di produzione dell'arredamento dei negozi o dei computer,

di produzione delle materie prime, di rappresentanza, di comunicazione pubblicitaria (di qui la scelta di campagne eguali in tutto il mondo). In ognuna delle attività così ridisegnate la Benetton ha saputo inoltre generare forti economie di esperienza. Lo dimostra il fatto che essa è riuscita in ogni campo ad operare con forza lavoro meno qualificata e meno costosa della concorrenza.

Fin qui si è visto in azione uno dei tratti più caratteristici della cultura organizzativa Benetton: la forte tensione verso l'industrializzazione dei processi produttivi. Ma c'è un'altra architrave della strategia produttiva Benetton che non può essere ignorata: la valorizzazione dei vantaggi di costo insiti nel decentramento produttivo.

E' indubbio che, in assenza di quello spiccato gusto industrialistico "fordistico" che traspare dall'impostazione dei suoi stabilimenti, non si spiegherebbe come la Benetton sia potuta arrivare, unica impresa in Italia, ad avere nella maglieria e nelle confezioni d'abbigliamento informale ben 1.500 dipendenti interni. Ma è vero che nella cultura imprenditoriale Benetton è sempre stato molto forte il legame con la matrice tecnico-organizzativa della microimpresa di maglieria italiana. Rispetto ai *competitors* internazionali è proprio qui, anzi, il connotato differenziale più forte della cultura Benetton.

Un connotato che è fortemente radicato nella sua pratica organizzativa. Il gruppo ha infatti una percentuale di ricorso a risorse produttive esterne dell'80% in media e del 100% nella confezione. In questo esso non si discosta affatto dal "tipo ideale" del maglificio italiano, quello carpigiano. Ma il punto è che quella medesima percentuale si applica a dimensioni di fatturato che, a cospetto di quelle dei maglifici carpigiani (500.000 – 1 milione di euro) appaiono gigantesche (più di 500 milioni di euro).

La particolarità della cultura Benetton sta quindi nella contaminazione tra il "piccolo è bello" e il fordismo. Ne discende la capacità di riprodurre il modello produttivo carpigiano sulla scala delle grandi *corporations* Usa dell'abbigliamento di massa, la Levi's le Blue Bell, ecc.

La scelta di ricorrere massicciamente al decentramento produttivo nell'attività di confezione è stata condizionata da due fatti. In primo luogo, dall'alta intensità di manodopera e dalla scarsa sensibilità alla scala delle tecnologie di confezione. In secondo luogo, dalle gravi diseconomie di dimensione, derivanti dal contesto sindacale italiano degli anni Settanta nei costi di acquisizione (nei laboratori il

costo del lavoro è inferiore dal 20% a quello interno) e di gestione del fattore lavoro.

La capacità di replicare lo stesso grado di decentramento delle piccole imprese su una scala molto più ampia fa sì che il costo della Benetton in questa fase sia pari a quello dei concorrenti di piccola dimensione e inferiore a quello delle grandi imprese (per la maggiore appropriazione delle “economie esterne” da imperfezioni del mercato del lavoro). Le modalità di rapporto instaurate dal committente Benetton con i suoi sub-fornitori non solo sono tali, per motivi esaminati in precedenza, da consentire ai terzisti di realizzare significative economie di serie e di esperienza. In più il terzista riceve (così come il dettagliante) tutti i servizi Benetton per l’informazione, l’acquisto, il movimento dei materiali, la programmazione produttiva, i sistemi di controllo, la manutenzione, ecc. Si tratta di un’attività il cui espletamento è indispensabile alla Benetton per governare una produzione esterna realizzata da una galassia piuttosto vasta (tra le 200 e le 300 unità) di imprese artigiane (con circa 10.000 addetti). Ma attraverso di essa l’azienda si pone nelle condizioni di disporre di una capacità produttiva aggiuntiva pienamente integrata e flessibile rispetto alle proprie politiche produttive e di mercato. E nel contempo assicura ai terzisti dei risparmi nei costi di struttura che si aggiungono alle economie di serie.

In tal modo, tra l’altro, la Benetton da impresa operante in un’industria manifatturiera ad alta intensità di lavoro si è trasformata in impresa ad alta incidenza degli approvvigionamenti e corrispondentemente a bassa incidenza del costo del lavoro (l’incidenza sui costi industriali è attorno al 5-10%, contro il 20-30% delle imprese del settore dell’abbigliamento rilevate da Mediobanca) e all’interno di questo ad alta incidenza delle componenti di lavoro terziarie.

4.3.2 L'allentamento dei vincoli finanziari e organizzativi alla crescita

Si sono fin qui viste le modalità attraverso le quali la Benetton è riuscita a ricomporre un settore frammentato come quello della moda.

Rimane adesso da aggiungere qualcosa sulla sperimentazione da essa compiuta sui sistemi per allentare i vincoli finanziari e manageriali alla crescita accelerata dell'impresa.

Conviene anche in questo caso partire dallo stadio della commercializzazione. Non c'è dubbio che creare dal nulla una catena mondiale che attualmente conta 5.000 negozi non sia un'impresa né facile sotto il profilo manageriale né poco onerosa dal punto di vista finanziario. Essa richiede, anzi, mezzi finanziari giganteschi e del tutto fuori portata rispetto alle disponibilità iniziali dei fondatori e alla loro capacità di mobilitazione creditizia.

Richiede inoltre uno staff manageriale di grande dimensione ed esperienza che i quattro fratelli Benetton non avevano, né potevano acquisire o creare in breve tempo ("Quello che ci consente di raggiungere l'optimum è avere in mano il punto vendita: con una distribuzione diversa ci riusciremmo", dirigente Benetton). E va aggiunto che la catena di negozi non poteva essere sviluppata a piccole dosi. Si sarebbe rischiato di perdere i clienti indipendenti prima ancora di avere attivato una domanda "captive" adeguata a sostenere la produzione.

A questo punto i Benetton compiono un'ulteriore scelta cruciale (e innovativa per una cultura manageriale che postula nelle attività strategiche l'investimento diretto). Decisero di concentrare i limitati mezzi finanziari e le energie imprenditoriali nella realizzazione solo dei prototipi dei negozi e di "appaltare" a terzi la loro riproduzione su scala allargata. "Non bisogna come imprenditore nascente fare il missionario troppo a lungo. Una volta sgrezzata l'idea, farla recepire da un gruppo è essenziale per poter svolgere un gioco di squadra" (Luciano Benetton).

Selezionarono quindi nella cerchia delle loro conoscenze questi potenziali imprenditori. Essi furono individuati tra i loro stessi rappresentanti.

Si trattava di figure d'interfaccia che conoscevano sia i problemi dell'industria, sia quelli del commercio. E che erano già affiatati con l'azienda, adesso avrebbero dovuto estendere e modificare i propri compiti: da intermediari tra l'azienda e i clienti a intermediari che sono anche clienti dell'azienda, da incaricati della gestione dei clienti a incaricati della creazione dei clienti, da vettori del "sell in" a vettori del "sell in" e del "sell out", ecc. E avrebbero dovuto assumersi un maggior rischio. Ma avrebbero d'altra parte avuto un grado di associazione ai frutti del successo Benetton molto forte e la prospettiva di cumulare con un'unica attività due fonti di reddito: il margine di intermediazione e l'utile sull'attività di vendita al dettaglio.

A loro volta i rappresentanti, non avendo tutti i mezzi né le energie manageriali necessarie ad uno sviluppo adeguato e celere della rete nella loro zona, passarono il testimone a delle altre figure. Allo scopo coinvolsero molti gerenti nella proprietà dei punti vendita o associarono degli investitori locali nello sviluppo di minireti di negozi.

In questo modo lo sviluppo accelerato della catena non ebbe ad incepparsi e fu raggiunta rapidamente quella soglia dimensionale in cui i benefici superano i costi ed oltre la quale il processo di crescita si autoalimenta.

A questo punto i Benetton avevano in mano non solo un modello di business completo ed in azione, ma anche una formula di sviluppo imprenditoriale. Uno sviluppo che era prevalentemente estensivo ma che aveva anche connotazioni qualitative. Ognuno degli "associati" non si limitava infatti a produrre su scala allargata la stessa impostazione ma apportava il suo contributo all'arricchimento del "know how" collettivo: imparava nel fare, trasferiva il comportamento appreso a nuovi "adepti", imparava a trasferire conoscenze e comportamenti ma anche ad apprendere da chi lui stesso aveva formato, faceva nuove conoscenze, le sperimentava, le trasferiva agli altri membri del gruppo. Il modello di business, già ricco fin dalla nascita per la necessità di combinare "know how" manifatturieri e commerciali, venne così articolato e perfezionato fin nei più piccoli particolari.

Questo stesso meccanismo di sviluppo poteva essere applicato anche alla sfera della produzione.

Infatti, contemporaneamente alla proliferazione della rete di negozi e per effetto di essa, anche la sezione manifatturiera del sistema Benetton era

forzata ad una rapidissima crescita. Anch'essa era tale da impattare in breve tempo con la ristrettezza della base finanziaria e manageriale. L'impatto era reso più rapido e brusco dalle scelte Benetton di integrare nell'attività del maglificio gli impianti di tintoria e di adottare in tessitura i macchinari a più alta intensità di capitale.

Fu deciso pertanto di realizzare, mentre il treno era in piena corsa e proprio per evitare delle soste che gli facessero perdere l'abbrivio, una suddivisione del convoglio, che stava diventando troppo lungo. Alla locomotiva centrale vennero quindi aggiunti nuovi locomotori. Venne cioè stimolato il sorgere all'esterno della sfera del controllo societario di alcune nuove aziende manifatturiere. Esse furono invitate a specializzarsi nella subfornitura di alcuni prodotti, linee, fasi di lavorazione e nella supervisione di intere sezioni della rete di laboratori esterni. Si selezionarono quindi all'interno dell'azienda dei quadri affidabili, con adeguata esperienza e dotati di spirito imprenditoriale cui venne affidata la missione di creare questa "prima cintura" del decentramento.

Attraverso questo ampio ricorso alla collaborazione di organizzazioni esterne, Benetton riuscì dunque, in tempi estremamente rapidi, a far crescere sia la presenza sul mercato sia il grado di controllo del ciclo verticale.

La crescita mediante il ricorso all'esterno è stata alternativa a quella interna (investimenti diretti) ma anche diversa sia dall'uso del mercato (di fornitura o subfornitura) sia dalla crescita esterna nell'accezione classica (partecipazioni di minoranza o "*Joint venture*").

Gli interlocutori esterni non si sono mossi in modo indipendente. Hanno operato ed operano per la Benetton in modo virtualmente esclusivo. Sono stati anzi delegati a gestire passaggi importanti e non di rado strategici del suo modello di business. Sono stati invece, a parte rare partecipazioni, del tutto indipendenti sul piano societario. E non sono stati neanche vincolati da rigide procedure contrattuali (i contratti sia con i dettaglianti che con i rappresentanti sono molto semplici; si limitano a stabilire l'esclusività del rapporto con Benetton).

Malgrado ciò il loro modo di operare si è storicamente dimostrato coerente con le esigenze del modello Benetton, anzi coerente in modo creativo. E il rapporto tra questi partner indipendenti s'è dimostrato duraturo, anzi più

duraturo di alcuni di pari importanza interni dell'organizzazione. Dopo il 1980 gran parte del vertice manageriale che aveva gestito lo sviluppo aziendale dalla nascita è stato modificato. Mentre non si hanno notizie di avvicindamenti significativi tra i rappresentanti, tra gli altri titolari di altri titolari di sbucatene di negozi, tra i “*general contractors*” del decentramento produttivo. Con molti di questi interlocutori la collaborazione è stata anzi sviluppata: alcuni rappresentanti sono stati invitati a partecipare all'ingresso sui mercati esteri, a diversi “*general contractors*” è stato chiesto di esplorare nuovi segmenti d'attività manifatturieri.

A garantire la coerenza strategica, la fertilità e la durata nel tempo delle relazioni di decentramento organizzativo non sono state tanto, quindi, complesse costruzioni di ingegneria societaria, né sofisticati dispositivi contrattuali, quanto meccanismi meno facilmente codificabili di carattere informale.

Come si è visto il decentramento è sempre stato preceduto da un'attenta selezione dell'interlocutore. Si è accompagnato all'instaurazione di relazioni tali da coinvolgerlo nelle sorti della combinazione d'affari più larga. Ha teso a muovere nell'interlocutore tasti più profondi di quelli strettamente economici (“Luciano Benetton è il miglior uomo marketing d'Europa”, “Luciano può vendere qualsiasi prodotto. Lui ci ha insegnato tutto”, dichiarazioni dei rappresentanti). Ha avuto insita una costante attenzione a stabilire convergenze su orizzonti di lungo termine.

Tra la Benetton e i suoi “associati” si sono venute in tal modo instaurando delle relazioni che sono eminentemente di mercato ma, in una certa misura, sono anche di “clan” e che in questo senso rimandano a certi stili di gestione che la ricerca manageriale ha riscontrato, nel corso di recenti e assai stimolanti analisi, nel sistema imprenditoriale giapponese. Come spiegare, altrimenti, dichiarazioni di questo tipo: “Sono una benettoniana, sono cresciuta professionalmente e come persona qui dentro e la Benetton è cresciuta con me, i prodotti, i tessuti, i negozi sono molto migliorati nel tempo”.

4.4 I marchi

Il Gruppo Benetton, come già detto in precedenza, ha la proprietà di diversi marchi. Ognuno è orientato verso un determinato target obiettivo; l'unione dei vari target permette al Gruppo di avere un target trasversale che comprende molti segmenti¹¹⁸ presenti all'intero del mercato della moda¹¹⁹.

¹¹⁸ Con il termine segmento di mercato ci si riferisce ad un gruppo di consumatori accomunati da medesimi bisogni e comportamenti d'acquisto.

¹¹⁹ Fonte: documento rilasciato al pubblico dall'ufficio stampa di Benetton Group, presentazione Benetton Group.

4.4.1 United Colors of Benetton

L'evoluzione

MARCHIO	DATA	DESCRIZIONE
TRES JOLIE	1956	Da una forte vocazione nasce un marchio che sarà il precursore di qualcosa che cambierà il mondo della maglieria prima e dell'abbigliamento poi. Giuliana Benetton comincia a creare una linea di maglieria dal nome francese, in omaggio ad un Paese che fino ad allora è stato la patria della moda, dello stile e dell'eleganza.
MAGLIERIE BENETTON	1965	Nasce un'azienda di maglieria che prende nome direttamente dai fondatori.
LADY GODIVA (donna) DORVAL (uomo)	1965 1965	Le Maglierie Benetton creano linee di abbigliamento di lana per donna e per uomo, ognuna delle quali assume un nome specifico che durerà un paio d'anni.
LOGO + BENETTON	1965/1966	Compare a fianco al nome, che nel frattempo è divenuto un vero e proprio marchio, un logo distintivo che rappresenta un punto-maglia stilizzato.
012 BENETTON	1971	La linea di abbigliamento di maglieria dedicata ai più piccoli assume una propria identità di marchio.
JEAN'S WEST	1972	Ai prodotti di maglieria si aggiungono anche articoli complementari di confezione, rivolgendo l'attenzione ad una clientela giovane e casual.
BLUE FAMILY	1989	Il nome Benetton è famoso in tutto il mondo. Si aggiunge una linea di abbigliamento studiata appositamente per chi ama lo stile più sportivo e casual, dove l'uso del denim è dominante.
UNITED COLORS OF BENETTON.	1991	Grazie ad una serie di campagne pubblicitarie universali viene introdotto il concetto dei Colori Uniti che porterà alla nascita di un vero e proprio brand.
UNITED COLORS OF BENETTON.	1996	Ultimo cambiamento di puro carattere estetico ad opera dell'architetto Massimo Vignelli. Il logo resta il medesimo, ma il suo spazio viene graficamente razionalizzato.

Fonte: documento interno Ufficio Stampa Benetton Group.

Lo stato attuale

E' un marchio globale, uno dei più conosciuti al mondo, con uno stile internazionale fatto di colore, dinamismo e praticità. Le collezioni di abbigliamento e di intimo per donna, uomo e bambino propongono ogni stagione un *total look* adatto alla vita di ogni giorno, dal lavoro al tempo libero, in città e all'aria aperta. Il marchio sta espandendosi in nuove aree, dalla collezione per la casa agli articoli per la cucina, dalla linea bagno ai prodotti per bambini, dai profumi agli esclusivi orologi. Tutto disponibile in numerosi punti vendita Benetton e in selezionati negozi specializzati nel mondo.

Undercolors of Benetton

E' una estensione del marchio Benetton, caratterizzato dalle collezioni di intimo, mare, pigiama ed accessori per donna, uomo e bambino. Un'ampia selezione dei colori base viene arricchita ogni stagione con gli ultimi *trends*. Undercolors è disponibile nei quasi 500 negozi presenti in trenta paesi e in selezionati negozi Benetton.

4.4.2 Sisley

E' la griffe del Gruppo più di tendenza e più attenta alle avanguardie della moda. Collezioni aggressive, cariche di sex appeal, di idee fashionable per donne e uomini giovani, dinamici, trendy si impongono stagione dopo stagione. La marca Sisley, nata a Parigi nel 1968 come linea denim, entra a far parte di Benetton nel 1974, quando il gruppo ne acquista i diritti per l'utilizzo esclusivo. Nel 1977 il marchio viene definitivamente acquistato e, a partire dal 1985, acquista una personalità indipendente e ben definita. A partire dalla metà degli anni Novanta, la linea ha subito una evoluzione stilistica che l'ha trasformato in un marchio moda originale e sofisticato. Questo mutamento è avvenuto nel 1996, e ha previsto un logo: una scritta bianca su sfondo nero. Attualmente Sisley ha uno Staff creativo e commerciale autonomi che puntano con forza sull'immagine e su campagne pubblicitarie di potente impatto emozionale. La strategia

comunicativa di Sisley si differenzia da quella di United Colors of Benetton per essere completamente autonoma e per di più prodotta da un'agenzia esterna: Energy Project¹²⁰.

4.4.3 Playlife

E' il marchio dell'abbigliamento per il tempo libero Benetton. Le collezioni di abbigliamento e calzature per uomo e donna, propongono un gusto sportivo e confortevole, destinato alla massima libertà di utilizzo, senza alcuna limitazione determinata da una specifica attività agonistica. Playlife propone un approccio allo sport non esclusivamente come competizione, ma come espressione di libertà, divertimento e vitalità. Il target obiettivo comprende giovani in un'età compresa tra 20-40 anni.

4.4.4 Killer Loop

E' un marchio dedicato ai giovanissimi ed è diventato simbolo di uno stile di vita dinamico grazie a linee di abbigliamento e calzature aggressive dedicate al mondo dello *streetwear*. Il target obiettivo comprende giovani in un'età compresa tra 14-27 anni.

¹²⁰ Francesco GRASSIVARO e Silvia GASTALDELLO, *Tesi: La comunicazione come strategia di impresa: il caso Benetton*, Padova, anno accademico 2004-2005, Facoltà di Scienze Politiche, pagg. 30 e seg.

4.5 Strategia realizzata

La strategia realizzata del gruppo Benetton può essere suddivisa in strategia di produzione e di approvvigionamento e strategia di marketing.

4.5.1 La strategia di produzione e di approvvigionamento

Dal punto di vista produttivo la Benetton è organizzata in tre divisioni: lana, cotone e jeans¹²¹. I compiti di ciascuna divisione consistono nello svolgere una parte del ciclo produttivo, coordinare il lavoro esterno internalizzando le fasi finali di controllo, cedere i prodotti finiti alla Benetton spa.

Le fasi che vengono svolte all'interno degli stabilimenti della Benetton, in modo totale e prevalente, sono essenzialmente quelle iniziali e quelle finali del ciclo di trasformazione di ogni prodotto.

Ciascuna divisione produttiva svolge infatti internamente tutte le fasi di immagazzinaggio e di controllo qualità delle materie prime. Così pure sono di diretta pertinenza delle aziende del gruppo le fasi finali di piegatura, etichettatura, imbustaggio, ecc. che consentono un efficace controllo sulla qualità dei prodotti finiti. Del tutto esternalizzata è invece la fase di confezione, tipica lavorazione ad alto contenuto di lavoro e scarsamente automatizzabile.

Tipico della strategia Benetton è invece lo svolgimento interno della fase di tintoria, che corrisponde alla scelta aziendale di colorare i capi solo dopo la loro completa costruzione, in modo da poter meglio incorporare con rapidità le indicazioni provenienti dai negozi.

Le aree di intervento principali che spettano quindi al management delle divisioni produttive sono per un verso quelle relative alla programmazione del lavoro interno, ma in prevalenza si riferiscono alla gestione del rapporto con la capacità produttiva esterna, sia quella dei fornitori sia quella dei terzisti.

¹²¹ Questo paragrafo sulla strategia di produzione e di approvvigionamento realizzata si riferisce ad un periodo precedente al 1987. Fonte: Giuseppe NARDIN, *La Benetton: strategia e struttura di un'impresa di successo*, Viterbo, Edizioni lavoro, 1987, pagg. 85 e segg.

Il rapporto della Benetton con i suoi fornitori si caratterizza per la qualità del legame che l'azienda punta a determinare, volto ad ottenere una posizione di esplicita supremazia nei confronti delle aziende fornitrici.

La Benetton tende a concentrare progressivamente grossi volumi di acquisti su singoli fornitori, impegnando via via quote crescenti della loro capacità produttiva.

In questo modo si viene a determinare un forte coinvolgimento del fornitore nelle problematiche e nei bisogni del cliente, con rilevanti effetti positivi per quest'ultimo sia in termini di prezzo che di efficacia complessiva dello scambio.

4.5.2 La strategia di marketing

Per comprendere le caratteristiche della strategia realizzata da Benetton Group è necessario individuare i diversi segmenti di acquirenti cui, all'interno del generale mercato dell'abbigliamento, l'azienda indirizza la propria offerta¹²².

Il *target* Benetton può essere scomposto in tre fasce di domanda:

- a. mercato dell'abbigliamento infantile;
- b. mercato dell'abbigliamento giovanile casual;
- c. mercato dell'abbigliamento giovanile-adulto casual.

Questa articolazione individua tre segmentazioni all'interno dell'area di domanda servita dal gruppo Benetton, definite in base ai parametri di età, reddito, sensibilità al fattore moda.

La fascia di mercato infantile, servita con il marchio 0-12, è in realtà costituita da un pubblico di consumatori compreso tra i 3 e i 15 anni di età.

Rispetto alla tradizionale offerta che si rivolge a questa fascia di età, il prodotto Benetton occupa una fascia di prezzo lievemente superiore alla media del mercato.

La linea casual per giovani, distribuita col marchio Benetton, rappresenta il prodotto principale, pari all'85% delle vendite. In questo caso il target risulta

¹²² Questo paragrafo sulla strategia di marketing realizzata si riferisce ai marchi United Colors of Benetton e Sisley e ad un periodo precedente al 1987. Fonte: Giuseppe NARDIN, *La Benetton: strategia e struttura di un'impresa di successo*, Viterbo, Edizioni lavoro, 1987, pagg. 99 e segg.

piuttosto ampio. La fascia di età coinvolta va dai 15 ai 30 anni, con una concentrazione tra i 18 e i 25.

La fascia d'acquisto centrale è dunque costituita da un pubblico giovanile, collocato su una fascia media dal punto di vista del reddito. Il prodotto si caratterizza come casual "classico", privo cioè di caratterizzazioni particolari, grazie alla ricchezza e alla validità delle proposte-colore stagionali.

La linea Sisley, infine, è la più ricca di richiami alla moda del momento. Questa linea pesa per il 5% sulle vendite del gruppo. Il target di questo prodotto è ancora la linea giovanile, tra i 18 e i 30 anni, ma si estende maggiormente anche verso fasce di età superiori. Questo di consumatori si caratterizza per una maggiore disponibilità di reddito, una netta caratterizzazione urbana, una più elevata attenzione alle evoluzioni della moda.

Il mercato di riferimento della Benetton risulta dunque costituito da due segmenti di ridotta entità serviti con i marchi 0-12 e Sisley, e da un terzo, centrale, caratterizzato quasi esclusivamente in termini di età. Un segmento dunque scarsamente articolato, che può essere identificato come il "mercato giovanile di massa".

4.5.3 Recenti mutamenti organizzativi e societari

Nel febbraio del 2006, nell'ambito delle strategie di espansione nell'Est Europa, Benetton Real Estate International S.A. ha formalizzato l'acquisto dell'intero capitale sociale della società Real Estate Russia Z.A.O. al fine di perfezionare un investimento immobiliare in San Pietroburgo (Russia). Nel corso del mese di marzo Bencom s.r.l. ha aperto un *branch* in Iran finalizzato allo sviluppo commerciale in tale paese. Nel mese di maggio è stata costituita in Polonia la società Benetton Retail Poland Sp. Zo.o., interamente controllata dalla società lussemburghese Benetton International S.A.

Nel processo di razionalizzazione della struttura societaria è stata liquidata la società di diritto portoghese Benetton Textil – Confeccao de Texteis S.A.¹²³.

Perseguendo le strategie di rafforzamento della rete commerciale, nel mese di luglio sono state acquistate due società di diritto francese B.L.B. S.A.S. e Les

¹²³ Fonte: Risultati del Gruppo Benetton nella seconda trimestrale 2006.

Halles S.A., titolari rispettivamente di due rami d'azienda siti in Saint Herblain e in Parigi. Sempre per quanto riguarda la strategia di rafforzamento della rete commerciale il Gruppo Benetton ha concluso un accordo con il Gruppo Percassi per una partnership che si occuperà della gestione e dello sviluppo delle attività commerciali dei marchi Benetton in 48 negozi nel Nord Italia.

Nel mese di agosto, è stato acquisito, tramite la controllata Benetton Retail Italia S.r.l., il 50% del capitale sociale della società Milano report S.p.A. (già S.p.A. del Gruppo Percassi), che gestisce le attività commerciali dei marchi United Colors of Benetton, Sisley e Playlife in 48 punti vendita situati prevalentemente in Lombardia. Tale operazione rappresenta per Benetton un significativo passo avanti nella strategia di potenziamento e sviluppo, anche per linee interne, della rete di negozi Benetton in Italia e all'estero.

All'inizio del mese di Ottobre, con l'obiettivo di meglio sostenere lo sviluppo commerciale in Asia, si è completato il processo di registrazione della società Benetton International Emirates LLC. con sede in Dubai, partecipata al 49% da Benetton International S.A. ed è stata formalizzata la costruzione di una società di diritto cinese, Benlim Ltd., partecipata al 50% da Benetton Asia Pacific Ltd. e per il residuo 50% da terzi. Al fine di perfezionare un investimento immobiliare in Samara (Russia) è inoltre stata acquistata, da parte di Benetton Real Estate International S.A., l'intera partecipazione della società Property Russia Z.A.O.

Nello stesso mese debutta la prima collezione Sisley young, nasce come collezione sofisticata, ricca di dettagli e ispirata ai capi più alla moda del mondo adulto ma con particolari fashion e di vestibilità studiati per i più giovani. Si arricchisce così l'offerta bambino del gruppo Benetton conservando intatto il valore del giusto mix tra qualità e prezzo. Disponibile dai 3 ai 12 anni, ma con un focus sulla fascia 8-12, si rivolge ai piccoli che hanno la moda nel sangue: esigenti under-twelve che non si fanno vestire, ma che vogliono e sanno scegliere capi che trasmettono personalità e voglia di indipendenza. Grazie a Sisley Young, Benetton Group compie ancora una volta un passo avanti nel mondo dei più piccoli realizzando un prodotto per giovani fashion fans¹²⁴.

In data 13 Dicembre Benetton Group e Allison hanno firmato un accordo esclusivo di licenza fino al 2013 per il design, la produzione e la distribuzione nel

¹²⁴ Fonte: Comunicato stampa Benetton Group.

mondo di collezioni di occhiali da vista e da sole con i marchi United Colors of Benetton e Sisley. L'accordo prevede un fatturato a regime per il licenziatario di circa 35 milioni di euro l'anno ed importanti investimenti in comunicazione che saranno focalizzati inizialmente sui mercati chiave come Italia, Francia, Spagna, Germania, Gran Bretagna. La licenza prevede il lancio di una prima collezione di occhiali da vista a marchio United Colors of Benetton già nella primavera del 2007. La nuova linea proporrà al mercato un prodotto innovativo, perfettamente in linea con la filosofia multicolore di Benetton.

4.6 Analisi della comunicazione

Il ruolo della comunicazione nello svolgimento di un'attività imprenditoriale ha un'importanza fondamentale soprattutto nella grande impresa che si pone l'obiettivo di conquistare e mantenere visibilità in un mercato già consolidato. Si può affermare che a partire dagli anni novanta, la comunicazione abbia acquisito un'importanza almeno pari a quella delle funzioni di organizzazione e informatica nel governo delle moderne imprese.

Nessun imprenditore che voglia riuscire in un'impresa economica può permettersi di trasmettere all'esterno un'immagine non corrispondente ai valori, ai principi guida e alle finalità dell'impresa. Comunicare un'immagine dissonante dall'identità aziendale costituirebbe un grosso freno allo sviluppo e all'affermazione dell'impresa.

La politica di comunicazione è stata caratterizzata da una crescente importanza negli ultimi anni acquistando un ruolo sempre più strategico nell'ambito delle variabili del marketing mix.

Tale evoluzione si è verificata nelle imprese operanti in molti settori industriali, ma sembra apparire più determinante in quelle aziende ed in quei comportamenti in cui l'immagine del prodotto, della marca e dell'impresa risultano decisive ai fini di acquisire un vantaggio competitivo.

4.6.1 Evoluzione della comunicazione Benetton

Progressivamente, con la crescita societaria, la Benetton ha affinato un'abile strategia che prevede scelte tutte riconducibili al comune denominatore della visibilità dell'esercizio e di una conoscenza planetaria del marchio. Si può dire, in questo contesto, che con la collaborazione di Oliviero Toscani, la Benetton Group si è potuta permettere la stravaganza di ideare campagne che esulano dalla visualizzazione del prodotto, proprio grazie alla notorietà di cui godeva già l'azienda prima del contributo creativo dell'artista.

In assenza di questo *background* consolidato è difficile pensare che un committente avesse potuto accettare una forma così paradossale di comunicazione, che intrinsecamente comporta la negazione della comunicazione stessa. Con Toscani si è pubblicizzata l'assenza, la merce c'è ma non si vede.

La strategia di comunicazione del marchio Benetton punta alla creazione di un valore inteso come obiettivo da raggiungere, una qualità su cui si ritiene opportuno investire e che dovrà rappresentare la stabilità e la durata della marca nel tempo. E' in questo contesto che il consumo viene collocato in un ambito sociale e il target dei consumatori viene definito in base alla comune visione di valori condivisi.

Benetton fin dai suoi esordi ha individuato come gli investimenti per la costruzione e la valorizzazione della marca sarebbero stati di importanza strategica per lo sviluppo e la notorietà a livello globale dell'azienda e della marca. Con l'allargarsi dei mercati si è esteso il concetto di United Colors fino a comprendere temi di livello sociale quali il rispetto delle diversità, i concetti di razza e di pace.

A decretare il consolidamento del successo Benetton, l'evoluzione dell'idea di "marca" si lega, negli anni '60, alla nuova realtà tecnologica dell'azienda: un procedimento che permette la tintura degli abiti finiti. Un Know how che permette all'azienda di primeggiare fra tutte le concorrenti.

4.6.2 La comunicazione con Toscani¹²⁵

Nel periodo compreso fra il 1966 e il 1983, la pubblicità della Benetton sembra da un lato ricalcare gli standard tipici della comunicazione classica, e dall'altro già contenere alcuni elementi di sintonia con l'evoluzione del costume socioculturale sui quali successivamente insisterà Oliviero Toscani.

L'azienda sta crescendo a ritmi vertiginosi: nel 1975 solo in Italia conta 1000 punti vendita, nel 1979 raggiunge 250 negozi in Germania, 280 in Francia, 100 in Inghilterra e nel 1980 inaugura New York.

Le prime campagne sono affidate a Carlo Mazzero che supervisiona il lavoro di un'agenzia esterna con sede a Treviso: la Pland. In questo periodo preistorico in cui l'azienda rivolge il prodotto ad un target prevalentemente giovanile le fotografie ritraggono ragazze e ragazzi che indossano gli ultimi modelli confezionati dall'azienda e che si adattano nelle posture e nella forzatura del sorriso a recitare il ruolo di una giovinezza bella, sana spensierata. Le inquadrature sono ancorate ad ambientazioni e paesaggi riconoscibili. (foto n. 1)

¹²⁵ GRASSIVARO e GASTALDELLO, *Tesi: La comunicazione come strategia di impresa: il caso Benetton*, op. cit. pag 19.

Foto 1



Dall'altro lato queste campagne giocano sull'urgenza di omologazione al gruppo caratteristica dell'età. Emerge quindi la formulazione di principi contraddittori: *"io sono io..."*, ma anche: *"io sono uguale agli altri"*, dato che *"il mio abito è al contempo uguale e diverso da quello dei miei amici"*.

Gli anni '70 sono anni di rottura e di forti contrapposizioni: i giovani hanno i loro idoli, personaggi trasgressivi in cui si identificano e che emulano. Un nuovo trend puntualmente cavalcato dalla Benetton, che arriva a proporre icone degli ultimi miti idolatrati dalle masse giovanili con i propri abiti.

Nei primi anni Ottanta l'azienda sente l'esigenza di un'immagine diversa, in grado di essere più incisiva nei confronti del pubblico che è in continuo aumento. L'esigenza è di trasferire il brand dal ristretto e scomodo provincialismo ad una più ampia dimensione di carattere internazionale. Luciano Benetton nel 1982 si rivolge al fotografo Oliviero Toscani.

La prima campagna per la Benetton ideata da Toscani rappresenta gruppi di giovani e bambini di tutto il mondo vestiti con abiti Benetton coloratissimi, in

contrasto con uno sfondo bianco che ne risalta l'effetto finale. Queste immagini segnano la nascita della marca e dell'immagine comunicativa Benetton, che rimarrà quasi sempre una costante anche degli anni successivi. Il colore come elemento centrale viene enfatizzato dallo slogan scelto per questa prima campagna: "Tutti i colori del mondo" che da una parte fa riferimento all'internazionalità dell'azienda, dall'altra vuole enfatizzare i valori di democrazia e di uguaglianza. (foto n. 2)

Foto 2



Fin dalle prime foto di Toscani, per quanto riguarda i mezzi per pubblicizzare le proprie campagne, Benetton sfrutta oltre alla consueta pianificazione sulla stampa anche l'affissione. Questo mezzo permette di avere un forte impatto sul pubblico e conscio di ciò Benetton ne ingigantisce i formati tradizionali.

Negli anni '90 Toscani compie un audace balzo in avanti rispetto al modus operandi corrente: non commercializza più prodotti ma propone valori. Da ora in poi, tutte le comunicazioni della Benetton prescindono dalla visualizzazione del prodotto. La strategia comunicativa si indirizza verso l'utilizzo di immagini forti, che mostrano spesso coppie di opposti (foto 3 e 4), con temi universali tale da elevare la conoscenza della marca in tutti i paesi in cui l'azienda ha una presenza commerciale.

Foto 3



Foto 4



Dietro alla decisione di sfruttare campagne istituzionali rispetto a campagne prodotto ci sono motivazioni pratiche: l'azienda è presente in tutti i paesi del mondo caratterizzati da climi e stagioni diverse. Ciò richiederebbe messaggi e campagne prodotto appositi per ogni pubblico con costi pubblicitari e di marketing troppo elevati.

Il 1992 si presenta come il periodo più significativo e innovativo della comunicazione della Benetton: caratterizzato da un realismo esterno.

Fino a questo momento, anche quando si intratteneva con tematiche impegnative, la visione offerta consisteva in una manipolazione della realtà e volendo obbedire all'esigenza di una riproduzione fedele dei fatti, riutilizza fotografie di cronaca scattate da altri pretendendo di sostituirsi ai poteri dell'informazione, della scienza, e della politica per stabilire quali argomenti meritino di venire introdotti al dibattito pubblico. Tra gli annunci, particolare scandalo suscita in quell'anno l'immagine di David Kirby, malato di AIDS, ritratto nel momento della morte, nel 1993 le foto dei malati di AIDS e l'anno seguente l'immagine che ritrae gli abiti insanguinati di Marin Gago, un soldato bosniaco morto nella guerra nell'ex Jugoslavia.

Negli anni immediatamente successivi si ha una novità nella storia della comunicazione dell'azienda, è l'annuncio di apertura della stagione autunno-inverno '95. Infatti, oltre al solito rettangolo verde contenente il logo "United colors of Benetton" la fotografia è accompagnata da una scritta bianca dove si legge "Fabbrica" (foto 5): la scuola fondata da Toscani in sinergia con Luciano Benetton. Nella definizione che della stessa fa il fondatore Fabbrica¹²⁶ rappresenta una "...sfida per una scuola che non somigli a nessun'altra..."

¹²⁶ Per un approfondimento sul tema si veda il par. 4.7.4

Foto 5



Il sodalizio fra Toscani e la Benetton termina nel 2000 in coincidenza con la campagna sulla pena di morte che squarcia l'opinione pubblica europea (nettamente contraria) e americana (compatta nel suo assenso) e fa esplodere il vespaio di polemiche senza eguali nelle campagne precedenti.

Il testimone della creatività quindi passa a Fabrica che ha continuato nella produzione di campagne prodotte e istituzionali in grado di mettersi a confronto con le diversità che il mondo reale propone:

- 2001, **Volunteers in Colors** che ha indagato sui vari modi di essere volontari oggi in occasione dell'Anno Internazionale del Volontariato;
- 2003, **Food For Life** che testimonia la stretta relazione tra i problemi della malnutrizione e i vari aspetti sociali dell'esistenza, realizzata in collaborazione con il World Food Programme;
- 2004, **James & other apes** che ritrae lo sguardo dei progenitori dell'essere umano invitandoci a riflettere sulla diversità e sull'evoluzione della specie.

Ad oggi sono le istituzioni e le associazioni dell'universo umanitario e del volontariato a sfruttare la notorietà del marchio Benetton e dei suoi maglioni per tener vivo i rapporti mediatici e di comunicazione con il resto del mondo. Questo testimonia che le campagne di comunicazione del Gruppo Benetton

rappresentano non soltanto un mezzo di comunicazione, ma un'espressione del nostro tempo. Sono riuscite, grazie ad una forza universale, ad attirare l'attenzione sul pubblico distinguendosi anche nell'attuale universo di immagini. Hanno raccolto premi e consensi in tutto il mondo; nello stesso tempo hanno suscitato reazioni confermandosi sempre protagoniste e continuando ad essere elementi di dibattito e di confronto delle idee.

La costruzione del valore della marca avviene in tre diverse fasi¹²⁷:

- Il ciclo della differenza;
- Il ciclo della realtà;
- Il ciclo del diritto di parola e della legittimità ad esercitarlo.

Il ciclo della differenza è caratterizzato da una esaltazione della differenza. Nella stessa immagine convivono stereotipi opposti di natura religiosa, politica, morale e sessuale. Spesso, cercare di accostare individui diversi può portare al conflitto invece che alla felicità e all'euforia. Benetton cerca l'unificazione delle differenze sotto un'unica bandiera, quella della marca.

Il ciclo della realtà introduce una frattura con le immagini precedenti per introdurre pezzi di vita reale che invadono il mondo raddolcito della pubblicità. Non solo le immagini di morte ma anche quelle che vorrebbero rappresentare un inno alla vita saranno tra le più censurate e criticate. Lo scandalo planetario arriva con la campagna costituita da foto di cronaca drammaticamente reali, scatti di agenzia di tipo giornalistico utilizzate per reportage di attualità. L'allusione provocatoria alla felicità stereotipata delle campagne pubblicitarie tradizionali diventa un "manifesto" critico verso la banalità e il conformismo dei cosiddetti "messaggi per gli acquisti".

Il ciclo del diritto di parola e della legittimità ad esercitarlo infrangendo il tabù dei temi negativi, associando il marchio "United Colors Of Benetton" a soggetti rappresentanti il dolore e i conflitti e isolandosi dai canoni di pubblicità usuali, Benetton fa saltare le fondamenta sulle quali riposano la cultura, il linguaggio e la specificità del discorso pubblicitario classico.

¹²⁷ GRASSIVARO e GASTALDELLO, *Tesi: La comunicazione come strategia di impresa: il caso Benetton*, op. cit. pag 19.

Le critiche riguardavano soprattutto l'inaccettabilità che l'operazione di sensibilizzazione fosse fonte di guadagno, fosse associata ad un'attività commerciale, tale da rendere le varie "denunce" speculative e ciniche. Ciò nonostante nella società moderna esistono figure e istituzioni professionali orientate verso il bene pubblico che creano profitto ma non generano scandalo.

In realtà ciò che si rimproverava all'azienda Benetton è di non avere legittimità del diritto di parola in un mondo che non ha generato, che non è più il mondo in cui apparivano i ragazzi con addosso i vestiti Benetton.

Inizia così un lungo processo di legittimazione della marca. Attraverso l'alleanza con associazioni no-profit, istituzioni, grandi organismi internazionali la Benetton dimostra che un uso differente della pubblicità è possibile. Nel 1993 collabora con la Caritas Svizzera e la Federazione Internazionale della Croce Rossa di Ginevra per la campagna "Clothing Redistribution Project", la prima operazione mondiale di redistribuzione di vestiti alle popolazioni bisognose. Successivamente vengono creati cataloghi delle collezioni moda utilizzando come modelli "gente vera": i giovani abitanti di Corleone o le tribù metropolitane di un quartiere modaiolo di Tokyo e infine le foto dei condannati a morte.

Con quest'ultima iniziativa Benetton mostra il volto reale dei condannati a morte decidendo di apparire in affissione e sulle pagine delle più importanti testate giornalistiche in America, Asia e Europa. Con questa nuova iniziativa Benetton ha scelto ancora una volta di guardare in faccia la realtà suscitando un vespaio di polemiche soprattutto in America dove il tema della pena di morte è molto sentito.

4.6.3 Fabbrica: un nuovo modo di comunicare

Fin dalla nascita, la posizione del Gruppo Benetton nei confronti di Fabbrica fu quella di creare un nuovo “prodotto” dell’azienda su cui investire e fare innovazione, al pari degli altri comparti strategici dell’impresa. Si è rifiutata fin da subito l’omologazione al mercato pubblicitario e l’uniformarsi alle tendenze dominanti e artificiali.

La comunicazione di United Colors of Benetton e la creazione del mondo “Fabbrica” si basano sull’intuizione del fondatore secondo il quale: *“La comunicazione non si deve comprare da un fornitore esterno, deve nascere dal cuore dell’impresa”*.

Parte da questo assunto la strategia di comunicazione che ha portato al cuore dell’impresa: Fabbrica, il centro di ricerca sulla comunicazione della Benetton, nato nel 1994 dal patrimonio culturale del Gruppo, per dar libero sfogo alle idee, ai pensieri e agli occasionali colpi di genio.

Fabrica è nata così per capitalizzare il valore di una comunicazione in controtendenza per coniugare cultura e industria per applicare un principio tipicamente imprenditoriale: la capacità di rischiare investendo sulla creatività dei giovani che non hanno ancora avuto modo di formarsi all’interno di modi di pensare preesistenti.

La sfida di Fabbrica è quella dell’innovazione e dell’internazionalità: un modo per coniugare cultura e industria, attraverso le comunicazione che si affida non più solo alle forme pubblicitarie consuete, ma veicola la “cultura industriale”, “l’intelligenza” dell’impresa attraverso altri mezzi: il design, la musica, il cinema, la fotografia, i prodotti editoriali, internet¹²⁸.

¹²⁸ GRASSIVARO e GASTALDELLO, *Tesi: La comunicazione come strategia di impresa: il caso Benetton*, op. cit. pag 19.

CAPITOLO 5

La metodologia di rilevazione dei giudizi

Internet, come sottolineato più volte nel corso della nostra analisi, è una gigantesca piattaforma tecnologica e di comunicazione, utilizzata da circa mezzo miliardo di utenti domestici e dalla maggioranza delle imprese, piccole e grandi, nei paesi industriali.

Secondo la definizione data da Vint Cerf, uno dei “padri” di Internet: essa è dunque un luogo, un ambiente, fatto di persone e delle loro miriadi di interazioni. Non è meramente una tecnologia ma un modo di collaborare, condividere e aver cura gli uni degli altri. Le imprese che riconoscono i valori umani di internet avranno più probabilità di successo nei mondi artificiali dell’era digitale perché capiranno che l’artificiale è radicato nella realtà e la realtà ha la radice nei nostri cuori¹²⁹.

Internet è dunque allo stesso tempo una rete mondiale con capacità di trasmissione, un congegno per divulgare informazione e un media per la collaborazione e l’interazione tra individui e i loro computer senza tener conto del luogo geografico.

In un simile scenario il web rappresenta un tassello fondamentale per l’aumento della produttività e della velocità dei processi economici tale da trasformarsi in un vero motore per lo sviluppo economico e sociale. Viene in questo modo accelerato il passaggio dalle attività incentrate sulle risorse materiali, tipiche dell’era industriale, a quelle basate su risorse immateriali, tipiche dell’era dei servizi. Queste nuove attività richiedono nuove modalità d’investimento più focalizzate su fattori immateriali: capitale umano, e soprattutto capacità comunicative di relazione e di coordinamento che risultano sempre più necessarie in un ambiente incentrato sull’innovazione e sulla conoscenza. La comunicazione diventa quindi il collante di tutta l’impresa.

¹²⁹ G. LIVRAGHI, *La coltivazione dell’internet*, , rist. I ediz., Milano, Il Sole 24 Ore, 2001, <http://www.gandalf.it/coltiv/01.htm>

Di pari passo alla crescita dell'importanza della comunicazione aziendale, vi è una rapida crescita nella domanda di questo tipo di informazione da parte di una più ampia comunità di *stakeholder* on-line.

Non a caso, sono infatti gli individui e i gruppi ben identificabili, portatori di interessi differenti, in grado di influenzare o essere influenzati dall'attività dell'organizzazione, a richiedere un maggiore coinvolgimento¹³⁰. La gestione del “*commitment*” da parte delle imprese diventa ancor più importante se si considera il ruolo giocato nella creazione di valore a livello corporate dalla reputazione aziendale.

La *corporate reputation* è una fra le risorse strategiche più vitali a disposizione di un'impresa. Dal momento che essa dipende dalla qualità delle relazioni che un'azienda instaura con i suoi *stakeholders*, la costruzione di una solida e attraente reputazione permette all'organizzazione stessa di vivere e crescere in sintonia con l'ambiente. Poiché la reputazione di un'azienda inoltre, non è altro che la risultanza delle valutazioni e dei giudizi espressi dagli *stakeholders* stessi circa il modo con cui questa incontra le loro aspettative e soddisfa i loro bisogni, è necessario che il lavoro di ricerca si sviluppi lungo le due direttrici seguenti¹³¹:

1. strutturazione di una metodologia di rilevazione dei giudizi e delle opinioni degli *stakeholders* presenti sul web.
2. conseguente analisi, misurazione e valorizzazione dei giudizi e delle opinioni alla luce della successiva valutazione della reputazione on-line del Gruppo Benetton¹³².

¹³⁰ “Gli Stakeholder primari, ovvero gli Stakeholder in senso stretto, sono tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, e agenzie governative. In senso più ampio Stakeholder è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi. In questo più ampio significato, gruppi d'interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati e la stampa, sono tutti da considerare Stakeholder”. La diffusione del concetto di *stakeholder* nelle teorie manageriali risale a Freeman R. Edward, *Strategic Management: A stakeholder approach*, Boston, Pitman, 1984.

¹³¹ Si veda il capitolo 1, *L'immagine aziendale*.

¹³² Il punto verrà sviluppato nel proseguo del lavoro. Sarà, in particolare, oggetto di trattazione specifica nel capitolo 6.

5.1 Descrizione dei criteri di ricerca

Alla luce delle considerazioni precedenti si è reso necessario individuare una metodologia di rilevazione che fosse adeguata alle finalità conoscitive dell'indagine.

Date le difficoltà derivanti dalla complessità dello scenario di riferimento, dei soggetti coinvolti, degli strumenti di comunicazione e degli obiettivi da raggiungere, si è optato per una scomposizione in “*step*” dell'intero lavoro svolto per rendere più semplice la comprensione dei processi e delle singole attività che hanno portato alla rilevazione dei giudizi.

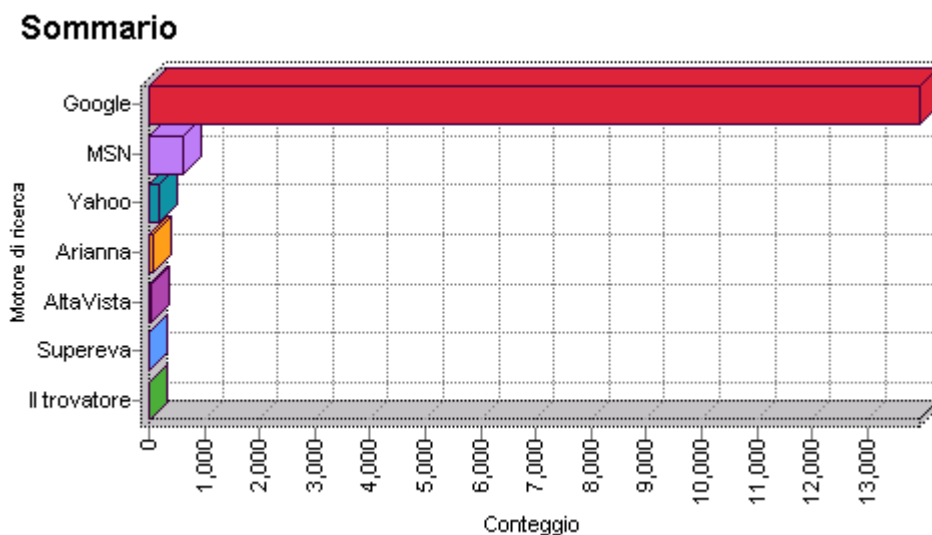
La ricerca ha preso avvio con un'accurata analisi dei motori di ricerca più utilizzati e apprezzati in grado di fornire il maggior numero di risultati. I “*search engines*” inizialmente individuati sono stati: Google, Yahoo, Msn e Altavista. Attraverso l'interrogazione dei motori di ricerca è stato possibile, sulla base delle risposte fornite dagli stessi, individuare il più adatto alla ricerca dei commenti degli *stakeholders*. Si è inoltre raccolta evidenza circa l'importanza attribuita alla ricerca delle informazioni dai *web surfers*. In essi è infatti grande la consapevolezza di poter trovare, in pochi minuti, una mole di dati elevata¹³³. Da una ricerca effettuata da *Netservice computer & internet solution*¹³⁴ i motori di ricerca maggiormente utilizzati sono:

¹³³ M. Loguercio, *Motori di ricerca ormai fondamentali nei processi di decisione e di acquisto degli italiani on line*, Novembre 2006, [www. Sems.it](http://www.Sems.it).

¹³⁴ Netservice Computer & Internet solutions, *Classifica Motori di ricerca*, 30 Novembre 2006, www. Marcheinfesta.it.

	Motori	% del Tot Motori
1 Google	13951	93.93
2 Msn	600	4.04
3 Yahoo	164	1.10
4 Arianna	78	0.53
5 Altavista	50	0.34
6 Supereva	8	0.05
7 Il trovatore	1	0.01
Totale	14852	100

Fonte: Netservice Computer & Internet solutions



Fonte: Netservice Computer & Internet solutions

Dopo aver identificato in Google lo strumento “principe” per la conduzione dell’analisi del web si è reso necessario, in un secondo momento, individuare le parole chiave da inserire nei motori di ricerca per arrivare ai risultati utili.

La prima parola utilizzata è stata Benetton, scelta ad “hoc” al fine di comprendere da un lato, quanti fossero i risultati conseguenti al suo utilizzo,

dall'altro quale fosse l'importanza attribuita dal web alle tematiche riguardanti il Gruppo di Ponzano Veneto¹³⁵.

I risultati ottenuti, nell'ordine di alcuni milioni di pagine (9,5 milioni di pagine nel caso di Google, 3,2 milioni per Yahoo, 2,3 milioni per Msn e 3 milioni per Altavista), hanno da subito evidenziato il rischio connesso all'effettuazione di una ricerca su di un numero di *links* troppo elevato¹³⁶.

Al fine di restringere il campo d'analisi, sono stati utilizzati gli operatori booleani¹³⁷. Quindi alla parola Benetton sono state affiancati altri termini (ad esempio Sport, Basket, Formula 1 ecc.) con l'obiettivo di escludere dalla ricerca le tematiche giudicate non pertinenti.

In seguito è stata condotta una prima analisi di "significatività" dell'informazione rapportando il numero dei link utili al totale ottenuto¹³⁸. Da questo primo test sono emerse le prime difficoltà riguardanti essenzialmente l'impossibilità di reperire informazioni interessanti per lo studio. I links analizzati infatti si sono rivelati poco utili in quanto solo un ristretto numero ha consentito di analizzare compiutamente le opinioni dei soggetti presi in considerazione e ottenere risultati in grado di soddisfare gli obiettivi dell'analisi.

Per affinare la ricerca è stato deciso dunque, nella convinzione che il problema fosse legato alla parola chiave, di inserire nuove espressioni combinandole con quella iniziale (ad es. "Benetton + consumatore + azionista + responsabilità sociale"). Nonostante la modifica nella stringa di ricerca i risultati sono rimasti

¹³⁵ Con il termine "importanza" si fa riferimento al numero di links che i motori di ricerca forniscono successivamente alla loro interrogazione e che contengono almeno una volta la parola Benetton. Per il funzionamento dei motori di ricerca si rimanda al capitolo 3, *I Motori di ricerca*.

¹³⁶ L'effettuazione di una ricerca su tutti i link individuati non avrebbe permesso di condurre una ricerca puntuale, bensì molto dispersiva. Si è pertanto deciso di limitare la profondità d'analisi alle prime tre pagine di Google in cui vengono riepilogati i link ottenuti dopo l'interrogazione del motore. La scelta non è stata casuale. Dall'analisi di alcune ricerche compiute sul web è emerso che la stragrande maggioranza dei navigatori non si spinge mai oltre le prime pagine presentate dal motore di ricerca nel ricercare una data informazione. Preferisce invece ripartire da zero digitando sulla stringa di ricerca altri termini che lo possono portare più velocemente alla tematica di suo interesse. Ciò che è emerso in un recente studio realizzato da Iprospect è che: il 62% del campione intervistato clicca su un risultato presente nella prima pagina dei motori (nel 2004 era il 60%, nel 2002 il 48%), il 90% degli utenti arriva alla terza pagina, in caso di insoddisfazione, il 16% modifica la propria ricerca o prova un altro motore. Di questi il 25% lo fa alla prima pagina; il 27% alla seconda; il 20% alla terza pagina; il 12% dalla quarta in poi. <http://www.desmm.com/category/news-motori-di-ricerca/>, 2006.

¹³⁷ Si rimanda al capitolo 3, *I motori di ricerca*.

¹³⁸ Le informazioni sono significative quando sono in grado di influenzare le decisioni, non soltanto economiche, degli utilizzatori, aiutandoli a valutare gli eventi passati, presenti e futuri, Carmela De Stasio, Roberto Silva, *IPSAS: Guida ai principi contabili internazionali per il settore pubblico*, Napoli, Esselibri, 2005, pag.38.

comunque in linea con i precedenti. Il passo successivo è stato pertanto quello di non utilizzare più la parola Benetton ma focalizzarsi sui marchi di proprietà della stessa azienda (Sisley, Playlife, Undercolors, Killer Loop, United Colors of Benetton) conducendo, su un numero di risultati significativi, una ricerca per singola marca.

In questa fase il test effettuato, a differenza dei precedenti eseguiti congiuntamente, è stato svolto separatamente per singolo *brand*. Anche in questo caso sono state riscontrate difficoltà nella rilevazione di un numero congruo di opinioni.

È stato effettuato pertanto un ulteriore tentativo al fine di individuare quanti fossero realmente i links utili analizzando tutti i risultati sia in lingua italiana che in lingua inglese, adottando, anche in questo caso, la modalità di esecuzione del test descritta precedentemente.

Si è proceduto quindi ad una successiva interrogazione del motore di ricerca attraverso l'inserimento delle seguenti parole chiave in singole stringhe di ricerca: Benetton, Playlife, Undercolors, Sisley, United colors of Benetton , Killer loop. I link analizzati e risultati interessanti sono stati raggruppati per tipo di *stakeholder*:

- Consumatore (58 Sisley, 60 Benetton, 5 Killer Loop, 9 Undercolors, 20 Playlife, 25 United Colors of Benetton) totale 177;
- Azionista (0 Sisley, 24 Benetton, 0 Killer Loop, 2 Undercolors, 5 Playlife, 6 United Colors of Benetton) totale 37;
- Responsabilità sociale¹³⁹ (2 Sisley, 50 Benetton, 0 Killer loop, 0 Undercolors, 0 Playlife, 27 United Colors of Benetton) totale 79.

In totale sono stati analizzati 6119 link.

In seguito, è stata approntata un' ulteriore suddivisione riguardante esclusivamente il profilo della responsabilità sociale; quest'ultimo è stato quindi scisso in:

- *Responsabilità sociale o Corporate Social Responsibility*¹⁴⁰, intesa come il modo con cui l'azienda presta attenzione ad un ampio ventaglio di portatori di interessi in grado a loro volta di influenzarne la reputazione;

¹⁴⁰ Con il termine responsabilità sociale si vuole ricomprendere un numero ampio di gruppi e individui portatori di interessi diversi. L'utilizzo del termine si presta bene a ricomprendere tutte le categorie di soggetti che altrimenti non verrebbero adeguatamente contemplati. Craig Smith N.,

- *Consumo critico*¹⁴¹, che attiene invece al modo con cui la responsabilità sociale influisce sulle vendite dell'azienda.

Sulla base di tale distinzione, si è proceduto all'effettuazione di un test che confermasse la possibilità di condurre analisi separate sui profili così concepiti. L'esito positivo del test ha confermato tale possibilità, ma sulla base di una diversa concezione dell'utilizzo delle parole chiave.

La ricerca, fino a quel momento, condotta su poche e precise *keywords*, che si credeva portasse ad un criterio più preciso di determinazione, è stata dunque modificata per consentire un adattamento maggiore ai due "sottoprofili" della responsabilità sociale.¹⁴²

L'esecuzione di diversi test oltre ad aumentare la competenza nel reperimento dei giudizi, ha facilitato quindi la correzione del metodo.

Si è giunti alla conclusione, infatti, che l'efficacia di tale criterio non viene data dalla ricerca di un limitato numero di parole chiave costanti nel tempo, ma da uno studio mirato di queste, le quali possono essere modificate dopo l'esaurimento dei risultati utili.

La modifica delle *keywords* inserite nel motore di ricerca non compromette, pertanto, il reperimento di giudizi utili, passo fondamentale per tracciare l'immagine dell'azienda di riferimento, specificatamente per ognuno dei quattro profili tracciati.

Sulla base delle precedenti assunzioni è stato selezionato un primo gruppo di parole chiave per ogni profilo, secondo criteri di selezione elaborati in collaborazione con il Gruppo Benetton.

Si è infine giunti alla determinazione dei parametri di utilizzazione delle parole chiave, ossia:

"Corporate Social Responsibility: whether or how", *California Management Review*, vol. 45, n. 4, summer 2003

¹⁴¹ Il fenomeno del consumo consapevole, ovvero dell'introduzione di criteri etici nelle scelte di consumo, risale alla fine degli anni '60, quando negli Stati Uniti i movimenti pacifisti (contro la guerra in Vietnam) organizzarono forme di protesta volte ad evitare l'acquisto dei prodotti delle imprese coinvolte, anche indirettamente, con l'industria bellica americana. Nel tempo le forme di consumo socialmente responsabile si sono sviluppate, ampliando i criteri etici di valutazione dell'attività di impresa fino a includere questioni etiche, sociali e ambientali quali: il rispetto dei diritti umani, le condizioni di lavoro, il rispetto ambientale e la sostenibilità di prodotti e processi produttivi., Hinna L., *Come gestire la responsabilità sociale dell'Impresa*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2005, pag. 393.

¹⁴² In realtà non si tratta di due sottoprofili, ma di due profili veri e propri la cui separazione è necessaria per scomporre la tematica della Corporate Social Responsibility altrimenti troppo complessa da analizzare.

1. Affiancare “sempre” alla parola Benetton o al nome del marchio posseduto dal gruppo un ulteriore termine in grado di guidare meglio l’interrogazione del motore di ricerca verso l’individuazione delle tematiche di pertinenza di ciascun profilo indagato;
2. *Pertinenza di fondo con il profilo di riferimento*: la parola chiave non deve deviare dalla rilevazione dei giudizi attinenti allo specifico profilo;
3. *Neutralità della parola chiave*: prevede la selezione di *keywords* che non indirizzano a priori i giudizi o solo negativi o solo positivi¹⁴³; si è ricorso ad alcune eccezioni per determinate parole sulle quali è necessario porre particolare attenzione (es. Benetton boicottaggio).

In base alle parole chiave selezionate sono state delineate due “metodologie” di ricerca:

1. il primo metodo consiste nell’inserire tali parole in uno dei motori di ricerca individuati;
2. il secondo invece tratta un canale di comunicazione specifico ovvero blog, forum;

Nel corso dell’analisi le due metodologie individuate, sono state affinate e modificate per andare incontro agli specifici obiettivi conoscitivi connessi alla trattazione di tematiche diverse. Vi potrebbero essere pertanto sfumature diverse fra le ricerche che hanno per oggetto il consumatore¹⁴⁴, l’azionista, la responsabilità sociale e il consumo critico.

¹⁴³ Si veda il capitolo 3, *Motori di ricerca*.

¹⁴⁴ Nello specifico si può osservare che la metodologia 1, cioè quella che prevede di inserire le parole chiavi individuate all’interno del motore di ricerca, all’atto della ricerca pratica, in certi casi, ha avuto bisogno di un ulteriore raffinamento, infatti, se si prendono siti come www.epinions.com, www.consumerreview.com, ecc.. si nota che, una volta arrivati all’interno del sito, è necessario inserire di nuovo le parole chiavi interessate per poter accedere ai giudizi.

Nella metodologia 2 si tratta di trovare blog o forum che parlino dei prodotti Benetton, in questo caso è possibile digitare la parola blog o forum seguita dalla parola chiave oppure è possibile selezionare sulla barra del motore di ricerca Google la funzione *ricerca blog* all’interno della sezione *altro*. Altra metodologia è quella che prevede la selezione, sempre sulla barra di Google, della funzione *Gruppi o newsgroup* e dopo l’inserimento della parola chiave nell’apposito motore di ricerca.

5.2 Le griglie di rilevazione

5.2.1 Descrizione del profilo “consumatore”

Il lavoro svolto si propone di rilevare le impressioni dei consumatori su tematiche che riguardano il consumo di prodotti, ma non solo, anche i commenti di potenziali clienti su prodotti visti oppure sul servizio nei negozi. Si tratta appunto di rilevare attraverso il canale internet i giudizi lasciati su siti web, blog o forum. Per tale scopo è stato necessario costruire una griglia dove si potessero inserire le impressioni in modo omogeneo e confrontabile¹⁴⁵. Questa rilevazione pratica è svolta con il fine di identificare il ruolo della reputazione aziendale nella creazione del valore per l'impresa, cioè si cerca di misurare il lavoro che svolge il management aziendale il quale, in modo strategico, proietta ed esprime verso tutti gli *stakeholders* la propria identità distintiva per farne un vantaggio competitivo.

A tale scopo per lo specifico profilo riguardante il consumatore si cercano le opinioni postate sui vari canali web, queste hanno il compito di aiutare il potenziale acquirente a decidere sull'acquisto. In linea di massima esistono due tipologie di informazioni che il consumatore dovrebbe possedere per effettuare un acquisto:

- **Attributi:** sono le caratteristiche del prodotto, gli aspetti materiali e immateriali che associamo ad una determinata marca (il prezzo, la qualità, la quantità di prodotto contenuta nella confezione, lo stile).
- **Conseguenze:** sono gli esiti associati al suo impiego. Possono essere positivi (benefici) o negativi (rischi attesi)¹⁴⁶.

Questa ricerca di informazioni da parte del potenziale acquirente può essere definita come una fase del più ampio processo decisionale del consumatore

¹⁴⁵ Ogni giudizio rilevato ha le sue peculiarità e per gli scopi dell'analisi risulta necessario rendere tutte le rilevazioni il più uniformi possibili in modo che queste possano essere ricondotte a macro gruppi e utilizzate per la creazione di indici o grafici.

¹⁴⁶ Daniele DALLI Simona ROMANI, *Il comportamento del consumatore: Teoria e applicazioni di marketing*, Milano, Franco Angeli s.r.l., 2000, pag. 87, capitolo 3.

inteso come problem solving¹⁴⁷, cioè come una sequenza di fasi attraverso le quali il soggetto giunge a realizzare una scelta tra due o più alternative (figura 8.1).

Ricognizione del problema	Percezione della differenza tra la situazione attuale e quella desiderata
Ricerca delle alternative per la soluzione	Ricerca (nell'ambiente e nella memoria) delle informazioni utili per selezionare le alternative adatte a risolvere il problema
valutazione delle alternative	Valutazione delle alternative sulla base di una serie di criteri rilevanti
Scelta (acquisto)	Scelta e acquisto dell'alternativa migliore
Consumo e valutazione post acquisto dell'alternativa scelta	Utilizzo (messa in pratica) dell'alternativa scelta e valutazione in base alla sua funzionalità nella soluzione del problema

Fig. 8.1 Un modello del processo di risoluzione dei problemi.

Fonte: Daniele DALLI Simona ROMANI, *Il comportamento del consumatore: Teoria e applicazioni di marketing*, Milano, Franco Angeli s.r.l., 2000, pag. 318 cap. 8.

Di queste fasi quella che si va a rilevare direttamente nel lavoro è *consumo e valutazione post acquisto dell'alternativa scelta*, cioè si cerca di riportare all'interno della griglia costruita tutte le opinioni di coloro che hanno avuto esperienze d'acquisto di prodotti Benetton Group.

Da qui la possibilità poi di riunire tutte le opinioni per cercare di arrivare a costruire e capire l'immagine percepita di Benetton da parte del consumatore¹⁴⁸. In questo modo riuscire ad avere un'idea più chiara del vantaggio competitivo che la reputazione aziendale porta.

¹⁴⁷ Il problem solving viene inteso come una sequenza coerente e consapevole di azioni volte a risolvere la tensione indotta dalla mancata soddisfazione di un bisogno. Le azioni possono essere divise in 5 fasi: ricognizione del problema, ricerca delle alternative per la soluzione, valutazione delle alternative, acquisto, valutazione post acquisto dell'alternativa scelta. ¹⁴⁷ Daniele DALLI Simona ROMANI, *Il comportamento del consumatore: Teoria e applicazioni di marketing*, Milano, Franco Angeli s.r.l., 2000, pagg. 317 e seg., cap. 8.

¹⁴⁸ Il punto sarà oggetto di trattazione nei prossimi capitoli: capitolo 6 analisi dei dati, capitolo 7 conclusioni.

5.2.2 Creazione e strutturazione delle griglie di rilevazione dei giudizi

La strutturazione della griglia, attraverso cui raccogliere i giudizi e i commenti espressi dai navigatori sul web, ha seguito un iter di costruzione che può essere considerato, per la maggior parte dei parametri individuati, identico per tutti e quattro i profili indagati. A seconda poi degli obiettivi conoscitivi specifici del profilo sono stati individuati i fattori in grado di esplicitare meglio la tematica trattata. In particolare con riferimento al profilo del consumatore oltre ad un'ossatura generale, costituita da una serie di elementi necessari alla contestualizzazione della ricerca, sono presenti una serie di colonne sviluppate per lo specifico profilo nelle quali vengono raccolte informazioni fondamentali per la successiva analisi delle opinioni rilevate.

Il processo di costruzione della griglia è iniziato con l'effettuazione di alcuni test sui motori di ricerca, e sulle relative pagine web individuate, finalizzati essenzialmente al reperimento di dati utili alla costruzione della stessa. I dati rilevati sono stati inseriti in un foglio elettronico organizzato per righe e per colonne e intestato al soggetto valutatore. Nello specifico nella sezione "riga" sono stati inseriti:

- Il numero progressivo, identificativo del giudizio/commento rilevato;
- La data e l'intervallo temporale in cui è avvenuta la ricerca e la contestuale rilevazione del giudizio.

Nella sezione "colonna" sono stati invece inseriti molteplici parametri il cui utilizzo è servito da un lato, come già sottolineato in precedenza, a contestualizzare l'analisi e la rilevazione, dall'altro a rilevare compiutamente i giudizi/commenti dei consumatori¹⁴⁹.

¹⁴⁹ Per rendere più chiaro il procedimento svolto è utile specificare cosa operativamente viene fatto durante la ricerca. Nel profilo del consumatore, per esempio, si raccolgono i giudizi lasciati sul web da clienti del Gruppo Benetton, quindi che acquistano prodotti United Colors of Benetton, Sisley, Killer Loop, Playlife. I canali utilizzati per la raccolta sono i siti web non del gruppo o gestiti da questo, per esempio www.ciao.it, www.dooyoo.co.uk, www.epinions.com. Altri canali utilizzati sono i blog e i forum.

Per ogni link utile trovato nei vari canali è necessario analizzarne i contenuti e riportare i dati essenziali nella griglia. Tutte queste informazioni sono inserite all'interno delle righe e colonne della griglia creata.

Per descrivere in maniera esauriente la costruzione della griglia di seguito saranno descritte le voci presenti nella stessa:

- *Fonti/Parametri di valutazione* in questa colonna viene semplicemente assegnato ad ogni giudizio un numero progressivo e anche la data in cui la rilevazione del link è stata fatta.
- *Metodologia d'analisi* prevede l'inserimento del numero identificativo relativo alla metodologia d'analisi utilizzata durante le rilevazioni¹⁵⁰.
- *Motore di ricerca scelto* in questa colonna si tratta di inserire il motore di ricerca con il quale si decide di iniziare la ricerca, per esempio Google, Yahoo, Msn, Altavista ecc..¹⁵¹, in realtà come già accennato in precedenza può accadere che vi sia la necessità di utilizzare un ulteriore motore di ricerca o perché si tratta di un sito che raccoglie un vasto numero di informazioni (es. sito e-commerce) o perché si è scelto il canale blog o forum dove esistono motori di ricerca appositi.
- *Lingua* sono state scelte l'italiano e l'inglese perché la prima è la lingua madre, la seconda è la lingua più diffusa nel mondo¹⁵². L'intenzione è quella di riuscire a coprire l'area geografica di provenienza dei giudizi più vasta possibile, in realtà la consapevolezza di non riuscire a condurre una ricerca che copra tutte le aree in cui è presente il gruppo c'è sempre stata, visto che si tratta di una multinazionale presente in tutto il mondo.
- *Parola chiave inserita* l'inserimento di determinate parole chiave è legato alla metodologia di analisi scelta, si sono rese necessarie diverse parole chiave per riuscire a trovare link utili alla ricerca.

Le parole chiave utilizzate sono state ottenute attraverso varie prove effettuate e su consiglio di Benetton, queste vengono inserite nel motore di ricerca per ogni canale utilizzato. Una precisazione che sembra utile fare è la seguente: ogni parola chiave è composta dalla parola Benetton + altra parola questo consente di ottenere un soddisfacente numero di risultati. Per ampliare il numero di risultati è possibile sostituire la parola Benetton con gli altri marchi come Sisley, Playlife, Killer Loop

¹⁵⁰ Per la descrizione della metodologia si rimanda al paragrafo 5.1 *Descrizione dei criteri di ricerca*.

¹⁵¹ Per l'argomento Motori di ricerca si rimanda al capitolo 3.

¹⁵² L'importanza della lingua inglese nelle attività commerciali non riguarda solamente i paesi la cui lingua ufficiale è, appunto, l'inglese. Numerose grandi organizzazioni e società multinazionali si avvalgono, infatti, dell'inglese per le loro comunicazioni. L'era della globalizzazione e dell'informatica ha ulteriormente consolidato l'importanza dell'inglese come una lingua comune all'intera comunità internazionale. *Voice between translations & interpreting*, 30 Novembre 2006, <http://www.voicebetween.com/VBitalian.html>.

in modo da ottenere giudizi anche su prodotti che non sono Benetton ma che fanno parte comunque del gruppo. Tutte le parole chiave trovate sono utilizzate per i vari canali (sito web, blog, forum), i risultati riscontrati sono stati differenti, infatti, il canale sito web ha dato più risultati di blog e forum. La spiegazione di tale differenza nei contenuti informativi dei vari canali sta nel profilo analizzato, infatti, i giudizi sul profilo del consumatore sono per la maggior parte contenuti in siti web di shopping on line¹⁵³.

- *Contesto di mercato* con questa colonna si dovrebbe identificare il segmento di mercato a cui si riferisce il commento oppure il mercato geografico. In realtà durante la ricerca nella griglia è stato inserito il nome della marca alla quale si riferisce il commento, questa è stata una scelta del valutatore vista la difficoltà riscontrata nel capire quale fosse il segmento di mercato specifico. La giustificazione a questa scelta sta nella possibilità di risalire attraverso la marca a quello che è il target di mercato al quale il Gruppo è orientato per quella determinata marca¹⁵⁴.

- *Url* al fine di tenere traccia delle pagine visitate è stato deciso di inserire l'indirizzo che le identifica. La sua indicazione consente di soddisfare il requisito della verificabilità dell'informazione e inoltre, sotto il profilo pratico, di segnalare l'eventuale ripetizione di link e/o commenti identici e di effettuare confronti finalizzati alla verifica dell'attendibilità dell'informazione raccolta¹⁵⁵.

- *Profondità di analisi* in questa colonna si inserisce la pagina nella quale è stato rilevato il link, la sua individuazione risulta essere fondamentale per giudicare la rilevanza (la popolarità) del canale di comunicazione individuato e analizzato¹⁵⁶, secondo le ricerche effettuate risulta opportuno fermarsi alla terza pagina e non proseguire oltre perché è stato accertato che l'utente medio per reperire le

¹⁵³ Il sito web che più di tutti è stato utilizzato durante la ricerca è stato www.ciao.it.

¹⁵⁴ Nel capitolo 4 relativo al gruppo è stato descritto ogni marchio principale del Gruppo (united colors of benetton, sisley, playlife, killer loop). All'interno di ogni descrizione è presente il target o i target per i quali quella marca è stata progettata, quindi da quella descrizione è possibile ricavare il segmento di mercato coperto.

¹⁵⁵ All'interno dell'Url è presente infatti la home page che indica il nome del sito web. L'utilizzo del nome del sito web è stato utile per condurre ricerche circa l'attendibilità, l'importanza e la popolarità dello stesso. A tal proposito si veda il p. 5.3.

¹⁵⁶ Nel capitolo sui motori di ricerca vengono illustrati i criteri con cui si procede all'indicizzazione delle pagine web. Uno di questi è rappresentato dall'importanza della pagina web; importanza valutata attraverso i link provenienti da e verso una certa pagina web.

informazioni non va ad analizzare più della terza pagina¹⁵⁷. Questa è la regola generale ma in casi particolari, per esempio se ci sono pochi risultati nelle prime pagine, può risultare opportuno fare un'analisi più approfondita sempre allo scopo di ottenere giudizi.

- *Tipo canale* viene indicato il tipo di strumento comunicativo utilizzato per veicolare le opinioni/giudizi.

- *Cenni dati Benetton* in questa colonna vengono riportati tutti i tipi di dati, informazioni, immagini divulgati dal Gruppo Benetton che sono stati ripresi da colui che ha formulato un giudizio.

- *Numero di visitatori* l'informazione contenuta all'interno della colonna, consente di effettuare analisi e stime circa l'attendibilità e popolarità.

Si tratta di scrivere quanti sono coloro che hanno visitato il sito web, il blog o il forum al momento della rilevazione. Questa indicazione non sempre è rilevabile ma comunque di grande utilità perché può dare una prima idea della notorietà del link analizzato.

- *Profilo autore e tipologia consumatore* è importante perché consente di capire chi è che scrive il giudizio e quindi se vogliamo potrebbe permettere di catalogare i vari soggetti in categorie di consumatori magari in base alle caratteristiche più frequentemente rilevate (esempio sesso e nazionalità). Sfortunatamente risulta molto difficile raccogliere tali dati, questo per vari motivi: l'iscrizione ad un canale di comunicazione, sia esso un forum o un sito web, è spesso vissuta come un'operazione "noiosa e snervante", spesso il navigatore al momento dell'iscrizione non è obbligato a fornire dati anagrafici, allo stesso modo non gli viene impedito di inserire dati fittizi o comunque non corretti¹⁵⁸.

- *Data inserimento commento* colonna di grande importanza perché consente di risalire al periodo nel quale il giudizio è stato formulato e può essere utilizzata in un ipotetico grafico per vedere l'andamento dei giudizi nel corso del tempo. Nel profilo del consumatore alla luce dei link analizzati nei differenti canali è possibile prendere atto di differenze tra i dati rilevati, infatti, nei siti web tradizionali si hanno molti giudizi sia non recenti sia recenti mentre nei blog è possibile avere solo risultati recenti, intendendo al massimo dell'anno 2005.

¹⁵⁷ Fogliata, *Il Comportamento degli utenti dei motori di ricerca*, 30 Novembre 2006, <http://www.motoricerca.net>, op. cit.

¹⁵⁸ Si veda p. 5.3 dove viene spiegato come si cerca di risalire all'attendibilità di chi scrive.

E' opportuno precisare che per l'analisi è stato scelto un arco temporale di riferimento non superiore ai cinque anni, è presumibile che in questo arco temporale ci siano state variazioni sulla percezione dell'immagine societaria, queste sono importanti perché testimoniano l'evoluzione o l'involuzione della percezione che il consumatore ha del marchio Benetton.

- *Tipo di prodotto* in questa colonna si inserisce l'oggetto del giudizio, è utile nel caso si decida di raggruppare i giudizi per tipologia di prodotto, a quel punto è possibile sviluppare per ogni tipologia un grafico che ne spieghi l'andamento nel corso del tempo. Data la vasta gamma di prodotti Benetton è possibile notare come all'interno della griglia vi sia una notevole difformità sull'oggetto del giudizio.

- *Giudizi* sono divise in tre colonne:

- *Positivo*;
- *Negativo*;
- *Incerto*;

sono le colonne basilari della ricerca che consentiranno di arrivare a delle conclusioni sull'immagine percepita di Benetton.

- *Motivazioni* per questo parametro sembra giusto dedicare un paragrafo a parte¹⁵⁹.

5.3 I criteri di rilevazione dei giudizi degli *stakeholders*

Nella creazione e soprattutto al momento dell'immissione dei dati nelle colonne "giudizi" e "motivazioni" sono subentrate varie problematiche che è opportuno illustrare. In particolare quindi, al fine di valutare in maniera obiettiva la reputazione del Gruppo Benetton e la sua immagine percepita dagli *stakeholders* si è reso necessario condurre delle analisi al fine di evitare che determinati giudizi fossero valutati erroneamente, o venisse attribuito ad essi una rilevanza eccessiva.

Questa analisi preliminare prende in considerazione tre aspetti fondamentali, ossia:

¹⁵⁹ Si veda p. 5.3.

- *analisi soggettiva*: relativa all'attendibilità e all'autorevolezza di chi scrive e invia commenti/giudizi;
- *analisi oggettiva*: attinente alla valutazione effettuata circa l'attendibilità e la visibilità del canale di comunicazione;
- *analisi temporale*: relativa al momento in cui un particolare messaggio e/o commento è stato scritto e pubblicato.

Con riferimento al primo punto si è cercato di dare risposta al problema relativo all'"attendibilità dei soggetti". "Attendibile" significa "credibile", "degnò di fiducia"; ci si è chiesti quindi se un testo, potesse fornire informazioni precise e se il suo contenuto fosse "veritiero".

In sostanza si è cercato di rispondere a domande di questo tipo¹⁶⁰:

1. Ciò che scrive l'autore è credibile? Perché? È convincente? Le argomentazioni, "prove", che porta a sostegno delle sue idee sono valide?;
2. Ciò che scrive l'autore è pertinente? Riguarda cioè l'argomento trattato? Perché?;
3. È "giusto" ciò che afferma l'autore?;
4. Esistono degli individui che per le loro competenze e conoscenze specialistiche, oppure semplicemente per il loro carisma, sono in grado di influenzare il giudizio di terzi soggetti¹⁶¹?

Come già sottolineato in precedenza grazie ad Internet, la quantità di informazioni alle quali è possibile accedere è enorme, tuttavia è necessario sottolineare che non sempre queste informazioni sono rilevanti, serie, documentate e soprattutto scritte da persone competenti.

Ciò dipende dal fatto che tutti possono realizzare con relativa facilità delle pagine Web, o diventare membri delle comunità virtuali. Questo fatto, di per sé, è molto positivo, visto che offre a tutti la possibilità di esprimersi liberamente, senza censure o controlli. Inoltre è proprio grazie alla consapevolezza di questa

¹⁶⁰ È difficile infatti estrapolare informazioni sull'identità di una persona dalla sola analisi dei dati anagrafici. Se a ciò si aggiunge che nella stragrande maggioranza dei casi tali dati non sono disponibili, si capisce bene il perché sia necessario tentare di rispondere ad alcune domande e fissare alcune ipotesi in grado di guidare la raccolta e la valutazione dei giudizi.

¹⁶¹ Si fa implicito riferimento all'esistenza di opinion leaders in grado di imporre ad una platea più o meno ampia di soggetti le loro convinzioni e opinioni riguardo determinate tematiche. Per quanto riguarda il profilo del consumatore si può osservare che all'interno del sito web per lo shopping on line www.ciao.it sono presenti commenti presi come spunto di discussione da altri consumatori, cioè ad un determinato commento fanno seguito altri commenti che riprendono l'argomento trattato dal primo e danno su questo una loro opinione.

libertà di espressione che nasce il progetto di rilevare l'immagine percepita attraverso il canale web. Le persone ora, almeno teoricamente, possono diffondere le loro idee in tutto il mondo. Questa assenza di regole che caratterizza in positivo la rete la rende però allo stesso tempo complessa e di difficile interpretazione durante lo svolgimento di ricerche. Bisogna quindi chiarire che il concetto di "credibilità" espresso sopra non riguarda le opinioni, i pareri personali, ma solo il fatto che questi si basino o meno su una conoscenza approfondita di un determinato argomento o avvenimento; occorre quindi fare attenzione a non confondere le "opinioni" con le "informazioni"¹⁶², cioè ad un qualsiasi giudizio dovrebbe essere attribuito un peso maggiore o minore in relazione alla conoscenza di fondo sull'argomento di chi lo esprime.

In tal senso le informazioni presenti su Internet potrebbero in alcuni casi non essere attendibili perché chi le realizza:

- ha scopi ideologici e politici, vuole cioè convincere qualcuno;
- non è competente in materia;
- vuole scherzare;
- è superficiale.

Nel tentativo di ovviare a queste problematiche si possono individuare tre approcci da adottare nella valutazione dell'informazione:

fiducia: è stato adottato nel caso di commenti caratterizzati dalla presenza di nozioni, definizioni, valutazioni specialistiche e informate in grado di attestare la competenza e la serietà del soggetto. Non avrebbe avuto senso, in questo caso, dubitare dell'attendibilità delle informazioni, anche se non è stata sottovalutata la possibilità della presenza di errori.

prudenza: utilizzato in quei casi in cui si è ritenuto che i soggetti presentassero i fatti secondo punti di vista più o meno condivisibili, più o meno "di parte" o in maniera volutamente incompleta.

sfiducia: nel caso di commenti o giudizi non attinenti o ingiustificati, privi di fondamento teorico e motivazionale.

¹⁶² Occorre inoltre ricordare come in determinati casi il giudizio sia influenzato dalla fonte informativa. Ad esempio nel caso si cerchino informazioni su un'idea politica, è molto probabile che sul sito del partito che ad essa fa riferimento si trovino solo opinioni positive. Tenendo sempre presente che tutti possono realizzare una pagina Web, ci si può aspettare che anche un ragazzino possa costruire un sito su un complicato argomento; inoltre occorre sottolineare che, come nella vita reale, anche in quella virtuale, oltre ai buontemponi, possono esservi anche dei malintenzionati. Elsa CAGNER, *Internet e la ricerca*, <http://spazioinwind.libero.it/liberscuola/lettval.htm>

All'atto della ricerca pratica, per quanto riguarda il profilo del consumatore, è possibile osservare che tutti i giudizi rilevati in griglia sono di clienti Benetton o di altri marchi del Gruppo. Ci sono anche giudizi di persone che non hanno fatto un acquisto ma che si limitano a dare un parere su ciò che hanno visto nelle vetrine oppure in pubblicità.

Rilevare l'attendibilità e l'autorevolezza di questi pareri secondo i criteri sopra esposti non è semplice vista la scarsità di informazioni presenti sul sito web, blog o forum e visto anche che l'argomento in linea di massima non richiede particolari conoscenze. Per questi motivi si è cercato di adottare un approccio basato sulla fiducia, tranne alcuni casi sporadici dove era palese che il giudizio era postato con motivazione ingiustificata.

Dopo aver individuato criteri comuni per la valutazione dei giudizi espressi dagli *stakeholders* on-line l'analisi si è spostata sui canali di comunicazione al fine di attestare, anche in questo caso la loro "credibilità" e "popolarità"¹⁶³.

Premesso che non è stato facile definire delle regole precise per valutare il grado di attendibilità di un sito o di una comunità virtuale, sono stati individuati due criteri di valutazione:

non misurabile: fa riferimento all'intuito, all'esperienza di navigazione; si è proceduto quindi alla classificazione dei diversi strumenti di comunicazione presenti sul web:

- *motori di ricerca*: i cosiddetti "motori di ricerca" (Google, Virgilio, Altavista, Yahoo...), a parte casi particolari, si limitano, quando si cerca un termine, a mostrare l'elenco delle pagine Internet che lo contengono senza esprimere un giudizio di valore, a dire cioè se la pagina è attendibile o meno. Diverso è invece il caso dei siti segnalati o consigliati, spesso introdotti da un commento che ne indica le caratteristiche.

- *grafica del sito*: La ricchezza grafica del sito non è legata alla qualità dell'informazione. Esistono su internet, infatti, siti curatissimi dal punto di vista "estetico" che non hanno niente da dire e siti molto semplici che costituiscono un riferimento importante; può capitare che pagine Web ricche di immagini, di scritte

¹⁶³ L'individuazione dei criteri di valutazione della popolarità dei canali di comunicazione on-line è importante per capire in che misura la diffusione dei messaggi, commenti e opinioni influenzi sotto il profilo quantitativo e qualitativo il giudizio degli stakeholders.

ad effetto e di effetti speciali, vogliono semplicemente catturare l'attenzione del navigatore, spesso a scopi pubblicitari.

- *siti consigliati*: se un sito è "consigliato" da molti altri siti che possono essere considerati attendibili, spesso è attendibile a sua volta.

- *contatori di accessi*: alcuni siti Internet presentano, nella pagina principale (home page), dei "contatori" che misurano il numero di accessi, cioè quante volte sono stati visitati; un sito "contattato" da molte persone dà l'impressione di essere conosciuto e quindi attendibile, ma, a questo proposito, è importante considerare che i contatori possono essere modificati per falsificare il numero di accessi; come avviene per i programmi televisivi, inoltre, non è sempre detto che ciò che è più "visto" sia migliore.

- *siti ufficiali*: su determinati argomenti, esistono "siti ufficiali" e siti "non ufficiali"; i primi sono realizzati da esperti dell'argomento, da conoscitori della tematica; i secondi da appassionati; i primi sono in genere più attendibili, i secondi lo sono meno, anche se, a volte, possono fornire informazioni "particolari", "controcorrente", "non ufficiali", appunto. I siti ufficiali, in genere, hanno come indirizzo il nome dell'argomento o nel nostro caso, dell'azienda, ad esempio, nel caso del Gruppo Benetton, l'indirizzo è "www.benetton.com". Il sito ufficiale è una fonte di informazioni precisa; è probabile però che su questo sito e sui siti collegati non si trovino giudizi negativi¹⁶⁴;

- *i finti anticonformisti*: non bisogna considerare "false" le informazioni che non seguono la corrente, il pensiero diffuso, anzi; va però ricordato che un "trucco" usato da molti è quello di fingersi anticonformisti per catturare l'attenzione, per far sembrare che nel sito si possano trovare informazioni non ufficiali, ma "vere": "noi vi diciamo quello che gli altri non vi dicono", "la verità su..."; a volte queste affermazioni vanno considerate con prudenza.

misurabile: permette una sia pur approssimativa "valutazione numerica", adoperando una vera e propria "scheda di valutazione", utile alla raccolta di numerosi documenti. In questo caso l'analisi è avvenuta attraverso la raccolta delle informazioni disponibili presso i vari canali di comunicazione. In particolare sono state effettuate valutazioni con riferimento:

¹⁶⁴ Questo è il motivo che ci ha condotto ad escludere a priori i siti ufficiali o collegati al Gruppo Benetton. Si è voluto evitare infatti di raccogliere giudizi tendenziali o poco neutrali.

All'autore:

- *pagine personali*: grandi aziende come, ad esempio, quelle che offrono l'accesso gratuito ad Internet, mettono a disposizione degli utenti degli "spazi" per realizzare dei siti; in questo caso ci si trova di fronte ad uno "spazio" messo a disposizione gratuitamente da qualche operatore o gestore nel settore delle comunicazioni; ciò non significa che il sito non sia attendibile (a volte sono fatti benissimo), ma serve a far capire semplicemente che può essere stato realizzato da chiunque, senza alcun controllo;

- *siti istituzionali*: siti "istituzionali" (Ministeri, Enti pubblici etc.) danno buone garanzie di attendibilità; è chiaro che in essi non sempre si troveranno informazioni non in linea con quelle "ufficiali", intendendo con questo termine quelle "governative";

- *siti scolastici*: un commento nel sito di un'università (spesso riconoscibili perché indicati con il suffisso "uni" più la sigla o un'abbreviazione della provincia unimc, unifi, uniba...) dà garanzie di serietà. Lo stesso si può dire per i siti delle associazioni culturali;

- *giornali on-line*: i quotidiani o i settimanali presenti nella rete sono paragonabili a quelli cartacei; riguardo ad una notizia o ad un'informazione, i quotidiani più famosi garantiscono comunque una certa correttezza; la "tendenza" del giornale si manifesta soprattutto nel commento e nell'importanza data alla notizia o all'informazione.

- *le comunità virtuali*: sono i luoghi d'incontro e comunicazione del popolo della rete (forum, newsgroup, blog). Generalmente sono ricompresi all'interno di pagine personali, siti istituzionali, siti scolastici, giornali on-line. Possono essere comunque totalmente autonomi e non appoggiarsi ad alcun sito. A seconda del caso si è resa necessaria una valutazione specifica della loro attendibilità sulla base delle considerazioni precedenti.

Alla data di aggiornamento: molti siti Internet non vengono aggiornati con frequenza; alcuni, addirittura, sono stati realizzati anni fa e non sono stati mai più rivisti; pertanto, bisogna tenere conto di ciò nel valutare l'attendibilità delle informazioni in essi contenute. Quasi sempre in fondo alla *home page* di un sito è indicata la data dell'ultimo aggiornamento delle pagine; non è certo detto, ovviamente, che un sito "vecchio" sia sempre meno attendibile di uno recente; molto dipende dal tipo di informazioni che contiene.

Alla scrittura: la presenza di errori grammaticali è spesso indice di scarsa cultura; se le opinioni espresse da una persona poco colta possono essere più intelligenti di quelle formulate da una persona coltissima, tuttavia è difficile che una persona incolta sia in grado di dare informazioni attendibili su argomenti complessi¹⁶⁵. Fra i parametri fissati per valutare i commenti si ricordano:

- analisi delle parole utilizzate nel commento (linguaggio specialistico, formali, informali, adeguate, inadeguate, volgari ecc.);
- analisi dello stile di scrittura¹⁶⁶ (corsivo o grassetto, lettere maiuscole, dissensi personali, malintesi, uso di immagini).
- analisi dei riferimenti (presenza di link di rimando a documentazione in grado di attestare la validità del parere, citazioni di autori, siti, documenti ecc.).

A completamento dell'analisi oggettiva è stata infine valutata la popolarità dei siti o delle comunità virtuali essenzialmente attraverso:

il posizionamento del sito o comunità virtuale sul motore di ricerca: a seguito dell'interrogazione del motore di ricerca vengono, infatti, restituite le pagine con i links che esprimono il risultato della ricerca. Il funzionamento dei motori di ricerca presuppone che le pagine più visitate o che presentano il maggior numero di collegamenti da/verso uno o più siti siano

¹⁶⁵ Per quanto riguarda il profilo del consumatore il problema è di secondaria importanza perché il tema trattato non presenta particolari complessità.

¹⁶⁶ I malintesi nella comunicazione in rete, derivano dalla mancanza della presenza fisica, delle espressioni e del tono di voce con cui si dà un senso e una tonalità alle parole. Per ovviare a questo problema sono state introdotte le cosiddette "faccine" o "emoticon", in sostanza delle piccole immagini che aiutano nella comprensione dello stato d'animo dell'autore del messaggio. L'utilizzo delle lettere maiuscole per la composizione dei messaggi è considerata una villania e ha il significato di "urlare". Per evidenziare un concetto ritenuto importante è utilizzato in genere il grassetto. Luca Vanin, *La netiquette del forum. Come comportarsi nelle discussioni on-line*, Milano Bicozza, 2006.

collocate in cima alla graduatoria di rilevanza. Questa è già di per se un ottimo indicatore della popolarità di un sito. In generale dunque i siti più rinomati e popolari verranno collocati fra i primissimi risultati. Quelli sconosciuti invece relegati fra gli ultimi risultati¹⁶⁷.

individuazione degli accessi: sono stati raccolti i dati registrati sui siti relativi al numero di visitatori che hanno visualizzato e navigato una determinata pagina. Generalmente nei siti web viene data traccia degli accessi attraverso un contatore. Nel caso delle comunità virtuali il numero degli accessi viene desunto dal numero di navigatori che hanno letto un determinato commento o che sono entrati all'interno di una sezione del sito (presumibilmente per informarsi circa una determinata questione o per lasciare il loro commento).

Dopo questa approfondita descrizione dei due principali criteri di valutazione di attendibilità di siti o comunità virtuali per quanto riguarda il profilo del consumatore è possibile elencare e dare una breve descrizione di siti web e blog che molto spesso sono stati rilevati nelle prime pagine dei motori di ricerca e che sono stati utili per la ricerca¹⁶⁸.

- www.ciao.it è sicuramente il sito web che più di tutti è stato utilizzato per la ricerca, viene definito come una forte community online costituita da diversi milioni di iscritti che, con spirito critico, scrivono opinioni e valutano milioni di prodotti e servizi a beneficio di altri consumatori. Ciao è disponibile gratuitamente ai consumatori nella lingua locale dei maggiori mercati europei, combina opinioni imparziali dei consumatori a informazioni aggiornate di prezzo, provenienti da centinaia di venditori online, in modo da costituire la guida allo shopping più completa in internet. La conferma del successo di Ciao è data dal numero di consumatori che visitano il sito ogni mese (più di 10 milioni) e che rendono di conseguenza Ciao uno dei portali per lo shopping più grande in Europa. Risulta essere la guida allo shopping più completa su internet, offre agli utenti un'ampia gamma di informazioni utili su beni di consumo e su servizi presenti sul mercato,

¹⁶⁷ Il criterio di selezione e di indicizzazione delle pagine web del motore di ricerca ci ha permesso di compiere un'accurata analisi circa l'attendibilità e credibilità dei siti web. In particolare sono stati considerati maggiormente attendibili i siti collocati fra i primi risultati della prima pagina restituita dopo l'interrogazione attraverso l'inserimento nella stringa di ricerca di alcune parole chiave. Al contrario sono stati considerati meno significativi gli ultimi risultati della terza pagina.

¹⁶⁸ E' opportuno precisare che per un'approfondita analisi dell'attendibilità dei siti web e delle comunità virtuali, secondo quanto previsto nei due criteri di analisi sopra descritti, si rimanda al capitolo 7 sull'analisi dei risultati.

oltre che opinioni autentiche scritte da altri utenti ed un confronto tra le offerte di prezzo presenti nei negozi online più competitivi. Conduce sondaggi online sui consumatori a scopo di ricerca di mercato, ha accesso diretto a più di 7 milioni di consumatori in 32 Paesi in tutto il mondo e ha stabilito partnership con svariate agenzie specializzate nella ricerca di mercato e professionisti nel marketing allo scopo di fornire loro i dati necessari per i loro studi¹⁶⁹.

- www.comodo.it è il portale per lo shopping dei preservativi, al suo interno si trovano giudizi dei consumatori sulle varie marche di preservativi presenti sul mercato. Tra queste è presente anche United colors of Benetton, sul portale si rilevano un buon numero di giudizi da parte di coloro che hanno acquistato tale prodotto¹⁷⁰.

- www.ebay.it è una comunità di 200 milioni di persone che comprano e vendono in tutto il mondo. Fondato nel settembre del 1995, eBay è il mercato online che a oggi conta più di cento milioni di utenti registrati in tutto il mondo. Una piattaforma che consente agli acquirenti di trovare un'infinita gamma di prodotti e ai venditori di incontrare un grandissimo numero di compratori¹⁷¹. Questo sito web è stato utilizzato per la ricerca perché contiene i giudizi di coloro che hanno effettuato l'acquisto, si tratta di *feedback* dei clienti che hanno effettuato un acquisto tramite ebay e lasciano sul sito le loro impressioni sia sul venditore sia sulla merce ricevuta. Va precisato che questo tipo di giudizi, confrontati con quelli trovati sul portale per lo shopping ciao, sono sicuramente meno precisi perché non danno unicamente un giudizio sul prodotto ma sulla transazione commerciale in generale.

- www.dooyoo.it è una società europea che offre servizi interattivi a consumatori e aziende. Il gruppo è composto da dooyoo, il portale internet di aiuto al consumatore nella decisione d'acquisto, e dall'istituto di indagini di mercato Skopos.

E' una dinamica piattaforma internet che permette ai consumatori di prendere decisioni di acquisto ottimali. Dispone di un ampio bagaglio d'informazione di cui i consumatori hanno bisogno per trovare prodotti e servizi, per esplorare il mercato in dettaglio, per paragonare prezzi, anche quelli dei negozi on-line, ai fini

¹⁶⁹ Ciao GmbH, *Cos'è Ciao?*, data rilevazione 9 Dicembre 2006, www.ciao.it.

¹⁷⁰ Mercurio s.a.s., *La nostra missione*, data di rilevazione 9 Dicembre 2006, www.comodo.it.

¹⁷¹ Ebay, *Che cos'è Ebay?*, data di rilevazione 9 Dicembre 2006, www.ebay.it.

di rendere l'acquisto più agevole e vantaggioso. Gli utenti di dooyoo possono ugualmente scrivere i propri rapporti su dei prodotti o servizi, e condividere così le proprie esperienze con altri consumatori. Dooyoo è presente in rete in Germania (www.dooyoo.de), nella Gran Bretagna (www.dooyoo.co.uk), in Italia (www.dooyoo.it), in Francia (www.dooyoo.fr) e in Spagna (www.dooyoo.es)¹⁷².

- www.fragrancex.com è il portale straniero per lo shopping di profumi, è a contatto con alcuni dei principali mercati al mondo, Stati Uniti, Canada, Europa, Inghilterra. All'interno del sito è possibile acquistare profumi di varie marche fra queste si trovano anche profumi Benetton con alcuni giudizi lasciati da coloro che li hanno acquistati.

- www.perfumeemporium.com altro portale straniero per lo shopping di profumi, al suo interno sono presenti alcuni giudizi lasciati da coloro che hanno acquistato profumi con marchio Benetton oppure playlife.

- www.insiderpages.com sito web americano all'interno del quale si trovano informazioni di ogni genere, si potrebbe definire come una specie di *pagine utili on line*. Le informazioni sono divise tra le varie città Americane, sono rintracciabili attraverso un motore di ricerca interno al sito che le seleziona in base al tipo di informazione richiesta e alla città richiesta.

- www.basenotes.net portale straniero per lo shopping di profumi, al suo interno sono presenti alcuni giudizi lasciati da coloro che hanno acquistato profumi con marchio Benetton.

- www.epinions.com all'interno di questo sito web si possono leggere e scrivere giudizi su milioni di prodotti¹⁷³. E' presente un motore di ricerca interno attraverso il quale è possibile risalire alla marca e al prodotto del quale si desidera avere il giudizio.

Nelle rilevazioni fatte all'interno delle griglie sono presenti anche blog, è opportuno cercare di dare alcune informazioni su quelli più ricorrenti.

- coolandchic.blogspot.com è stato creato da Holly Golightly, ragazza spagnola di 26 anni, appassionata di moda, lavora per la società Dior, è stata una modella e attualmente scrive un libro sull'impatto che ha la moda nella società attuale. Il

¹⁷² Dooyoo AG, *Chi siamo*, data di rilevazione 9 Dicembre 2006, www.dooyoo.it.

¹⁷³ © 1999-2007 Shopping.com, Inc, *home page*, data di rilevazione 9 Dicembre 2006, www.epinions.com.

blog è stato creato nel luglio del 2006, al suo interno c'è un primo commento di Holly sull'ultima collezione United colors of Benetton e di seguito i commenti postati da alcuni di coloro che hanno visitato il blog.

- www.fashionblog.it fashion è un supplemento della testata Blog.it registrata presso il Tribunale di Milano n. 487/06. Al suo interno si trovano diversi giudizi postati dai visitatori e danno un giudizio sull'ultima collezione United Colors of Benetton.

Infine con l'analisi temporale si è voluto segnalare il fatto che spesso i commenti/giudizi degli stakeholders vengono lasciati sui siti in risposta a determinati avvenimenti che reputano importanti in quanto legati alla gestione aziendale¹⁷⁴.

5.3.1 Criterio di classificazione dei commenti

Dopo aver completato le analisi ritenute necessarie per una corretta rilevazione dei giudizi si è proceduto alla raccolta di questi attraverso il loro inserimento nell'apposita colonna "giudizio" suddivisa a sua volta in tre sezioni:

positivo

incerto

negativo

Sono state create tre fasce di valutazione con lo scopo di riuscire a separare nettamente i vari pareri rilevati ed evitare eccessiva frammentazione nel giudizio¹⁷⁵.

Nel momento della rilevazione del giudizio il valutatore deve interpretare un parere lasciato da altra persona, ecco che vengono in aiuto i tre approcci descritti sopra utili per valutare un giudizio. Infatti, questa attività di per se implica una certa soggettività perché si tratta di decidere se colui che ha postato il commento

¹⁷⁴ Per quanto riguarda il profilo del consumatore ci possiamo riferire al periodo di presentazione della collezione autunno/inverno oppure della collezione primavera/estate, oppure al periodo dei saldi di fine stagione piuttosto che l'apertura di un nuovo punto vendita.

¹⁷⁵ La scelta di impostare tre gradi di giudizio è da attribuirsi al fatto che talvolta risulta difficile interpretare correttamente il tono di determinati messaggi. L'utilizzo di ulteriori gradi di giudizio se da un lato avrebbe accresciuto la precisione dell'analisi dall'altro avrebbe reso ancor più complesso il lavoro di raccolta. E' stato necessario quindi stabilire un tradeoff, cioè una via di mezzo che salvaguardasse allo stesso tempo la precisione della ricerca e un lavoro non eccessivamente dispersivo e complesso.

ha dato un parere positivo, negativo o incerto. Per il profilo del consumatore nella maggior parte dei casi oltre al commento si trova anche un rating¹⁷⁶ che facilita il compito del valutatore.

Quindi quest'ultimo nel decidere se il commento è positivo, negativo o incerto considera sia le parole scritte nel commento, il rating assegnato al prodotto e le regole dette *Netiquette* che consentono di capire meglio il parere del soggetto che ha postato il commento e sintetizzare quest'ultimo con minor incertezza, fatto ciò, il valutatore, in base alla sua personale interpretazione del "messaggio", decide come classificare quel commento.

La giustificazione alla classificazione effettuata sta nella sezione motivazione, dove viene riportata la parte del commento più significativa. Tale sezione deve chiarire in maniera sintetica il motivo per cui il giudizio è stato classificato come positivo, negativo o incerto.

5.3.2 Tipologie di commenti rilevati

All'interno delle griglie di valutazione si possono distinguere due tipologie di commenti: la prima concerne la convenienza nell'acquisto del prodotto, la seconda invece riguarda la moda Benetton e più precisamente il suo stile, la sua qualità e i suoi colori. Questa distinzione è di fondamentale importanza proprio per le finalità della ricerca, perchè questa riguarda la misurazione dell'immagine percepita dello *stakeholder* consumatore. Ne consegue che i commenti riguardanti la convenienza economica sull'acquisto del prodotto non sono propriamente adatti a stimare l'immagine reale. A tal proposito nel prossimo capitolo riguardante l'analisi dei dati verrà precisato il peso di tali commenti sul totale. Per quanto riguarda invece i commenti che parlano della "moda Benetton"¹⁷⁷ si può affermare che sono pienamente adeguati all'oggetto dell'analisi in quanto testimoniano l'immagine reale che il consumatore ha del prodotto e più in generale dell'impresa di abbigliamento Benetton.

¹⁷⁶ Si tratta di un punteggio da attribuire al prodotto su una scala da 0 a 5 che viene richiesto alla persona nel momento in cui lascia il suo parere. Quindi avvalora ciò che il consumatore scriverà nel giudizio.

¹⁷⁷ Con tale termine si intende tutti i commenti che riguardano lo stile Benetton, la qualità dei tessuti, la varietà dei colori ecc.

In linea generale si può quindi affermare che tra tutti i commenti rilevati ve ne sono alcuni non proprio adeguati a definire l'immagine percepita e sono quelli che parlano solo della convenienza economica del prodotto Benetton. Tali commenti sono stati comunque raccolti per completezza ma al momento dell'analisi della motivazione, che verrà fatta nel paragrafo 6.2, non saranno contemplati per definire l'immagine reale in quanto ritenuti non direttamente legati all'immagine dell'azienda Benetton e quindi non in grado di sancire l'efficacia della strategia di comunicazione da quest'ultima effettuata.

CAPITOLO 6

Analisi dei giudizi

In questo capitolo e nelle successive conclusioni si cercherà, attraverso l'analisi dei dati rilevati, di verificare l'attendibilità e la coerenza tra l'identità comunicata da Benetton Group e l'immagine reale rilevata attraverso la ricerca. In pratica come viene percepita dal consumatore finale la comunicazione fatta dall'azienda. Si tratta appunto di misurare la *corporate reputation*¹⁷⁸ e la *brand image* che sono fra le risorse strategiche più vitali a disposizione di un'impresa, esse dipendono dalla qualità delle relazioni che un'azienda instaura con i suoi *stakeholders*, quindi se questa riesce a costruire una solida reputazione vivrà e crescerà in sintonia con l'ambiente. Poiché la reputazione di un'azienda non è altro che il risultato dei giudizi espressi dagli *stakeholders* circa il modo in cui questa soddisfa i loro bisogni, si tratterà di analizzare, misurare e valorizzare i giudizi e le opinioni rilasciate on line dai consumatori.

La società che non cura la propria immagine o reputazione sicuramente va incontro ad innumerevoli problemi, tipo l'elevato *turnover* del personale, la perdita di clienti importanti, cattivi rapporti con i fornitori e istituzioni pubbliche. Nel processo di creazione dell'immagine societaria, le variabili fondamentali sono: *corporate identity*, *corporate communication*, *corporate image*, *feedback*. Nella creazione e gestione dell'immagine societaria l'obiettivo principale è comunicare l'identità dell'azienda agli *stakeholders* che sono importanti per la stessa. Questo processo di creazione della *corporate image* comprende la formazione di un'identità positiva, la sua comunicazione agli *stakeholders* di riferimento ed ottenere le risposte da questi ultimi assicurandosi che i messaggi comunicati siano interpretati correttamente. Nel caso in cui sia rilevata un'immagine insoddisfacente questa può essere migliorata modificando la

¹⁷⁸ Il termine *corporate reputation* sarà utilizzato di seguito come sinonimo di *corporate image*. Sempre però nella consapevolezza che tali termini in alcuni studi vengono definiti come differenti. A tale proposito si vedano i paragrafi 6.4 e 6.4.1 dove vengono definite le differenze tra i due concetti. In sostanza, la *corporate reputation* è l'idea che lo *stakeholder* si fa dell'impresa dopo aver osservato i suoi comportamenti nel tempo. La *corporate image* invece, è l'interpretazione mentale che lo *stakeholder* si fa dopo aver osservato i simboli che la società decide di mostrare.

comunicazione corporativa, rimodellando l'identità corporativa o entrambe¹⁷⁹. In questo capitolo, come già affermato, sarà analizzato proprio il *feedback* della comunicazione. Più precisamente, l'analisi consisterà nel mettere in evidenza il contenuto informativo presente nelle griglie, cioè percentuale dei giudizi positivi, negativi, incerti, percentuale di uomini e donne che lasciano commenti, percentuale di risultati trovati per ogni canale ecc.. Sarà inoltre misurata l'attendibilità dei soggetti che postano commenti e del canale utilizzato, di seguito, sarà poi spiegata l'influenza che possono avere determinati eventi sul giudizio del consumatore.

Infine, sempre in questo capitolo sarà descritta l'analisi compiuta sulla motivazione che segue ogni giudizio rilevato sia esso positivo, negativo oppure incerto. Questo risulta essere un passo fondamentale perché attraverso la motivazione viene messa in chiaro l'immagine percepita dal consumatore e consente poi di fare il confronto di coerenza con l'identità comunicata dal Gruppo.

¹⁷⁹ BALMER, John M.T., *Building Societies: Change, Strategy and Corporate Identity*,. Journal of General Management, Winter, 1991.

6.1 Analisi dei giudizi dei consumatori Benetton

Dopo aver raccolto un buon numero di giudizi, circa 500, lasciati sul web dai consumatori Benetton, sono stati creati degli indici con il fine di analizzare i dati inseriti all'interno della griglia. Va precisato che i commenti rilevati riguardano per buona parte l'abbigliamento con marchio *United Colors of Benetton*, alcuni sono invece rivolti alla Benetton in generale e altri a prodotti sui quali il Gruppo ha il proprio *brand* ma non sono abbigliamento. In sede di analisi è stato comunque deciso di considerare i giudizi tutti assieme con lo scopo di ricavare l'immagine percepita del *brand United Colors of Benetton* e non soffermarsi sull'immagine dei singoli prodotti. Questa scelta è giustificata dall'importanza che ha, per le imprese di moda la marca, infatti, è ben più di un semplice logo, evoca un'atmosfera, un valore aggiunto che non va mai trascurato. Questo insieme di fattori tangibili e intangibili, che attraggono il consumatore e ne assicurano la fedeltà, ha un peso economico non indifferente, rappresenta una vera e propria arma contro i concorrenti ed è vitale per la crescita (se non addirittura per la sopravvivenza) dell'azienda¹⁸⁰.

La marca dunque è in grado di rivestire il prodotto di contenuti simbolici, mobilitare l'immaginario del consumatore, svelare mondi possibili. E' l'insieme dei discorsi tenuti su di essa dalla totalità dei soggetti (individuali e collettivi) coinvolti nella sua generazione¹⁸¹. Sono proprio questi discorsi che formano l'identità di marca e che sono il risultato di una complessa interazione tra dimensioni interne ed esterne all'impresa.

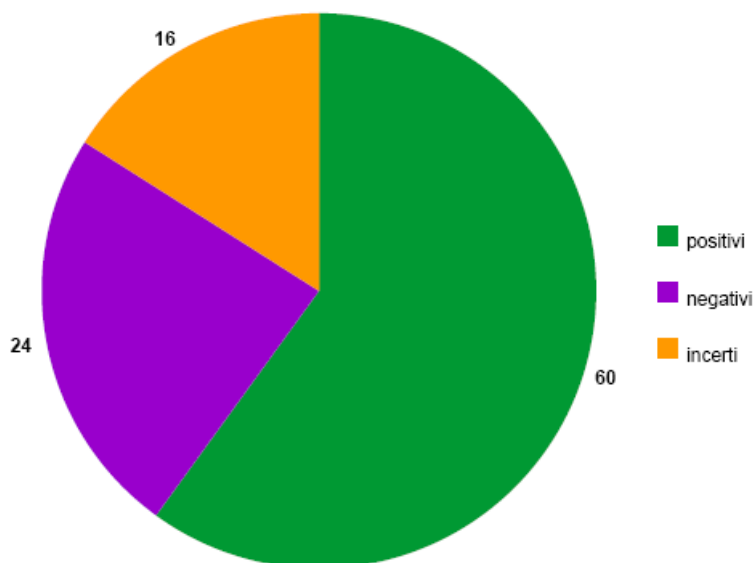
Il Gruppo Benetton nel formare questa identità ha puntato fin da subito sulla comunicazione piuttosto che semplicemente sulla pubblicità di un prodotto. I risultati di questa comunicazione possono essere misurati attraverso l'analisi delle griglie di valutazione. A tal proposito gli indici creati per l'analisi hanno lo scopo di raggruppare e rendere significativi i dati rilevati. In pratica, ogni colonna della griglia ha un contenuto informativo che deve essere reso leggibile e questo può

¹⁸⁰ R. ROSSO in Gabriella ARRU BARTOLI e Livia D'ANNA, *Dinamiche di sviluppo di un'impresa globale attraverso le strategie di comunicazione: il caso Benetton*, Milano, Università Cattolica del Sacro Cuore, Anno Accademico 2002/2003, pagg. 24 e segg.

¹⁸¹ A. SEMPRINI in Gabriella ARRU BARTOLI e Livia D'ANNA, *Dinamiche di sviluppo di un'impresa globale attraverso le strategie di comunicazione: il caso Benetton*. Op. Cit. nota 179.

essere fatto attraverso la creazione di indici. Questi ultimi vengono mostrati con l'ausilio di grafici che rappresentano in modo sintetico e facilmente leggibile l'informazione raccolta. Sembra giusto precisare che la ricerca effettuata è di tipo qualitativo e quindi tutte le informazioni ricavate potrebbero non essere coincidenti con la reale immagine del Gruppo Benetton sul web, questo perché il canale utilizzato ha una portata di informazioni elevatissima e difficilmente si riesce ad analizzarla totalmente. Di seguito verranno esposti e descritti nello specifico tutti gli indici attraverso l'utilizzo di grafici rappresentanti i risultati rilevati:

1. Percentuale risultati positivi, negativi, incerti.



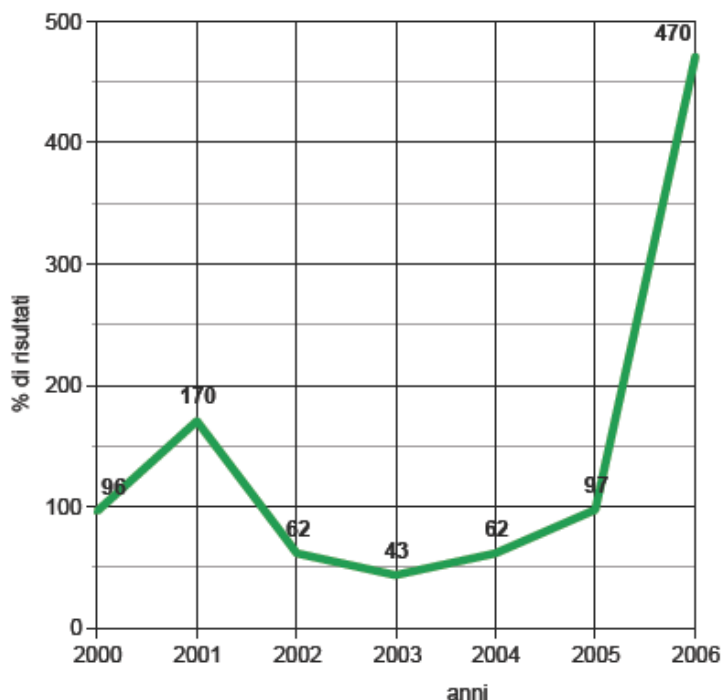
In questo grafico vengono inserite le percentuali dei giudizi positivi, negativi, incerti sul totale dei giudizi rilevati. Viene quindi data un'informazione generica ma importante sugli esiti della ricerca; infatti, rende noto che il 60% dei consumatori che hanno postato un commento ha un'immagine positiva di Benetton. Per quanto riguarda poi la restante parte di giudizi abbiamo un 24% negativi e un 16% incerti. Il risultato è incoraggiante anche perché la maggior parte dei commenti rilevati, che contribuiscono quindi a formare il risultato finale, risalgono all'anno 2006 e quindi sono recenti. Questo dato sarà reso più chiaro e leggibile all'interno del successivo grafico.

All'interno della tabella 1 vengono riportati i risultati per esteso e su questi sono state calcolate le percentuali presenti nel grafico.

Tabella 1

positivi	Negativi	Incerti	Totale risultati
303	122	80	505

2. Andamento del numero di risultati raccolti per ogni anno



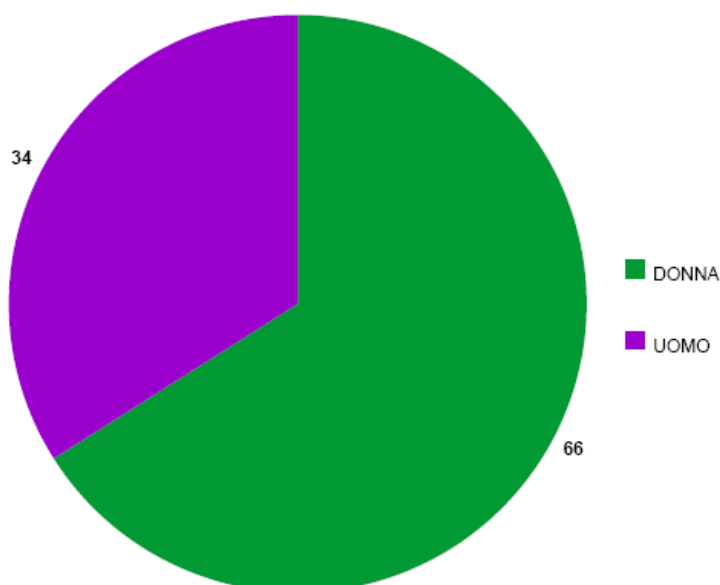
In questo grafico si mostra la quantità di risultati rilevati per ogni anno sul totale dei risultati rilevati dalla ricerca. Si va quindi a vedere la percentuale dei giudizi rilevati che risalgono al 2000, quelli del 2001 fino ad arrivare al 2006. Si nota come dall'anno 2005 con un 9,7% di risultati si passi per l'anno 2006 a 47% di risultati, questo è sicuramente positivo in quanto significa che sulla definizione dell'immagine reale pesano in maniera rilevante giudizi recenti. Altra considerazione importante è che sul Web si trovano per lo più commenti recenti testimonianza, anche questa, dell'importanza che tale canale ha assunto per le aziende.

All'interno della Tabella 2 vengono riportati i risultati divisi per ogni anno e il totale dei giudizi rilevati. Se si va ad osservare il totale risultati (486) si noterà che questo è più basso rispetto a quello della tabella 1 (505) questo perché alcuni giudizi rilevati non avevano la data in cui sono stati inseriti sul web.

Tabella 2

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Totale risultati
46	84	30	21	30	47	228	486

3. Percentuale di giudizi rilasciati divisi tra uomini e donne



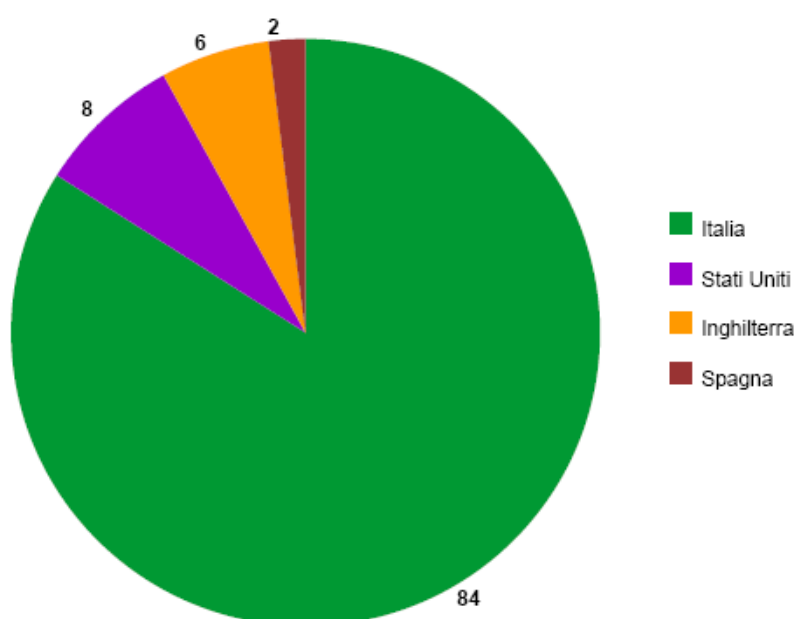
Il grafico mostra la percentuale dei giudizi rilasciati dagli uomini e la percentuale rilasciata dalle donne, si nota come la quantità dei giudizi rilasciati dalle donne supera di gran lunga quella rilasciata dagli uomini. Questo potrebbe essere dipeso da molti fattori, tra quelli più probabili ci potrebbero essere: i prodotti Benetton sono più acquistati da consumatrici piuttosto che da consumatori, lo shopping è praticato in genere con più interesse dalle donne e quindi le stesse sono anche più propense a lasciare commenti.

Nella Tabella 3 si riportano in termini assoluti i risultati rilevati, il totale (487) anche in questo caso è minore rispetto al totale dei giudizi, ciò è dipeso anche in questo caso dall'impossibilità di risalire all'informazione uomo/donna in alcuni dei commenti postati sul web.

Tabella 3

DONNA	UOMO	Totale
320	167	487

4. Percentuale dei giudizi rilevati per nazionalità



Il grafico mostra la distribuzione dei risultati divisa per nazionalità, sono state prese le quattro nazioni più presenti come numero di risultati. All'interno delle griglie di rilevazione sono comunque presenti anche altre nazioni ma con un numero basso di giudizi rilevati¹⁸². Sicuramente queste percentuali non rappresentano la reale distribuzione di consumatori di prodotti Benetton sempre per il fatto che tale ricerca è di tipo qualitativo. Più precisamente questa ricerca non è in grado di fornire dati su tutti i siti presenti sul web vista la vastità di questi ultimi.

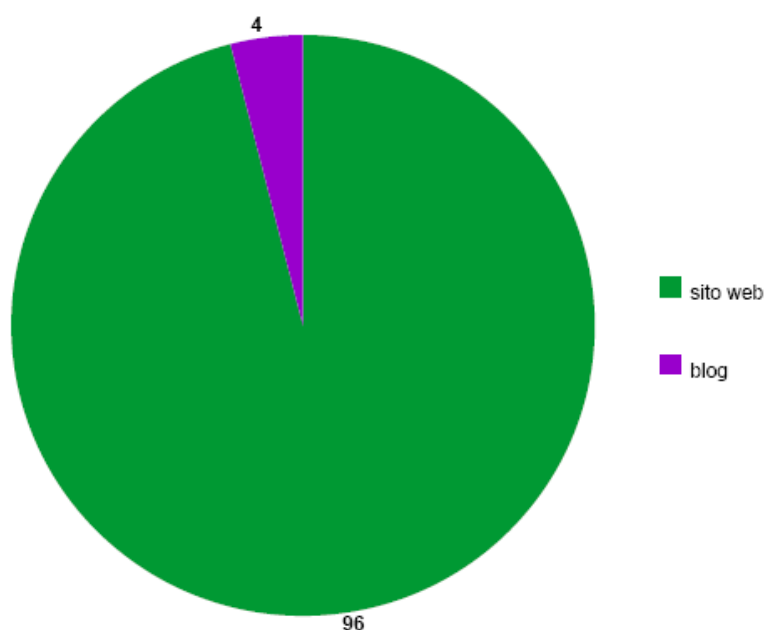
In tabella 4 vengono riportate le quattro nazioni più presenti come numero di commenti, nell'ultima colonna invece si riporta il numero totale di commenti sui quali è stata rilevata la nazionalità.

¹⁸² Canada 1, Hong Kong 5, Australia 2, Russia 1, Olanda 1, Bulgaria 1, Sudamerica 1.

Tabella 4

ITALIANO	INGLESE	AMERICANO	SPAGNOLO	TOT
248	19	23	6	308

5. Percentuale dei risultati rilevati per canale



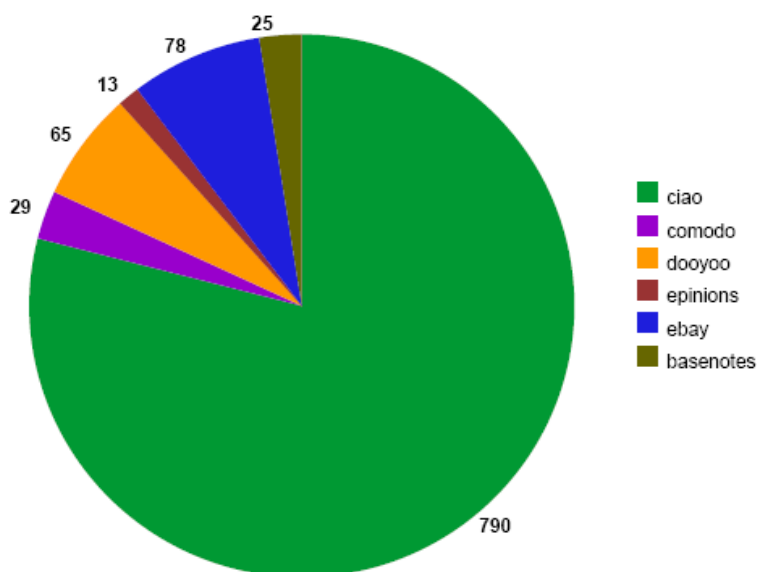
Si osserva come prevalga nettamente il sito web rispetto al blog, questo principalmente è dipeso sia dal modo in cui è stata impostata la ricerca, cioè prima analisi dei siti web e poi successivamente blog e forum, comportando un'analisi più approfondita dei primi, sia dal fatto che con molta probabilità i giudizi dei consumatori sono realmente più presenti nei siti web piuttosto che nei blog o forum.

In tabella 5 si riportano i risultati in termini assoluti, cioè il numero di risultati rilevati con il canale sito web e il numero di risultati rilevati con il canale blog.

Tabella 5

SITO WEB	BLOG	totale
484	20	504

6. Percentuale dei risultati ottenuti dai principali siti web utilizzati



Nel grafico sono mostrati i principali siti web utilizzati durante la ricerca: Ciao 79%, Ebay 7,8%, Dooyoo 6,5%, Comodo 2,9%, Basenotes 2,5%, Epinions 1,3%.

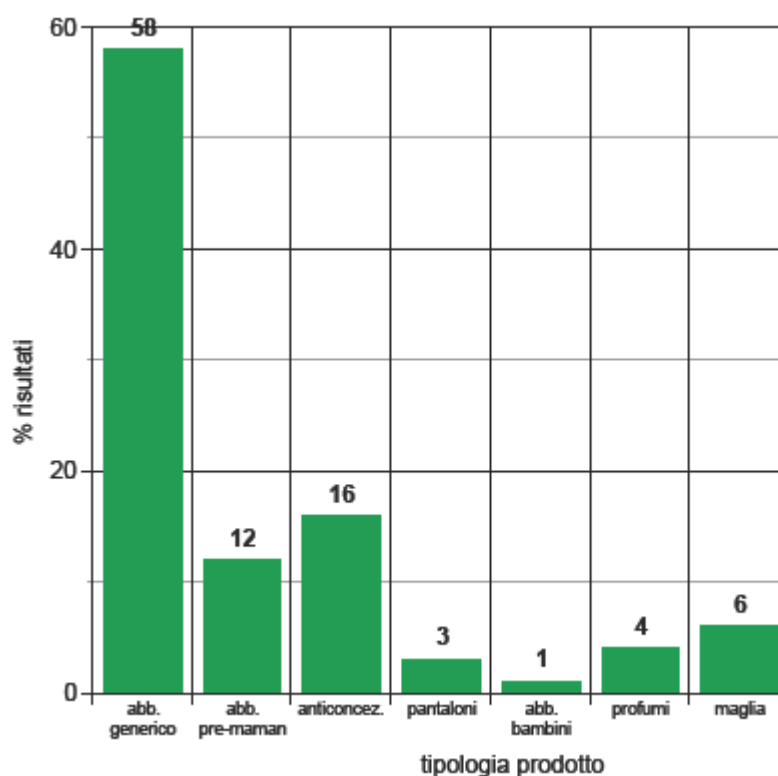
Dopo aver analizzato le griglie con indici che descrivono in maniera generica i risultati ottenuti sembra opportuno andare ad analizzare in maniera specifica i risultati positivi, negativi, incerti, anno per anno. Questo può essere interessante per vedere l'andamento dei risultati per ogni singolo anno e mettere anche a confronto i diversi anni per vedere come variano i risultati.

In tabella 6 vengono riportati per i siti web più rappresentativi il numero di commenti rilevati e nell'ultima colonna il totale dei commenti rilevati.

Tabella 6

ciao	comodo	ebay	dooyoo	epinions	basenotes	TOT
353	13	35	29	6	11	447

7. Principali tipologie di prodotto commentate



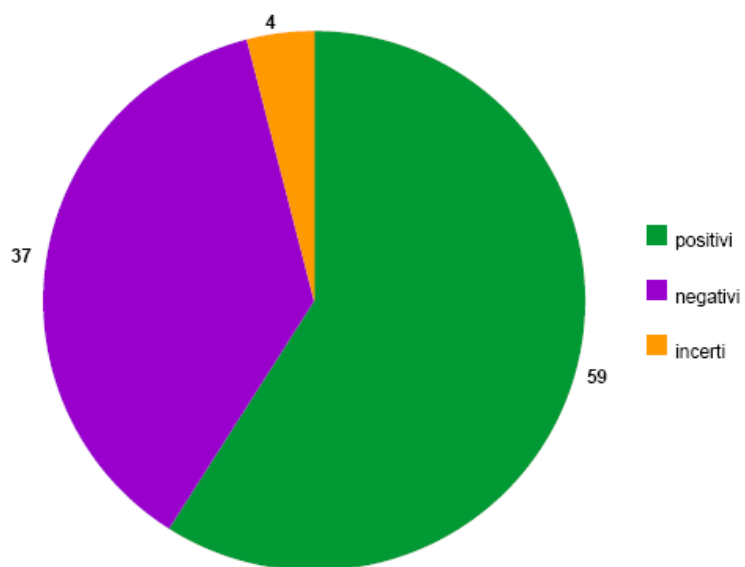
Questo grafico mostra le principali tipologie di prodotti oggetto di giudizio. Si osserva come prevalga nettamente la categoria “generico abbigliamento”; in quest’ultima sono ricompresi tutti quei commenti che non si riferiscono ad uno specifico prodotto ma che danno un parere generale sulla “moda Benetton”.

Si specifica che all’interno di ogni tipologia di prodotto si possono trovare alcuni giudizi che non sono propriamente “adatti” a rilevare l’immagine percepita perché questi contemplano soltanto la convenienza economica dei prodotti e quindi non si riferiscono all’immagine di Benetton che il consumatore ha nella mente. In termini quantitativi si parla di 16 risultati su circa 500, quindi si può affermare che tali giudizi non hanno un peso particolarmente rilevante sul totale.

Tabella 7

Abbigliam. generico	Abbigliam. Pre-maman	Anticoncez.	Pantaloni	Abbigliam bambini	profumi	maglia
186	38	53	11	4	12	18

8. Percentuale dei giudizi positivi, negativi, incerti per l'anno 2000



9. Percentuale dei giudizi positivi, negativi, incerti per l'anno 2001

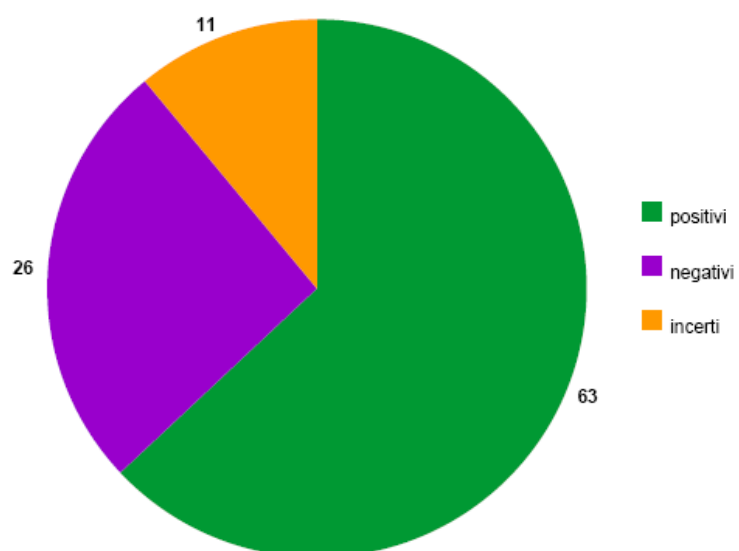
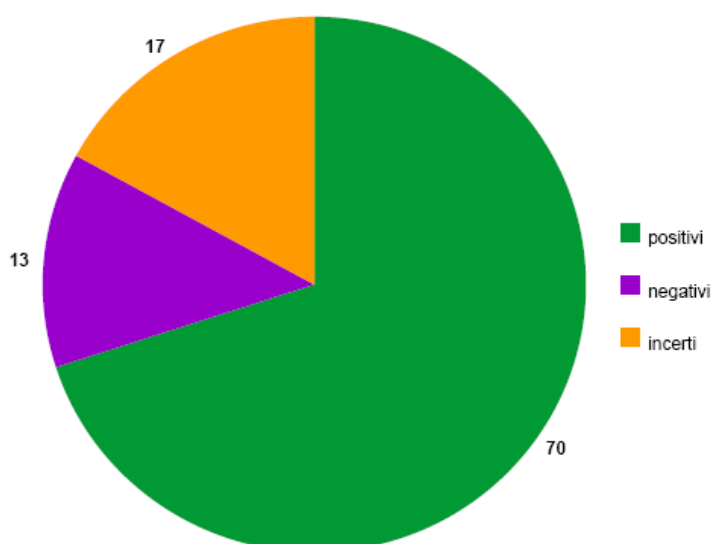


Tabella 8

	2000			2001	
POS	NEG	INC	POS	NEG	INC
27	17	2	53	22	9
	tot 46			tot 84	
pos/tot 0,59	Neg/tot 0,37	inc/tot 0,04	pos/tot 0,63	neg/tot 0,26	inc/tot 0,11

10. Percentuale dei giudizi positivi, negativi, incerti per l'anno 2002



11. Percentuale dei giudizi positivi, negativi, incerti per l'anno 2003

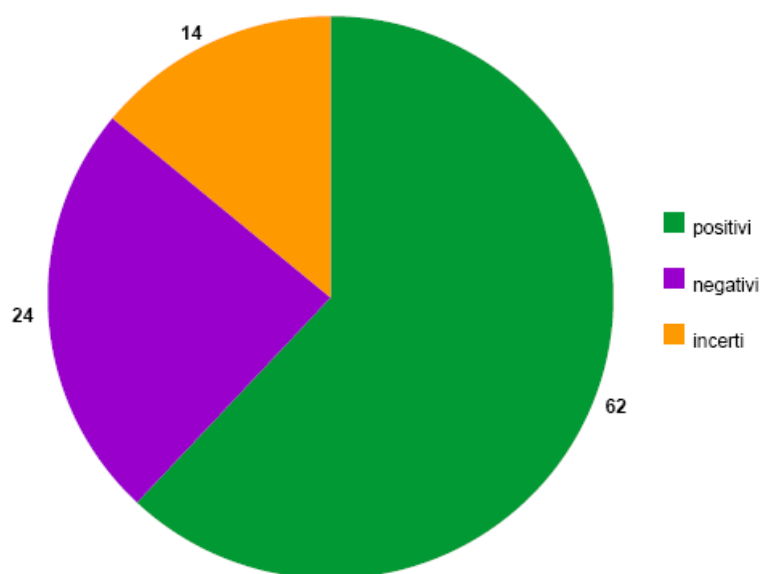
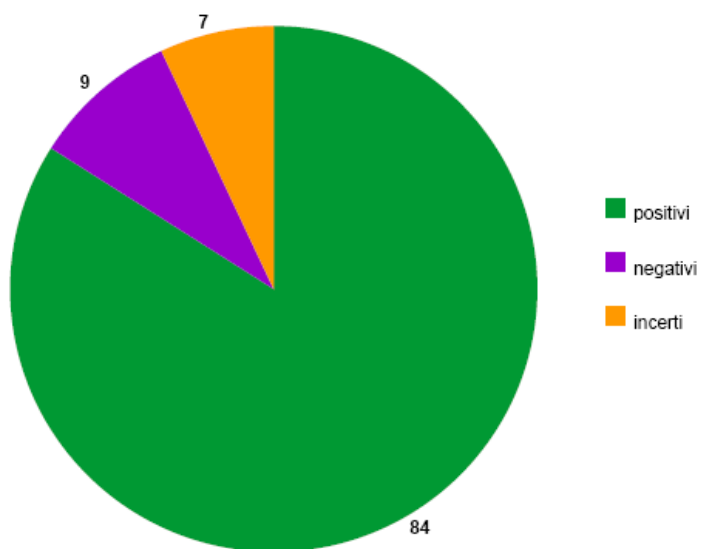


Tabella 9

	2002		2003			
	POS	NEG	INC	POS	NEG	INC
	21	4	5	13	5	3
		TOT 30			TOT 21	
	Pos/tot 0,7	Neg/tot 0,13	Inc/tot 0,17	pos/tot 0,62	neg/tot 0,24	inc/tot 0,14

12. Percentuale giudizi positivi, negativi incerti per l'anno 2004



13. Percentuale giudizi positivi, negativi incerti per l'anno 2005

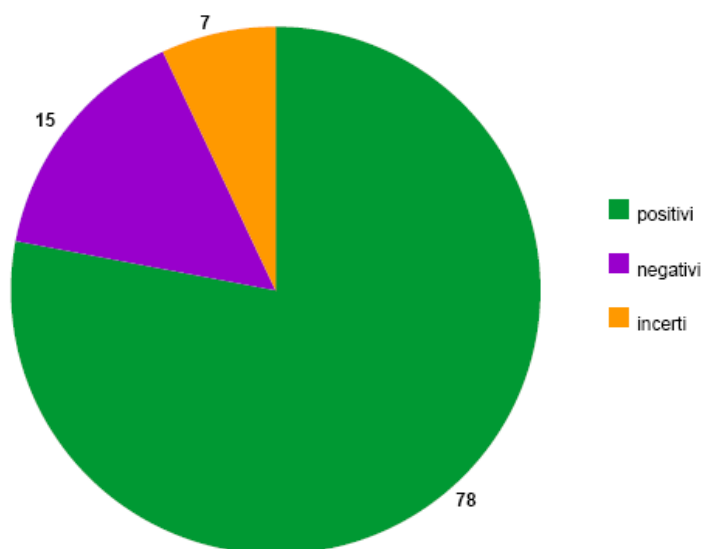


Tabella 10

	2004			2005		
POS	NEG	INC	POS	NEG	INC	
27	3	2	36	7	3	
	tot 32			tot 46		
pos/tot 0,84	neg/tot 0,09	inc/tot 0,07	pos/tot 0,78	neg/tot 0,15	inc/tot 0,07	

14. Percentuale giudizi positivi, negativi incerti per l'anno 2006

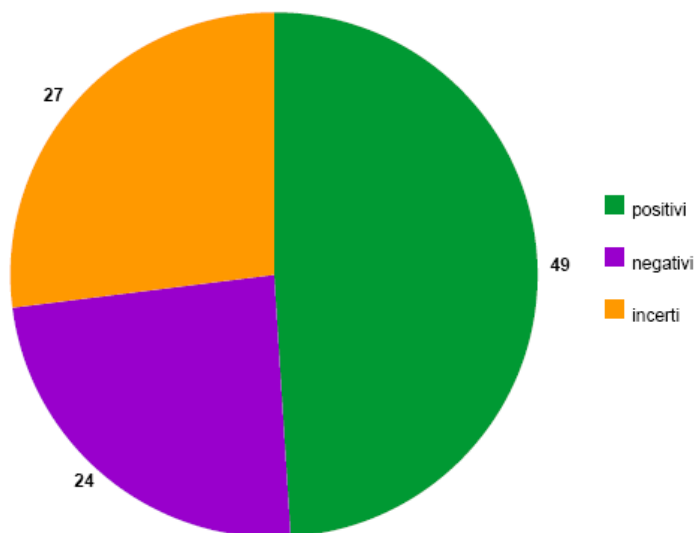
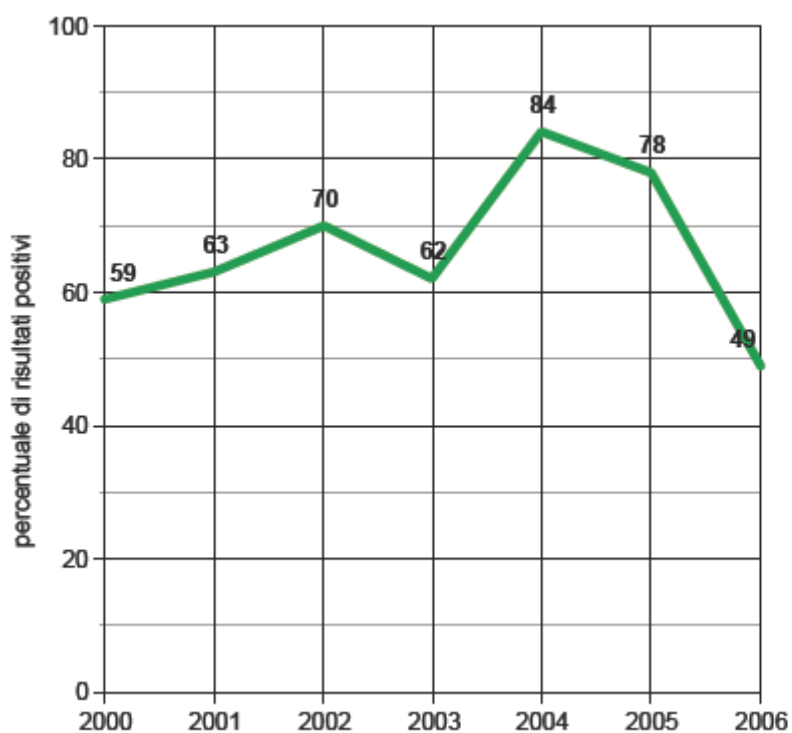


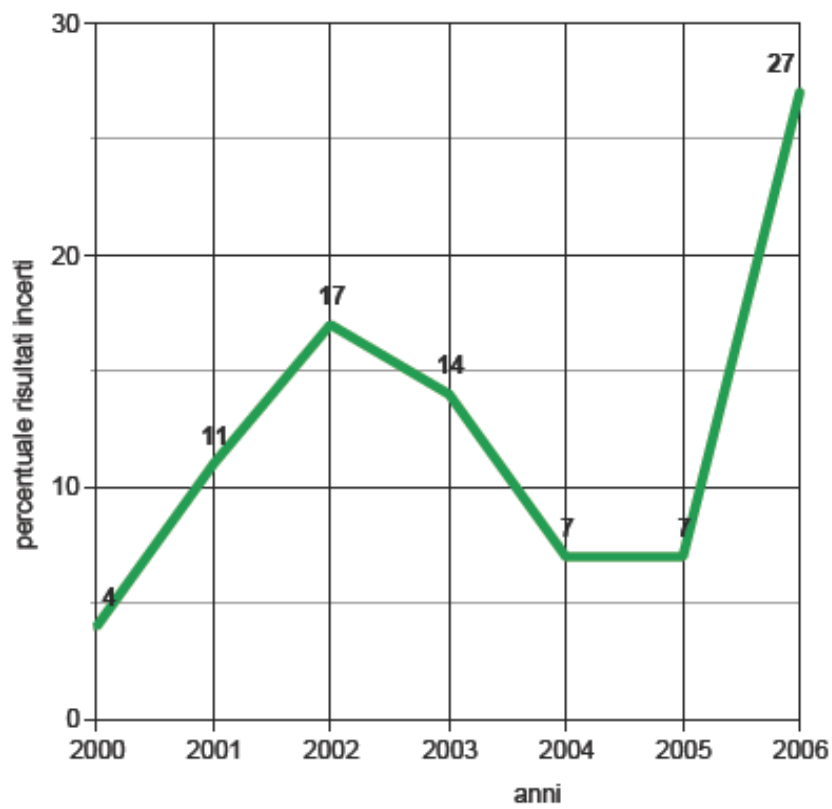
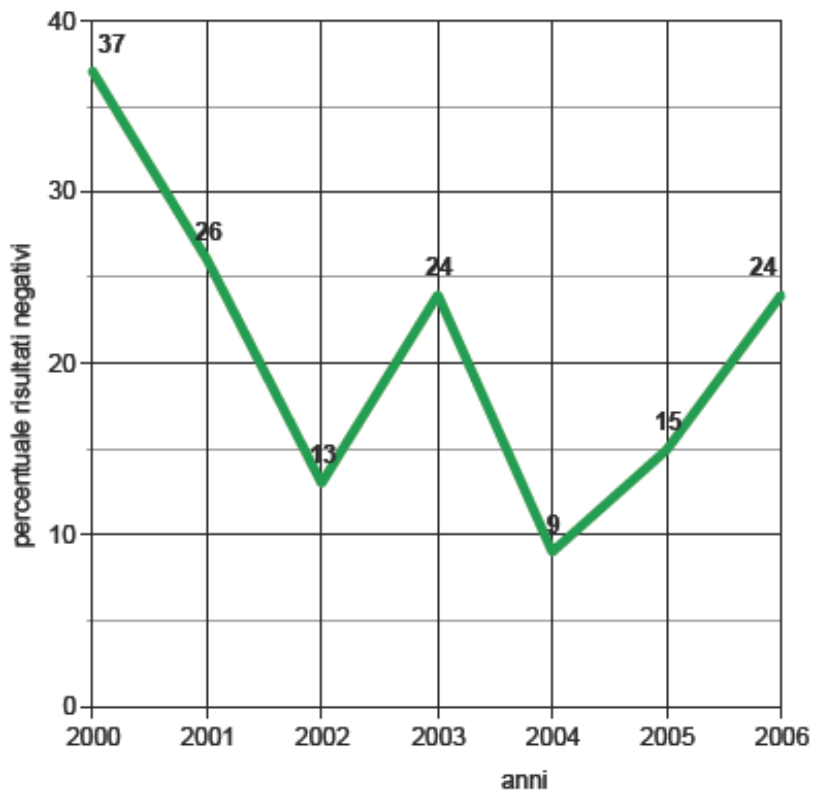
Tabella 11

	2006	
POS	NEG	INC
107	53	56
	TOT 216	
pos/tot 0,49	neg/tot 0,24	inc/tot 0,27

Dopo aver presentato la distribuzione dei giudizi positivi, negativi e incerti per ogni anno con relative tabelle, è interessante osservare anche l'andamento dei risultati positivi durante il periodo di tempo preso in esame per l'analisi, cioè come è variata la percentuale dei risultati positivi anno dopo anno e lo stesso farlo anche per i risultati negativi e incerti.

Si tratta appunto di costruire grafici che mostrano sugli assi gli anni di analisi e la percentuale dei risultati.





Dai grafici si osserva come i risultati positivi sono sempre maggiori dei risultati negativi e incerti, questo di per se è sicuramente un fatto positivo. Nello specifico si registra un calo evidente nella percentuale dei risultati positivi nell'anno 2006 con conseguente aumento dei risultati negativi e incerti. Questo non necessariamente è da spiegarsi con un effettivo calo dell'immagine percepita positiva da parte dei consumatori del Gruppo Benetton in quanto la ricerca effettuata è di tipo qualitativo e non esaurisce il numero dei giudizi presenti sul web. Di conseguenza questa diminuzione dei giudizi positivi potrebbe anche essere dovuta semplicemente ad una casuale raccolta di giudizi negativi ed incerti più elevata. A tale proposito, andando ad osservare più da vicino i dati all'interno delle griglie si può vedere che per l'anno 2006 sono presenti alcuni giudizi definiti *opinion leader*¹⁸³ considerati negativi che influenzano un buon numero di altri giudizi, considerati a loro volta negativi, abbassando così la percentuale dei risultati positivi.

¹⁸³ Per la spiegazione del termine *opinion leader* si veda il paragrafo 6.3.1.

6.2 Analisi delle motivazioni

E' un passo importante nell'analisi delle griglie in quanto descrive il motivo in base al quale il consumatore ha dato un giudizio positivo, negativo oppure incerto del marchio Benetton, in pratica è il *feedback* del consumatore sull'identità comunicata, fa capire cioè quale sia l'immagine che quest'ultimo ha nella mente nei riguardi di Benetton (l'immagine reale).

Per ricavare appunto l'immagine reale di Benetton dalle motivazioni rilasciate è stato necessario un lavoro di "affinamento" del commento rilasciato. Questa scelta è dipesa dalla necessità di rendere quanto più chiare possibili le impressioni lasciate dal consumatore nel commento. Nello specifico si è scelto di raggruppare i giudizi in vari gruppi e per ognuno sono state individuate alcune parole che sintetizzano i commenti espressi. Di seguito verranno elencati gli *step* principali dell'analisi effettuata:

1. I commenti sono stati raggruppati per tipologia di giudizio, cioè tutti i positivi, tutti i negativi e tutti gli incerti.
2. I tre insiemi trovati (positivi, negativi, incerti) sono stati ulteriormente suddivisi per tipologia di prodotto.
3. Per ogni tipologia di prodotto sopra evidenziata sono stati osservati i commenti e scelte le parole più significative e ricorrenti (Es. ottimo rapporto qualità prezzo, scarsa qualità, bello stile ma prezzi in aumento).
4. A questo punto per ogni categoria di giudizio sono state selezionate le parole che più frequentemente lo giustificano (Es. il giudizio positivo spesso è seguito dalla motivazione "ottima qualità") e che aiutano a definire l'immagine reale di Benetton Group sia in positivo sia in negativo.

Tali parole, secondo i dati della ricerca effettuata, sintetizzano quella che è l'immagine reale che il consumatore ha nella mente quando rilascia il suo giudizio. Queste verranno mostrate nel paragrafo 6.5 e confrontate con l'identità comunicata dall'azienda in modo da verificare se esiste o meno coerenza tra le

due. In sostanza, visto che lo *stakeholder* di riferimento è il consumatore, si tratta di vedere se l'azienda riesce a soddisfare o meno i propri clienti.

6.3 Attendibilità dei risultati ottenuti

Come già ampiamente descritto nel capitolo precedente, i risultati ottenuti dalla ricerca devono essere controllati approfondendo la loro attendibilità, cioè risulta necessario valutare l'attendibilità e l'autorevolezza di chi scrive e invia commenti/giudizi, del canale di comunicazione e il momento in cui un particolare messaggio e/o commento è stato scritto e pubblicato. Di seguito saranno analizzati tutti e tre gli aspetti partendo dal soggetto, passando poi al canale e infine all'influenza di determinati eventi sui giudizi rilasciati.

6.3.1 Attendibilità e autorevolezza di chi scrive e invia commenti

Come già accennato nel capitolo 5, quando ci si chiede se il giudizio con relativa motivazione postato dal soggetto è credibile ci si deve appunto domandare se ciò che dice è fondato su determinate conoscenze o esperienze di acquisto, se il suo commento è pertinente oppure se viene scritto con superficialità. Può capitare infatti di leggere commenti che hanno un tono offensivo oppure poco pertinenti, il cui contenuto non si basa su un'analisi di tipo oggettivo, cioè sull'analisi di un'esperienza d'acquisto, ma su fatti che hanno poca attinenza con prodotti del Gruppo Benetton.

In linea di massima l'autorevolezza di un giudizio può essere ricavata valutando la motivazione. Infatti, leggendo quest'ultima, che è presente nell'ultima colonna della griglia, si è in grado di capire quanto il soggetto che ha postato il commento sia competente in materia. Altre "prove" sulla autorevolezza e veridicità del commento possono essere dedotte dalle informazioni presenti nelle colonne della griglia dedicate al profilo autore, questa colonna in teoria dovrebbe dare informazioni utili sul soggetto che posta il commento; all'atto pratico nella maggior parte dei casi questo non avviene perché le informazioni presenti sul soggetto sono molto scarse, quindi per lo più ci si affida alla motivazione.

Dopo una valutazione di quest'ultima è stato riscontrato un altissimo numero di motivazioni "corrette", nel senso in precedenza accennato; per contro le motivazioni ritenute inadeguate non hanno superato le cinque unità (si veda tabella 11).

In linea generale quindi, si può affermare che per valutare l'attendibilità del soggetto che posta il commento si può utilizzare l'approccio della fiducia, cioè dare credito al soggetto che esprime il commento, perché è stato appurato, come accennato, che la maggior parte dei commenti postati hanno valutazioni adeguate e pertinenti; vi sono solo casi sporadici nei quali il giudizio è privo di fondamento teorico.

Tra i vari giudizi rilevati ce ne sono alcuni che hanno avuto funzione di *opinion leader*, cioè sono stati postati con lo scopo di aprire una sorta di discussione su un determinato prodotto del Gruppo Benetton, in quei casi si è potuto notare una certa influenza del primo giudizio sui successivi, infatti, è stata riscontrata somiglianza tra la motivazione rilasciata dall'*opinion leader* e le successive opinioni postate in risposta a quel determinato argomento (si veda tabella 11). Questo tipo di giudizio è stato raccolto all'interno del sito web ciao dove si possono trovare sia commenti senza alcuna risposta sia commenti che hanno una o più risposte di altri consumatori. I commenti del secondo tipo, cioè quelli che hanno una risposta, sono definiti *opinion leader* perché influenzano gli altri, questo è provato dal fatto che tutti i commenti postati susseguentemente al primo danno il loro parere favorevole o contrario in base alle argomentazioni scritte dall'*opinion leader*. Se per esempio l'*opinion leader* ha dato un parere negativo la maggior parte dei commenti postati in risposta hanno a loro volta parere negativo.

Tabella 11

Motivazioni corrette	Motivazioni scorrette	Opinion leader	Giudizi in risposta all'opinion leader
503	2	6	104

All'interno della tabella vi sono tre colonne, nella prima compare il numero di motivazioni corrette sul totale (cioè 503 su 505), nella seconda compare il numero

di motivazioni scorrette sul totale (cioè 2 su 505), nella terza compare il numero di giudizi che fanno da *opinion leader* (6 su 505) e nella quarta il numero di risultati che questi hanno influenzato (104 su 505), cioè i consumatori che hanno dato un giudizio in risposta a quello dell'*opinion leader*. Si precisa che i giudizi considerati *opinion leader* (6 su 505) e i giudizi in risposta all'*opinion leader* (104 su 505) fanno parte della prima categoria definita “motivazioni corrette”. Sono state create queste due colonne per mettere in evidenza che nella ricerca sono presenti dei commenti influenzati da altri. Quindi, vi sono dei commenti che “pesano” più di altri nella definizione dell'immagine percepita.

6.3.2 Attendibilità e visibilità del canale di comunicazione

Il canale maggiormente utilizzato per la ricerca dei commenti lasciati dal consumatore è il sito web; nello specifico sono stati selezionati alcuni siti che all'interno delle griglie compaiono con maggior frequenza e che quindi meritano una maggiore attenzione e analisi dell'attendibilità, questa verrà svolta seguendo le indicazioni scritte nel capitolo cinque. Di seguito quindi saranno analizzati tali siti in ordine di importanza, cioè in base al numero di giudizi ritrovati all'interno di ognuno di essi:

- *Ciao*

Criterio non misurabile

- motori di ricerca: il sito è presente nelle prime tre pagine trovate in quasi tutti i casi, cioè per la maggior parte delle parole chiavi digitate; non viene però segnalato dai motori di ricerca come sito consigliato da visitare per trovare le informazioni richieste.
- grafica del sito: è un sito curato ma non ha scopi puramente pubblicitari, bensì quelli di trasmettere professionalità e attendibilità visto che trattasi di una community online costituita consumatori che danno giudizi su milioni di prodotti e servizi.
- siti consigliati: non è un sito consigliato da altri siti ma bensì è lui stesso che al suo interno consiglia altri siti per l'acquisto on line.
- contatori di accessi: non ha un contatore di accessi ma dichiara di avere milioni di iscritti.

- siti ufficiali: non è un sito ufficiale se con tale termine ci si riferisce ai sito Benetton, ma è comunque gestito da persone competenti sull'argomento e quindi attendibile; questo lo si nota analizzando i commenti presenti nel sito, infatti, questi sono tutti aggiornati e pertinenti al tema.

Criterio misurabile

- autore del sito: ciao è una comunità virtuale costruita e gestita all'interno di un sito, dove è possibile iscriversi e lasciare il proprio giudizio sui vari prodotti.
- data di aggiornamento: molto recente, infatti è possibile trovare commenti datati dicembre 2006.
- tipo di scrittura: linguaggio semplice ma pertinente all'argomento.

Attraverso queste analisi è possibile affermare che tale sito web è attendibile.

- *Ebay*

Criterio non misurabile

- motori di ricerca: spesso si trova nelle prime pagine trovate dal motore di ricerca e con alcune parole chiavi è possibile trovarlo anche come sito consigliato.
- grafica del sito: molto curato ma a livello informativo, dal punto di vista della nostra analisi, lascia un po' a desiderare perché i commenti postati non riguardano solo il prodotto ma bensì l'intera transazione d'acquisto per cui la motivazione non risulta molto chiara.
- siti consigliati: questo sito è consigliato da ciao per le transazioni commerciali.
- contatori di accessi: non è presente un contatore di accessi che indica il numero di visitatori.
- siti ufficiali: non è un sito ufficiale Benetton. E' gestito da persone competenti che oltre a mostrare le opinioni dette *feedback* si occupano anche di gestire le transazioni commerciali via web.

Criterio misurabile

- autore del sito: fondato nel settembre del 1995, è un mercato online gestito all'interno del sito dove è possibile iscriversi e successivamente acquistare i prodotti offerti.
- data di aggiornamento: recentissima, praticamente è aggiornato quasi in tempo reale¹⁸⁴.
- tipo di scrittura: semplice ma adeguata all'argomento.

Attraverso queste analisi è possibile concludere che il sito web è attendibile, ma per quanto riguarda i giudizi espressi dagli utenti iscritti va sottolineato che non sono utili alla nostra ricerca come invece lo sono quelli di ciao perché i primi commentano sia la merce acquistata ma anche la transazione, mentre i secondi commentano solo il prodotto e quindi perfetti per la ricerca effettuata.

- *Dooyoo*

Criterio non misurabile

- motori di ricerca: con alcune parole chiavi lo si trova tra le prime pagine del motore di ricerca.
- grafica del sito: molto curata e al suo interno sono presenti molti giudizi su svariati prodotti, quindi oltre alla grafica c'è anche il contenuto.
- siti consigliati: non è un sito consigliato da altri siti.
- siti ufficiali: non è un sito ufficiale Benetton. E' gestito da persone competenti che si occupano sia di inserire i cosiddetti *rapporti* consegnati dagli iscritti sia di curare gli acquisti on line.

¹⁸⁴ Ad oggi, 13 gen. 07, l'ultima data di aggiornamento è proprio 13 gen. 07.

Criterio misurabile

- autore del sito: è il portale internet di aiuto al consumatore nelle decisioni di acquisto gestito da una società europea, insieme all'istituto per le indagini di mercato Skopos.
- data di aggiornamento: i commenti sui vari prodotti sono datati fine 2006, quindi sulla base di questa osservazione è possibile affermare che il sito è aggiornato frequentemente.
- tipo di scrittura: è sicuramente pertinente in quanto all'interno del sito è presente una pagina dove vengono date le indicazioni per la creazione dei commenti. Una volta creato il commento viene valutata la sua conformità alle indicazioni date.

Dopo questa analisi è possibile affermare che anche questo sito è attendibile, rispetto ai precedenti però ha delle differenze, infatti, è necessario precisare che non compare spesso come ciao e ebay all'interno delle prime pagine dei motori di ricerca e non è consigliato da questi ultimi.

Questi sopra elencati sono i primi tre siti web per numero di risultati trovati, adesso sarà analizzata l'attendibilità dei blog più utilizzati:

- *Fashionblog*

Criterio non misurabile

- motori di ricerca: lo si trova all'interno del motore di ricerca per blog specifico di google, è dunque meno popolare rispetto ai sopraccitati siti web, quindi sotto questo aspetto da meno garanzie di attendibilità.
- grafica del blog: semplice ma con contenuti chiari.
- siti/blog consigliati: non viene consigliato da altri siti.
- contatore di accessi: non vi è il contatore di accessi che indica il numero di visitatori
- blog ufficiali: non è un blog ufficiale Benetton ma è comunque un supplemento della testata Blog.it registrata presso il Tribunale di Milano n. 487/06, questa per contro è una buona garanzia di attendibilità.

Criterio misurabile

- autore del blog: l'autore è Blogo.it una società indipendente di micro-editoria (equivalente dell'inglese nanopublishing), attiva dal novembre del 2004 nel settore dei media digitali. Blogo.it pubblica un gruppo di siti tematici che hanno come caratteristica comune l'utilizzo di una piattaforma e del modo di comunicare tipico dei weblog (o blog).
- data di aggiornamento: l'ultimo commento postato risale alla fine di Dicembre, quindi si può dire che è aggiornato, inoltre l'argomento trattato è la collezione Benetton autunno/inverno 2006 quindi altra prova che dimostra la recente data di aggiornamento.
- tipo di scrittura: semplice ma adeguata all'argomento. Tutti i soggetti valutano secondo i loro personali gusti un determinato prodotto della collezione e lo fanno con un linguaggio semplice e adatto alla situazione.

Questo blog non ha sicuramente l'attendibilità dei precedenti siti web però valutando la grafica, il modo in cui sono scritti i commenti, l'autore del blog e la data di aggiornamento recente è possibile prendere i commenti postati come attendibili.

- *Blogspot*

Criterio non misurabile

- motori di ricerca: come il precedente blog, lo si trova all'interno del motore di ricerca per blog specifico di google, è dunque meno popolare rispetto ai sopraccitati siti web, quindi sotto questo aspetto da meno garanzie di attendibilità.
- grafica del blog: semplice, sono presenti alcune foto della collezione Benetton e i commenti postati dai vari visitatori.
- siti/blog consigliati: non è consigliato da altri siti o blog e a sua volta non ne consiglia.
- contatore di accessi: vi è un contatore di accessi in fondo alla pagina che indica 33468.

- blog ufficiali: è un blog non ufficiale. Ma dalle informazioni sull'autrice si capisce che conosce in maniera approfondita la tematica.

Criterio misurabile

- autore del blog: è una ragazza spagnola di 26 anni, appassionata di moda, lavora per la società Dior, è stata una modella e attualmente scrive un libro sull'impatto che ha la moda nella società attuale. Il blog è creato all'interno della piattaforma Cool&Chic.

- data di aggiornamento: il 25 settembre 2006 l'autrice ha introdotto l'argomento abiti collezione Benetton, i successivi commenti sono tutti datati lo stesso mese.

- tipo di scrittura: semplice e pertinente all'argomento.

Anche questo, come il precedente blog, non ha l'attendibilità dei siti web sopra descritti è comunque attendibile viste le caratteristiche rilevate: l'autrice è competente in materia e i commenti sono recenti.

6.3.3 Analisi temporale relativa al momento in cui un commento è stato scritto

L'analisi di una possibile relazione tra un determinato commento e il momento in cui è stato scritto è sicuramente di grande interesse, ma all'atto pratico non è risultata sempre possibile, infatti, non sempre i giudizi rilasciati si collegano a fatti degni di nota avvenuti all'interno del Gruppo Benetton.

Sono comunque presenti all'interno della ricerca alcuni giudizi che si ricollegano ad avvenimenti particolari come ad esempio commenti riferiti alla collezione autunno/inverno 2006 oppure al 40° anniversario dalla nascita del Gruppo Benetton. Ancora commenti legati all'apertura di un nuovo negozio Benetton o alla creazione di Benetton talk.

Il resto dei giudizi, la maggior parte, non si ricollega a particolari avvenimenti ma bensì trattasi di commenti riguardanti esperienze di acquisto oppure più generici sullo stile Benetton e sui vari marchi in suo possesso.

Di seguito verranno illustrati alcuni studi che testimoniano l'effetto della *corporate reputation*, *corporate image*, *corporate branding* sul comportamento del consumatore. Cioè più nello specifico si va ad indagare l'effetto che la comunicazione ha sull'immagine percepita dal consumatore dell'azienda, del prodotto, del marchio e quindi di conseguenza sul loro comportamento.

6.4 La rilevanza della Corporate reputation sul comportamento del consumatore

Una buona *corporate reputation* ha effetti positivi su varie dimensioni economiche¹⁸⁵ e pre-economiche, per esempio, una buona *corporate reputation* ha una positiva influenza sulla fiducia del consumatore.

Se la società ha una reputazione positiva, di conseguenza si può ipotizzare che i prodotti siano percepiti come buoni da parte del cliente, corrispondentemente si deduce che la *corporate reputation* positiva evita che il cliente cambi le sue intenzioni. E' stato infatti dimostrato attraverso studi empirici che, il consumatore soddisfatto difficilmente avrà intenzione di cambiare per i successivi acquisti¹⁸⁶.

Oltre all'influenza della reputazione e soddisfazione del cliente sulle intenzioni di cambiare, esiste anche un collegamento tra reputazione e soddisfazione del cliente. E' stato infatti dimostrato un impatto positivo della *corporate reputation* sulla soddisfazione del cliente nel contesto della vendita al dettaglio¹⁸⁷. Una buona *corporate reputation* riesce ad influenzare positivamente la percezione della soddisfazione; ed è stato anche dimostrato che clienti soddisfatti delle performance di un'azienda sono maggiormente invogliati a fare il passa parola, rinforzando così positivamente la *corporate reputation*. E' stato verificato che molto spesso le decisioni vengono basate sulla fiducia ma questa a sua volta è dipesa da un giudizio positivo sulla reputazione della controparte¹⁸⁸, in

¹⁸⁵ La *corporate reputation* ha effetti anche sulle performance finanziarie e viceversa.

¹⁸⁶ Gianfranco WALSH e Keith DINNIE, *How do corporate reputation and customer satisfaction impact customer defection? A study of private energy customers in Germany*, Glasgow, Journal of Service Marketing, 2006, pag 414.

¹⁸⁷ WALSH e DINNIE, *How do corporate reputation and customer satisfaction impact customer defection? A study of private energy customers in Germany*, op. cit. pag 1.

¹⁸⁸ Roger BENNETT and Helen GABRIEL, *Reputation, trust and supplier commitment: the case of shipping company/seaport relations*, London, Journal of business & industrial marketing, 2001.

special modo, la reputazione diventa importante quando la controparte non ha provato mai il prodotto.

La *corporate reputation* positiva è quindi un elemento di fiducia perché da una percezione cognitiva di qualità, è un indicatore di affidabilità; rispetto alla *corporate image* è però un concetto relativo in quanto, essa riguarda la conoscenza, la sensibilità e la credenza circa un'organizzazione. E' l'interpretazione mentale basata su simboli che la società decide di mostrare e che sono basati sulla sua identità.

La reputazione, invece, si accumula con il tempo attraverso le azioni poste in essere dall'organizzazione. Quindi un'immagine può essere creata velocemente attraverso una buona comunicazione di marketing mentre la reputazione no.

I benefici derivanti da una buona reputazione, come già detto, sono molteplici, tra i quali la capacità di sostenere la pubblicità avversa occasionale, tenere alto il livello dei clienti, forte identificazione degli impiegati con l'azienda, fiducia dei clienti, buoni rapporti con i venditori, l'attrazione degli investitori, grande vantaggio competitivo insomma.

Una buona reputazione può servire come un segnale di valore nelle situazioni di sovraccarico di lavoro, di complessità eccessiva o di deficienza delle informazioni, rappresenta già un'indicazione importante sui prodotti, le strategie ed i prospetti. In pratica con una reputazione favorevole si guadagna in vantaggio competitivo indipendentemente da ogni altro tipo di considerazione. Questo si verifica ancora di più nei casi in cui il cliente ha poche informazioni sul fornitore e diventa quindi molto sensibile alle aspettative generali sull'affidabilità di quest'ultimo, è in questo momento che la buona reputazione agisce positivamente.

Tutte queste considerazioni suggeriscono un certo numero di ipotesi concernenti l'influenza della *corporate reputation* sulle interazioni tra compratore e venditore. In primo luogo se il venditore ha un'ottima reputazione anche il compratore migliorerà la sua acquistando. In secondo luogo un'ottima reputazione aumenta il livello di fiducia e di conseguenza la compattezza nel rapporto con il cliente. Terzo, l'impegno a continuare il rapporto da parte del cliente dipende dalla fiducia che ha nel fornitore e a sua volta questa fiducia dipende dalla reputazione che il fornitore possiede. Quarto, la reputazione modera il rapporto fra la fiducia e la compiacenza a investire in una certa azienda. Per un certo livello

di fiducia ormai acquisito, il cliente avrà più o meno interesse ad acquistare in base alla reputazione dell'organizzazione.

6.4.1 La rilevanza della *Corporate image* sul comportamento del consumatore

Un crescente numero di società si sono preposte come obiettivo la creazione di una immagine societaria forte attraverso gli opportuni canali di comunicazione. Questo comportamento è dipeso dalla sempre maggiore competitività presente all'interno dei mercati e quindi la necessità di distinguersi non più solo attraverso un ben definito prodotto o servizio ma anche con una comunicazione che punta a definire una *corporate image* che riesca ad attrarre i consumatori¹⁸⁹.

E' stato quindi riscontrato che esiste una influenza della corporate image su qualità, soddisfazione del cliente e fedeltà del cliente; più specificamente funziona da filtro e semplifica il processo decisionale quando il consumatore decide di acquistare un prodotto o servizio di quella tipologia. La *corporate image* si stabilisce e si sviluppa all'interno della mente del consumatore attraverso comunicazione ed esperienza, infatti, una volta fatta un'esperienza d'acquisto positiva questo sicuramente avrà un atteggiamento positivo nei confronti dell'azienda, cioè all'interno della sua mente si formerà un'immagine positiva della stessa.

Quindi in linea generale la *corporate image* serve per avere un effetto positivo sulla percezione dell'azienda da parte dei suoi clienti.

A dimostrazione di tale assunto citiamo alcuni esempi di fatti realmente accaduti e che testimoniano l'importanza di un'immagine positiva¹⁹⁰:

- Il giorno degli attacchi dell'11 Settembre, 2001, un gruppo di soccorritori corre dentro un caffè Starbucks vicino al World Trade Center in cerca di acqua da dare alle persone tratte in salvo ma ancora sotto shock. Con loro grande sorpresa, i dipendenti dello Starbucks loro che avevano acqua da vendere ma non da

¹⁸⁹ Wallin ANDREASSEN, *Customer loyalty and complex services: the impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise*, Stockholm, International Journal of Service Industry Management, 1997, pag 7.

¹⁹⁰ Bob PAGANO, *The importance of constituency management*, London, Handbook of business strategy, 2006, pag. 369-374.

regalare. Solo dopo, quando i soccorritori tornarono con 130 dollari gli fu permesso di portare fuori tre casse d'acqua. Quando la storia iniziò a circolare su internet, le autorità pubbliche e i clienti iniziarono a boicottare Starbucks. Per riparare il danno sono stati necessari diversi mesi. Un marchio forte ha subito un serio danno in poche ore.

Danni di questo tipo alla reputazione possono essere inflitti dalla stessa organizzazione oppure dall'esterno come nel caso in cui un determinato settore subisca per una qualsiasi ragione un forte danno all'immagine e conseguentemente anche le aziende che sono all'interno ne sono danneggiate.

- Nel 1982 la Johnson & Johnson's ebbe un incidente con un proprio prodotto chiamato *Tylenol*, in pratica risultò che tale prodotto era avvelenato e causò seri danni ad alcuni consumatori, questo avvenne però solo nella zona di Chicago, era dunque palese la manomissione da parte di soggetti mal intenzionati. In questa situazione la società avrebbe potuto tranquillamente negare le proprie responsabilità, invece scelse di ritirare il prodotto dal mercato con un considerevole costo per l'azienda. Il risultato è stato che la J&J ha salvato la sua reputazione e il valore del *Brand*. Il prodotto incriminato è stato rilanciato in tre mesi; in un anno la società a riguadagnato il valore di mercato che aveva prima dell'incidente.

Questi esempi testimoniano, se mai ce ne fosse bisogno, l'importanza di una buona immagine o reputazione; di seguito, verrà verificata l'efficacia della comunicazione fatta dal Gruppo Benetton attraverso la descrizione dell'immagine che il consumatore si è costruito di questi ultimi nella propria mente. Si tratterà appunto di descrivere in estrema sintesi l'analisi dell'immagine effettuata sui commenti dei consumatori e confrontarla con l'identità del Gruppo, nel caso in cui si trovi coerenza allora Benetton ha fatto una comunicazione efficace ed è riuscita ad influenzare positivamente il consumatore, diversamente se non c'è coerenza allora nella comunicazione è necessario cambiare qualcosa perché quest'ultimo non percepisce Benetton positivamente e di conseguenza non sarà propenso ad acquistare i suoi prodotti.

6.5 L'immagine reale di Benetton Group

Alla luce di quanto osservato nel precedente paragrafo, cioè che l'immagine societaria influenza il comportamento del consumatore, all'interno di questo paragrafo e nei seguenti sottoparagrafi saranno messi a confronto identità di Benetton Group, immagine riflessa e immagine percepita o reale. Si tratterà cioè di vedere se ciò che l'azienda intende comunicare con le sue campagne pubblicitarie/istituzionali (comunicazione esplicita) e con tutte le altre manifestazioni del suo essere (comunicazione implicita) è percepito dal consumatore finale come questa vorrebbe; vedere cioè se esiste coerenza tra immagine riflessa e immagine percepita.

Più specificatamente si vuole considerare il processo di comunicazione considerando come punti di partenza *Brand image* e *Corporate image*, cioè capire se esiste una coerenza strategica all'interno dell'intero processo di comunicazione, cercando di esprimere l'immagine reale di prodotto e quella di marca che a loro volta confluiscono nella più ampia "protezione" della *corporate image* e confrontarle con identità e immagine riflessa. Per farlo si utilizzano i dati rilevati con la ricerca operativa fatta sul web che ha fornito, attraverso il giudizio di circa 500 consumatori, l'immagine che questi hanno dei prodotti Benetton Group, dei marchi Benetton Group, dei negozi, delle collezioni, delle campagne pubblicitarie e di ogni altro tipo di comunicazione esplicita o implicita che contribuisce a formare nella mente degli stessi la *Brand image* e la *Corporate image*.

Questa ricerca testimonia, se mai ce ne fosse stato bisogno, che nelle società più avanzate la "quantità di immagine" associata ai prodotti cresce continuamente, e non è quindi un concetto astratto e sfuggente. Oggi non solo per i prodotti tradizionalmente considerati più dipendenti dall'immagine (abbigliamento o cosmetici) ma anche i prodotti ad alto contenuto tecnologico, la quantità di immagine che il consumatore acquista tende ad assumere un ruolo di crescente importanza nell'ambito del comportamento di consumo¹⁹¹.

¹⁹¹ GRASSIVARO e GASTALDELLO, *Tesi: La comunicazione come strategia di impresa: il caso Benetton*, op. cit. capitolo 4.

Di seguito sarà mostrato il confronto tra identità, immagine riflessa e immagine reale, per osservare appunto se esiste coerenza tra ciò che l'azienda comunica (la propria identità, i propri valori) e ciò che percepisce il consumatore.

6.5.1 Identità¹⁹² e immagine riflessa

Identità significa l'insieme dei modi scelti dall'impresa per identificarsi presso i suoi *stakeholders*. D'altra parte l'immagine è la percezione dell'impresa da parte di questi soggetti¹⁹³. L'identità è fondamentale ai fini della comunicazione: identifica chi sta parlando con chi. La nostra identità deriva in parte dalle nostre caratteristiche originarie, in parte da quelle acquisite, ma soprattutto da ciò che io scelgo di mostrare. Essa è in larga parte la conseguenza della definizione di immagine di noi stessi.

La somma delle nostre scelte è la nostra identità: bisogna vedere se il risultato equivale all'immagine di noi stessi. Questo perché appunto l'identità deriva dall'azienda e dalla sua storia, da coloro che l'hanno guidata e dai suoi obiettivi; l'identità così descritta è ciò che forma l'immagine, la quale va poi a riflettersi sulla stessa identità.

L'identità dell'impresa è quindi un insieme programmato di messaggi visivi mediante i quali il pubblico può riconoscere l'impresa e distinguere un'impresa dall'altra e che può essere usato per rappresentare o simboleggiare la stessa.

Il riconoscimento deriva dalla coerenza: un'identità coerente può essere trasmessa più e più volte, e i suoi elementi costitutivi (segnali) devono essere coerenti tra loro. L'impresa deve tendere a farsi riconoscere, applicando le stesse regole, in quanto, l'identità visiva scelta dall'impresa contiene la ragione d'essere essenziale dell'organizzazione. Se i segnali non sono tra loro coerenti, nel tempo e nello spazio, la ragione d'essere non potrà essere espressa né capita.

Di seguito verrà mostrato un documento¹⁹⁴ che cerca di riassumere i modi scelti da Benetton Group per identificarsi presso i suoi *stakeholders*.

¹⁹² Fonte: documento interno Ufficio Stampa Benetton Group.

¹⁹³ BERNSTEIN, *Company Image*, op. cit. pag. 14 cap. 1

¹⁹⁴ Fonte: documento fornito dall'ufficio stampa di Benetton Group.

**INDIVIDUALITA'/
IMPRENDITORIALITA'**

**UNITED
TEAM**

(essere Gruppo)

- Ricerca del confronto
- Globalizzazione
- Diversità
- Attenzione agli stakeholders

IL FARE

**COLORS OF
CONOSCENZA**

- Innovazione
- Attenzione dettaglio
- Rigore
- Integrità
- corporate
responsabilità

QUANTITA'

**BENETTON
QUALITA'**

- Propositività
- Volontà di superarsi
- Capacità di risolvere
i problemi
- Decidere

Team

Con valori, obiettivi e comportamenti organizzativi condivisi, le nostre persone lavorano insieme e danno il meglio di sé con intelligenza e passione.

Conoscenza

Il sapere. E il saper fare uso di ciò che si sa.

Qualità

Da noi tutto ciò che merita di essere fatto, merita di essere fatto bene.

La rete delle Competenze (vs. Delocalizzazione)

Il Gruppo Benetton opera nel mondo alla ricerca di competenze specifiche e distretti industriali, in cui innestare il suo know how per garantire la qualità dei prodotti e la soddisfazione dei clienti. L'organizzazione produttiva, quindi, evolve in una vera e propria "rete delle competenze", che fa leva sulle migliori capacità industriali disponibili sui mercati internazionali.

La struttura produttiva di Benetton Group ha sempre operato con unità estere. Dieci anni fa il Gruppo aveva impianti produttivi in Spagna e Francia, oltre quelli italiani, oggi la Benetton produce i suoi oltre 120 milioni di capi prevalentemente in Europa, oltre all'Italia, in Est Europa (Croazia, Ungheria, Romania) e nel Bacino del mediterraneo, in Tunisia dove ad esempio vengono prodotti oltre 20 milioni di capi.

E' fondamentale sottolineare che le materie prime partono dall'Italia, garanzia di qualità elevata del prodotto finito.

La qualità è il fine (vs. Prezzo)

La qualità è il focus di Benetton, così come il cliente finale e il suo stile di vita: contemporaneo ed aggiornato, con personalità propria e di tendenza, dinamico e comodo. In questo quadro, anche il prezzo di un capo di abbigliamento ha una sua "qualità" e deve essere trasparente: in armonia, evitando contraddizioni, con l'identità del prodotto. Le collezioni Benetton offrono un'ampia gamma di proposte, compresi capi *nice price*, che hanno in comune un'identità "democratica" –semplice ma originale, attiva e intelligente- che si ispira alla vita. Per dirla in sintesi: si alla qualità consapevole.

Note

Il prezzo giusto è ciò che sono disposto a pagare l'emozione che mi offre quel bene, confermata dall'indossarlo e utilizzarlo.

Il pubblico vuole un abbigliamento attuale (contenuto moda-tendenza-fashion) che sappia soddisfare l'aspirazione al bello (alle linee griffate) al moderno, con qualità e un prezzo coerenti. E' necessario realizzare un prodotto il cui stile sia riconoscibile, come Benetton o Sisley, (unicità, riconoscimento, differenziazione), e attuale (moda, tendenza, fashion) di qualità e al prezzo che il consumatore è disposto a spendere.

Dobbiamo offrire i nostri prodotti andando dove sono i consumatori, regalando loro l'emozione nel comprare, la gioia di spendere e l'emozione di indossare.

Competere con passione (vs. concorrenza)

In un mercato globale, complesso e con attori internazionali, il Gruppo Benetton può contare su un'identità forte, tutta italiana, che combina stile, creatività, passione ed energia intellettuale. Su questa base, che è tradizione del bello e stile di vita, il team Benetton è in grado di coniugare la conoscenza dei luoghi e dei mercati con la capacità di integrare culture diverse, sviluppare le competenze e creare un'organizzazione flessibile ed adattabile.

Client Focus (vs. Consumatore)

Benetton è da sempre in contatto diretto con il mercato, oggi anche più vicino al cliente finale. In collaborazione con la rete commerciale formata da partner imprenditori, lavora ogni giorno per comprendere le esigenze del cliente e rispondere con una qualità dell'offerta – sommatoria delle singole qualità: di stile, di prodotto, dei servizi, di immagine, di attenzione all'ambiente- che diventa proposta di uno stile di vita aperto e dinamico.

Note

La risposta al mercato nel *fast fashion* non è rincorrere lo stesso modello. La risposta Benetton deve essere:

ritrovare un'identità, un linguaggio stilistico, unicità, differenziazione, distintività, riconoscibilità tale per cui tutti gli elementi (prodotto, comunicazione, negozi, mercato) volano all'unisono.

comprendere i desideri del consumatore.

utilizzare al meglio le capacità, le competenze e tutta la grande organizzazione del gruppo

utilizzare la rete come luogo di incontro con il consumatore, non come centro del pensiero strategico. La rete non costruisce l'identità della marca. E' il luogo dove questa si estrinseca/propone. A Ponzano si costruiscono i fattori chiave del successo Benetton

Negozi: Feel it!

I negozi Benetton stanno evolvendo, armonizzandosi verso dimensioni medie e concept d'atmosfera che non prevaricano le collezioni, in modo che la clientela possa sentirsi a suo agio e scegliere in libertà. Oggi più che mai, gli store sono il luogo dove vivere il marchio e i suoi valori, rappresentano inoltre una determinata forma di comunicazione che racconta l'identità Benetton: sono poster tridimensionali nelle vie del mondo che raccontano di noi e dei nostri clienti.

Conoscere per crescere (vs. Crescita)

Team+Qualità+Conoscenza = Crescita

In questi ultimi anni l'attività profonda di evoluzione del Gruppo Benetton ha accresciuto la consapevolezza di dover continuamente rimettere in gioco i suoi punti di forza. Il rafforzamento dell'identità collettiva, per costruire un team di lavoro sempre più coeso, motivato e innovativo, è andato di pari passo con gli investimenti in qualità e conoscenza. Nell'era del *brainware*, il mix di questi elementi, associati alla passione, allo spirito di iniziativa e a una storia unica e inimitabile, ha come risultante la crescita.

Brand

United Colors of Benetton è...

United Colors of Benetton è un'idea di mondo che non esclude niente e nessuno.

United Colors of Benetton è l' "easy to wear" bello (emotional dressing).

United Colors of Benetton è partecipazione.

Di seguito vengono riportati alcuni passaggi della comunicazione Benetton nel tempo e anche della vita dell'azienda in generale con alcune citazioni del presidente Luciano Benetton che potrebbero essere esplicativi dell'immagine riflessa del Gruppo.

E' opportuno ribadire che con tale termine si intende appunto l'immagine che la stessa impresa crede di avere presso il proprio pubblico. A tal proposito sono esaurienti le parole di Luciano Benetton: "... credo che, nel caso del gruppo Benetton, la leggenda, intesa come nostra immagine internazionale, finisca per coincidere con la realtà e la sostanza dell'azienda, gruppo globale aperto alle suggestioni del mondo ed impegnato nella costante ricerca di nuove frontiere.." ¹⁹⁵.

Già a partire dagli anni Cinquanta la prima innovazione dell'azienda Benetton è stata quella di portare il colore nella maglieria, come specchio del desiderio comune di nuove aspirazioni da esprimere anche esteriormente attraverso un multicromatico modo di vestire. I prodotti Benetton, inoltre, sono stati gradualmente arricchiti da alcuni elementi "immateriali", come, ad esempio, la filosofia e lo stile dell'azienda, l'immagine, la presentazione dei punti vendita. La semplice commercializzazione si è trasformata in un'offerta globale, che comprendeva, insieme con i capi di abbigliamento, un'idea del mondo giovane ed universale.

Il concetto di rappresentare un mondo giovane ed universale, identificandosi con il target, è evidente nell'indovinata campagna pubblicitaria 1985 distribuita dalla J.W. Thompson, BENETTON – ALL THE COLORS IN THE WORLD, recita il breve ma efficace slogan ideato dall'agenzia Eldorado di Parigi. I richiami a tematiche quali il colore, l'egualitarismo, la democrazia, l'universalità, vengono ripresi l'anno successivo nello slogan UNITED COLORS OF BENETTON, declinazione del precedente, che finirà con il diventare, qualche anno dopo, il logo dell'azienda.

Il negozio è il protagonista di un'altra grande innovazione, si è trasformato in un ambiente aperto ed esclusivo, riflesso delle idee e dello stile Benetton, dove la scelta e l'acquisto dei capi di abbigliamento avvengono in un clima di tranquillità e fiducia. L'attenzione al mercato e la qualità della produzione e del prodotto, sono integrati con il servizio al cliente, che significa rapidità e puntualità nelle consegne, immagine ed efficienza nei negozi in cento Paesi di tutto il mondo. Anche la sua localizzazione nelle vie principali di città universitarie, evidenzia come, fin da subito, il tipo di clientela a cui si rivolgevano i prodotti Benetton fosse quella dei giovani.

¹⁹⁵ Camisa MONICA, *Tesi: la promozione d'immagine del punto vendita: la strategia Benetton*, Siena, Università di Lettere e Filosofia, 1999.

Un target frutto di una logica intuitiva e di mercato: i giovani, in quanto più desiderosi di rompere con il passato e di vestirsi di colore e comodità.

In linea generale si può quindi affermare che l'immagine riflessa del Gruppo è orientata a livello *Corporate* a comunicare valori universali condivisi in tutto il mondo come la democrazia e l'egualitarismo attraverso l'idea di un gruppo globale aperto alle suggestioni del mondo ed impegnato nella costante ricerca di nuove frontiere. A livello di *brand* e di prodotto Benetton punta da sempre a distinguersi attraverso il colore e un buon rapporto qualità prezzo dei prodotti. Inoltre, attraverso i punti vendita strutturati con un design particolare, ottimo servizio al cliente, rapidità nelle consegne il gruppo cerca di dare un'immagine di efficienza, serietà e qualità. Quindi attraverso questa comunicazione implicita cerca di trasmettere un'immagine positiva sia al livello *brand* sia al livello *corporate*.

6.5.2 Immagine reale

All'interno di questo paragrafo saranno riportati i risultati della ricerca e cioè come i consumatori percepiscono prodotti, marchi e Gruppo. Si tratta cioè di esporre cosa si è rilevato dall'analisi effettuata, in sostanza si deve esprimere che tipo di immagine è presente all'interno della mente del consumatore e confrontarla con l'identità comunicata dal Gruppo. Questo confronto è interessante perché permette di verificare se esiste coerenza tra ciò che Benetton vuole comunicare e ciò che lo *stakeholder* percepisce. In caso affermativo la strategia di comunicazione del Gruppo è considerata adeguata e può essere riproposta nuovamente al pubblico nella stessa maniera.

La ricerca, come già spiegato, è stata condotta riportando all'interno delle griglie i dati che ci sembravano più opportuni e in special modo il commento riportato dal consumatore a giustificazione del giudizio positivo, negativo o incerto. Attraverso questo commento è possibile risalire all'immagine di Benetton che il consumatore ha proiettata nella mente. Nello specifico si tratta di commenti riguardanti l'immagine comunicata da prodotti, marchi, negozi, pubblicità, collezioni ecc., che vengono "affinati" attraverso il procedimento descritto nel paragrafo 6.2 e confrontati poi con l'identità del Gruppo.

Nella tabella 1 sono riportati, in estrema sintesi, i risultati della ricerca. Sono messi a confronto i risultati rilevati con l'identità dell'azienda. Quest'ultima è stata ricavata dal documento fornito dall'Ufficio Stampa di Benetton Group presentato nel paragrafo 6.5.1. In pratica è stata fatta una sintesi estrema del documento ufficiale di Benetton e sono stati estrapolati principi e valori del Gruppo. Lo stesso è stato fatto con le motivazioni secondo il procedimento descritto nel paragrafo 6.2 *analisi delle motivazioni*. Dal confronto è possibile osservare coerenza per il 60% dei risultati, incoerenza per il 24% dei risultati e parziale coerenza per il 16% dei risultati. E' opportuno precisare che queste percentuali si riferiscono alla ricerca complessiva, è quindi possibile considerare anche le percentuali per ogni anno analizzato e notare alcune differenze¹⁹⁶, queste verranno esposte dopo la descrizione dei risultati generali riportati in tabella 1.

Tabella 1

Identità e immagine riflessa	Immagine reale	Tipo di giudizio
La qualità è il fine, abbigliamento attuale cioè alla moda, stile riconoscibile con un prezzo che il consumatore è disposto a spendere.	Abiti alla moda, grande varietà di colore, buona qualità, resistenti, buon rapporto qualità prezzo.	Positivo 60%
	Scarso assortimento, scarsa qualità, rapporto qualità prezzo insoddisfacente.	Negativo 24%
	Abiti alla moda ma scelta limitata, abiti alla moda ma prezzi in aumento.	Incerto 16%

¹⁹⁶ I grafici e le percentuali che mostrano l'andamento dei risultati positivi, negativi e neutri per ogni anno sono all'interno del paragrafo 6.1.

In pratica, nella ricerca generale, è stato riscontrato che nel 60% dei risultati trovati l'immagine reale corrisponde all'identità del Gruppo mentre per il restante 40% possiamo dire che vi corrisponde in parte (16% di risultati incerti) oppure non vi corrisponde per niente (24% di risultati negativi). Più precisamente nel 60% dei casi la comunicazione è stata efficace perché il consumatore ha un'immagine che corrisponde all'identità che Benetton intende trasmettere. Più precisamente abiti alla moda, buon rapporto qualità prezzo e buona qualità. Mentre per il 16% dei risultati c'è parziale coerenza, ciò significa che l'immagine reale rispetta in parte l'identità comunicata, per esempio il consumatore può apprezzare la moda Benetton ma dire che i prezzi sono troppo alti. Infine per il 24% dei risultati c'è totale incoerenza, il consumatore percepisce un'immagine che è l'opposto dell'identità comunicata da Benetton.

Dopo questa analisi generale dei risultati per completezza si può andare a vedere l'andamento nei singoli anni. A tal proposito si può notare che in tutti gli anni precedenti al 2006 la percentuale dell'immagine percepita positivamente è maggiore questo non significa che nel 2006 Benetton ha avuto un reale calo nell'immagine positiva ma bensì che nell'anno 2006 sono stati raccolti giudizi *opinion leader*¹⁹⁷ negativi che hanno influenzato a loro volta giudizi di altri consumatori. La conseguenza evidente è stato il calo della percentuale di risultati positivi.

Detto ciò si precisa che all'interno dell'analisi l'attenzione è stata posta principalmente su *United Colors of Benetton* inteso come *Brand* principale del gruppo e per quanto riguarda l'analisi dell'immagine reale sono stati presi i giudizi dei vari prodotti con marchio *United Colors of Benetton*¹⁹⁸. In realtà poteva essere interessante allargare l'analisi anche agli altri marchi del gruppo ma all'atto pratico il reperimento delle informazioni su questi è risultata essere più difficile e bisognosa di ulteriore tempo. Di conseguenza è stato ritenuto opportuno focalizzare l'attenzione sul marchio principale del Gruppo *United Colors of Benetton*.

¹⁹⁷ Per la spiegazione del concetto si veda il paragrafo 6.3.1.

¹⁹⁸ E' opportuno precisare che questi sono di varia tipologia ma per la l'analisi svolta sono stati considerati per la maggior parte giudizi su prodotti che riguardano il *core business* dell'azienda cioè l'abbigliamento.

Conclusioni

Attraverso questa ricerca è stata evidenziata la possibilità di effettuare l'analisi dell'immagine percepita dagli *stakeholders* tramite Internet. Cioè, è stato provato che sul web sono presenti commenti postati da *stakeholders* di ogni tipo (clienti, azionisti, consumatori socialmente responsabili, gruppi di attivisti per il rispetto dell'ambiente e dei diritti umani) che esprimono appunto il loro giudizio sulle aziende. Tale giudizio è di fatto l'immagine che essi percepiscono di queste ultime. E' opportuno precisare che ogni commento è espresso senza alcun tipo di schema, sono solo semplici riflessioni. Per cui, è stato necessario creare uno "schema" di riferimento con vari parametri, in modo da "uniformare" i commenti tra di loro per essere poi successivamente analizzati. Questo passaggio è risultato molto complesso, può essere definito un punto fondamentale nella ricerca, per questo è stato affrontato assieme ai colleghi che hanno partecipato al progetto di lavoro per il Gruppo Benetton. A tal proposito sembra giusto dire che l'intero lavoro è stato pensato per un gruppo di quattro persone e quindi in certi momenti è stato necessario un confronto ed un vero e proprio lavoro di squadra. In conseguenza di ciò, vista l'intensa collaborazione che si è resa necessaria, sarebbe stato interessante poter presentare alcune parti in comune, questo purtroppo non è stato possibile vista la sede in cui il progetto viene presentato.

Questo tipo di ricerca, per adesso non molto praticata, può portare informazioni di indubbia utilità alle aziende. Tale utilità è dipesa da molteplici fattori, di sicuro attualmente con mercati così competitivi, avere una buona immagine sia al livello *corporate* sia al livello *brand* è fondamentale. Quindi con questo monitoraggio tramite web, le aziende possono avere un riscontro sulle loro strategie di comunicazione e nel caso ce ne sia bisogno porre degli accorgimenti. Internet si presta molto bene allo scopo del lavoro perché contiene una vastissima quantità di informazioni e tutte sono inserite liberamente, cioè senza alcun tipo di manipolazione. Si precisa comunque che per riuscire a ritrovare le informazioni volute è necessario avere una metodologia di ricerca, altrimenti, visto l'elevato numero di informazioni presenti, c'è il rischio di non trovare ciò che si vuole. Nel caso specifico, la metodologia è stata creata attraverso ripetute prove sui motori di

ricerca che sono lo strumento fondamentale per trovare le informazioni sul web. Dopo avere individuato le giuste parole chiave all'interno dei motori di ricerca è stata creata la "griglia di valutazione dei giudizi" che comprende vari parametri considerati utili per la successiva analisi dei commenti. In questa analisi è presente anche il giudizio sull'attendibilità sia dei soggetti che lasciano i commenti sia dei canali utilizzati. Questa metodologia è molto interessante perché funziona sul caso preso in esame e può essere riutilizzata anche per altre aziende. E' chiaro che l'azienda oggetto di valutazione dovrà essere abbastanza "nota" da poter consentire al valutatore di trovare commenti su Internet.

E' giusto comunque evidenziare quali sono i limiti più evidenti della metodologia utilizzata. Sicuramente questa non esaurisce il campo di analisi, cioè la ricerca effettuata non comprende tutti i risultati presenti sul web e non è in grado di quantificare il numero di risultati ottenuti rispetto al totale presenti. Per ovviare a questo problema la soluzione più semplice è quella di fare un monitoraggio costante nel tempo in modo da poter estendere sempre più il campo di analisi. Altrimenti, altra soluzione potrebbe essere quella di fare prima un'analisi generale dei vari siti web, blog e forum per riuscire poi a selezionare e monitorare solo quelli che sembrano essere i più aggiornati e attendibili.

A questo punto, cioè dopo aver portato a conclusione il lavoro, è possibile fare anche una valutazione a posteriori e dire come potrebbe essere modificata la ricerca in modo da renderla più interessante. In linea generale qualsiasi tipo di modifica può essere interessante se riesce a soddisfare le esigenze specifiche di un'impresa. Detto ciò si possono elencare varie possibili personalizzazioni che potrebbero renderla più efficace.

Una possibilità potrebbe essere quella di concentrare l'analisi su commenti che riguardano un determinato periodo temporale considerato particolarmente interessante per quell'azienda. Ci si riferisce magari al periodo in cui è stato lanciato un prodotto innovativo, oppure al periodo in cui vi sono state vivaci contestazioni da parte di alcune categorie di *stakeholders* per alcuni comportamenti tenuti dall'azienda. Altra personalizzazione interessante potrebbe essere quella che riguarda l'analisi esclusiva di un determinato *brand* posseduto da una certa impresa. Nel caso in cui questa abbia appena effettuato una particolare strategia di comunicazione per migliorarne l'immagine percepita da parte del cliente.

Altrimenti, nel caso di analisi specifica dello *stakeholder* consumatore, potrebbe essere interessante anche suddividere i commenti tra quelli che riguardano una specifica esperienza d'acquisto e quelli che invece danno un giudizio più generico non basato su esperienze con il prodotto.

In linea generale quindi è possibile osservare che questo tipo di ricerca può essere adattata a molte aziende basta sapere quali sono le esigenze specifiche di quest'ultime e soprattutto essere sicuri che la loro notorietà sia tale da interessare i vari *stakeholders*. Infatti, è scontato dire che per queste analisi sono fondamentali i loro commenti sul web.

BIBLIOGRAFIA

- ANDREASSEN W., Customer loyalty and complex services: the impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise, Stockholm, International Journal of Service Industry Management, 1997.
- BALMER, M.T., Building Societies: Change, Strategy and Corporate Identity,. Journal of General Management, Winter, 1991.
- ARRU BARTOLI G. e D'ANNA L., Dinamiche di sviluppo di un'impresa globale attraverso le strategie di comunicazione: il caso Benetton, Milano, Università Cattolica del Sacro Cuore, Anno Accademico 2002/2003, pagg. 24 e segg.
- BENNETT R. and GABRIEL H., *Reputation, trust and supplire commitment: the case of shipping company/seaport relations*, London, Journal of business & industrial marketing, 2001.
- BENNETT R., *Corporate philanthropy in France, Germany and the UK*, London, international marketing Review, 1998.
- BERNSTEIN D., *Company Image*, Guerini e associati Editore, 2005.
- BETTETINI G., *Le nuove tecnologie della comunicazione*, Milano, Bompiani, 1993.
- BRONDONI S. M., *Patrimonio di marca e politica di comunicazione*, Torino, G. Giappichelli, 2003.
- BRUNETTI G. e BORTOLUZZI P., *Benetton: da United Colors a Edizione Holding*, Torino, Isedi, 2004.
- CALVO M., CIOTTI F., RONGAGLIA G., ZELA M., *Internet 2004*, Roma , GLF editori Laterza, 2003.
- CARUANA A., *Corporate reputation: concept and measurement*, Journal of Product and Brand Management, London, MCB UP Ltd, 1997.

- QUAGLI A., “*Comunicare il futuro*”, Milano, Franco Angeli Editore, 2004.
- CODA V., *Comunicazione e immagine nella strategia d’impresa*, Torino, Giappichelli, 1991.
- CRAIG SMITH N., “Corporate Social Responsibility: whether or how”, *California Management Review*, vol. 45, n. 4, summer 2003.
- DALLI D. ROMANI S., *Il comportamento del consumatore: Teoria e applicazioni di marketing*, Milano, Franco Angeli s.r.l., 2000.
- DI CARLO G., “*Internet marketing: strategie di mercato e comunicazione su web*”, Etas, 2000.
- DOLFIN R. R., *Corporate reputation – a value creating strategy*, Corporate Governance, London, Emerald Group Publishing Limited, 2004.
- EDVARDSSON B., *The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise*, London, International Journal of Service Industry Management, 2002.
- GOTSI M. and M. WILSON A., *Corporate reputation: seeking a definition*, Corporate Communications: An international Journal, London, MCB UP Ltd, 2001.
- GRANT R. M., *L’analisi strategica per le decisioni aziendali*, Edizioni Il Mulino, Bologna, 1999.
- GRASSIVARO F. e GASTALDELLO S., *Tesi: La comunicazione come strategia di impresa: il caso Benetton*, Padova, anno accademico 2004-2005, Facoltà di Scienze Politiche.
- GREYSER A. S., *Advancing and enhancing corporate reputation*, Corporate Communications: An international Journal, London, MCB UP Ltd, 1999.
- GUIDOTTI E., *Internet e comunicazione*, Edizione Angeli, Milano, 1997.

- HENRION F. e PARKIN A., *Design coordination and corporate image*, London/New York Studio, Vista/Reinhold Publishing Corporation, 1967.
- HINNA L., *Come gestire la responsabilità sociale dell'Impresa*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2005.
- MALDONADO T. e BONSIPE G., *Un progetto di grafica sistematica* in Rassegna n.6, "Il campo della grafica italiana", aprile 1986; (numero monografico a cura di G. Anceschi).
- MICHELINI L., "Strategie di Corporate Giving e Cause Related Marketing in Italia: tra benessere sociale e fini di business", Università LUMSA di Roma.
- MONICA C., *Tesi: la promozione d'immagine del punto vendita: la strategia Benetton*, Siena, Università di Lettere e Filosofia, 1999.
- MORELLI M., *La Comunicazione d'Impresa e la promozione dell'Immagine*, Angeli editore, 1997.
- NARDIN G., *La Benetton: strategia e struttura di un'impresa di successo*, Viterbo, Edizioni lavoro, 1987.
- OLINS W., *The new guide to identity*, Aldershot, Gower Publishing Ltd, 1995.
- PAGANO B., *The importance of constituency management*, London, Handbook of business strategy, 2006.
- PASTERIS V., *Internet per chi studia*, Apogeo, Milano, 1996.
- RAMPINI F., "La comunicazione aziendale", Etaslibri, 1990.
- SALEM E., "Che cos'è la comunicazione d'impresa", Milano, Lupetti & Co, 1998.
- UGGLA H., *The corporate brand association base: a conceptual model for the creation of inclusive brand architecture*, London, European Journal of Marketing, 2006.
- VANIN L., *La netiquette del forum. Come comportarsi nelle discussioni on-line*, Milano, Bicoeca, 2006.

WALSH G. e DINNIE K., *How do corporate reputation and customer satisfaction impact customer defection? A study of private energy customers in Germany*, Glasgow, Journal of Service Marketing, 2006.

SITOGRAFIA

<http://www.basenotes.it>
<http://www.belowthebiz.com>
<http://www.blogs.ugidotnet.org/idamiani>
<http://www.ciao.it>
<http://www.clyc.it/glossario>
<http://www.comodo.it>
<http://www.comunicazione.it>
<http://www.coolandchic.blogspot.com>
<http://www.dariobonacina.net/Internetstory.pdf>
<http://www.desmm.com/category/news-motori-di-ricerca>
<http://www.disinformazione.it/benetton>
<http://www.dooyoo.it>
<http://www.ebay.it>
<http://www.eco.unipmn.it>
<http://www.ehiweb.it/glossario/showparola>
<http://www.epinions.com>
<http://www.eureweb.com>
<http://www.fashionblog.it>
<http://www.fragrancex.com>
<http://www.gandalf.it/coltiv/01.htm>
<http://www.gandalf.it/net/internet.htm#heading03>
<http://www.google.com>
<http://www.i-dome.com>
<http://www.informatica.scienze.unimo.it>
<http://www.insiderpages.com>
<http://www.it.wikipedia.org/wiki/Internet>
<http://www.italybanner.it/glossario.htm>

<http://www.Marcheinfesta.it>
<http://www.marketinginformatico.it>
<http://www.mestierediscrivere.com/testi/glossari.htm>
<http://www.minervaeurope.org/publications/qualitycriteria-i/indice0402/glossario0402.htm>
<http://www.motoricerca.net>
<http://www.noTRACE.it/glossario/server>
<http://www.onpoint-marketing.com>
<http://www.pc-facile.com/glossario/newsgroup/>
<http://www.perfumeemporium.com>
http://www.riflessioni.it/archivio/definizione_forum_chat.htm
<http://www.Sems.it>
<http://www.spazioinwind.libero.it/liberscuola/lettval.htm>
<http://www.telecomitalialab.com>
<http://www.tutor2u.net>
<http://www.tuttowebmaster.it>
<http://www.verga.org>
<http://www.voicebetween.com/VBitalian.html>

ALLEGATO

INDICE

GRIGLIA DI VALUTAZIONE: PROFILO DEL CONSUMATORE

FONTI/PARAMETRI VALUTAZIONE..... ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.	
METODOLOGIA D'ANALISI..... ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.	
MOTORE DI RICERCA..... ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.	
LINGUA..... ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.	
PAROLA CHIAVE INSERITA..... ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.	
CONTESTO DI MERCATO..... ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.	
URL..... ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.	
PROFONDITÀ ANALISI..... ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.	
TIPO CANALE..... ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.	
CENNI DATI BENETTON..... ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.	
N° VISITATORI..... ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.	
PROFILO AUTORE..... ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.	
TIPOLOGIA CONSUMATORE.....	5
DATA INSERIMENTO COMMENTO.....	5
TIPO PRODOTTO.....	5
GIUDIZIO SUI PRODOTTI.....	6
MOTIVAZIONI.....	6

L'indice sopra scritto vuole essere d'aiuto alla lettura delle "griglie di valutazione" di seguito esposte. Tali "griglie" sono state create utilizzando fogli di lavoro *excel* e viste le loro dimensioni non possono rientrare all'interno di un unico foglio di stampa. Per tale motivo ogni "griglia" è distribuita in sei pagine, ognuna delle quali contiene alcune colonne di quest'ultima. Inoltre si precisa che le griglie sono distribuite in 14 fogli di lavoro *excel* e che quindi lo stesso indice sarà valido anche per le successive pagine.