

I Social Media e il loro impiego nelle strategie di Corporate branding: un'indagine esplorativa

Maria Vernuccio*

Abstract: An exploratory study of Social Media in corporate branding

Corporate Brands are acquiring growing importance in competition. At the same time, interaction with (and among) the stakeholders has an increasing role in the construction in the brand's meaning. The aim of this paper is to identify emerging strategies that use Social Media to communicate the corporate brand and boost its strength. The exploratory research has been pursued through a quantitative survey on 60 corporate brands. Content analysis was utilized as technique for data gathering, while data processing was undertaken through hierarchical cluster analysis. This study finds evidence of very different approaches to the use of Social Media in communicating the corporate brand. It also highlights future trends, particularly in terms of interactivity and opening up of the process of brand building with input from key stakeholders. In conclusion, an agenda for future research on the issue is proposed.

Keywords: Corporate Branding, Social Media, interactivity, stakeholder, cluster analysis.

Classification Jel: M300.

1. Introduzione

Negli odierni scenari competitivi, sotto la pressione della globalizzazione e dell'innovazione digitale, le imprese cercano in modo sempre crescente di porsi quali interlocutori unitari, reattivi e responsabili nei

* Ricercatore confermato di Economia e gestione delle imprese e Professore Aggregato presso il Dipartimento di Management e Tecnologie della Sapienza Università di Roma – Facoltà di Economia. E-mail: maria.vernuccio@uniroma1.it.

confronti dei diversi pubblici rilevanti, affermando la propria immagine complessiva e, nel tempo, la reputazione. In altri termini, esse investono sempre più nella costruzione di un forte Corporate Brand (marca-impresa), quale strumento strategico in grado di creare significati coerenti, distintivi e rilevanti nonché di divenire baricentro di relazioni durature e di valore.

Anche se il dibattito in seno alla comunità scientifica è ancora in atto circa la definizione delle molteplici dimensioni del concetto di Corporate Brand, se ne riconosce diffusamente l'elevata importanza nelle dinamiche competitive e relazionali (Bernstein 1988, 2003; Abratt 1989; Olins 1989; King 1991; Baccarani e Golinelli 1992; Aaker 1996; Hatch e Schultz 1997, 2001 e 2003; Ind 1997; Balmer 2001a, 2001b; Gray e Balmer 2001; Collese 2002; Balmer e Gray 2003; Balmer e Greyser 2003 e 2006; Knox e Bickerton 2003; Shultz e de Chernatony 2002; Fabris e Minestrone 2004).

Peraltro, in un contesto sempre più denso sotto il profilo relazionale, va emergendo una nuova visione di «Corporate Branding», che attribuisce un ruolo cruciale alle interazioni con (e tra) gli stakeholder nella costruzione stessa dei significati della «marca-impresa», ponendo l'accento sull'esigenza di ricercare strategie di comunicazione che siano efficaci al fine di tale coinvolgimento (Gregory 2007; Roper e Davis 2007).

Attualmente, il contesto comunicativo che, più di ogni altro, offre alle imprese le maggiori potenzialità in termini di apertura e interattività nei confronti dei diversi pubblici è rappresentato dal cosiddetto «Web 2.0» (O'Reilly 2005; Di Bari 2007; Costantinides e Fountain 2008; Chui *et al.* 2009), contesto dove sorgono continuamente nuovi mezzi di comunicazione digitale che definiamo «Social Media» o *User-Generated Content* (Bughin 2007; Krishnamurthy e Dou 2008), a voler sottolineare il carattere partecipativo e collaborativo (sociale) degli stessi.

In questo quadro, e alla luce di un ancora ridotto contributo della ricerca accademica, la finalità generale del lavoro è quella di *analizzare le innovative strategie di corporate communication poste in essere dalle imprese leader nel governo della marca-impresa*, focalizzando l'attenzione sul particolare contesto del Web 2.0. Obiettivo ultimo è quello di *rilevare e interpretare eventuali orientamenti ricorrenti, che vanno emergendo nell'utilizzo dei Social Media per comunicare il Corporate Brand e aumentarne la forza*.

Nella prima parte (§ 2), anche alla luce della recente letteratura finora sviluppata sul tema del branding online (ad esempio, de Chernatony 2001; Ind e Riondino 2001; Busacca 2002; Leitch e Richardson 2003, Lindstrom 2005; Pitt *et al.* 2006; Mairinger 2008) si definisce il *framework* teorico di riferimento relativo al Corporate Branding e ai So-

cial Media (e alle relazioni tra di essi), delineando le nuove potenzialità di interattività e di apertura del tradizionale processo di *corporate brand-building* nei contesti digitali. In particolare, l'attenzione è rivolta a questi nuovi media quali strumenti di «corporate communication».

Nella seconda parte (§§ 3 e 4), la finalità conoscitiva di tipo sostanzialmente esplorativo viene, quindi, perseguita attraverso un'indagine empirica quantitativa avente come set d'analisi 60 Corporate Brand con la maggiore presenza nel Web 2.0 e tra i primi cento al mondo come valore economico della marca (dalla classifica pubblicata annualmente a livello internazionale da Interbrand). Per ciascuno di essi, attraverso la tecnica della content analysis, vengono studiate online alcune variabili ritenute rilevanti per interpretare le strategie di comunicazione avviate dalle imprese nel nuovo contesto virtuale. Queste possono essere sintetizzate in: le tipologie di Social Media utilizzate (dove?), il contenuto generato (cosa?) e la sua valenza (perché?), le forme di interazione attivate (come?) e gli stakeholder coinvolti nelle conversazioni (con chi?). L'elaborazione dei dati in tal modo raccolti, viene condotta sulla base dell'applicazione della tecnica statistica di clusterizzazione al fine di pervenire all'individuazione di gruppi di imprese omogenei rispetto alle scelte di comunicazione con gli stakeholder volte a sviluppare il valore del Corporate Brand negli ambienti virtuali (*digital brand-building*).

In conclusione (§ 5), alla luce del quadro concettuale e delle evidenze empiriche, si propongono alcune riflessioni sui principali gap emersi tra le potenzialità comunicative dei Social Media ed il reale utilizzo che di questi fanno le imprese fortemente orientate al Corporate branding, tracciando le possibili traiettorie evolutive. Viene, infine, proposta un'agenda di ricerca sul tema.

2. Corporate branding e Social Media: il framework teorico

2.1. Corporate brand-building

Il Corporate Brand (d'ora in avanti anche Cb), asset intangibile di primaria importanza e concetto multidisciplinare, può essere considerato come una sorta di interfaccia comunicativa tra l'organizzazione e gli stakeholder (dipendenti, clienti, investitori, fornitori, partner, istituzioni, gruppi di interesse, comunità locali) ovvero i gruppi di soggetti che possono influire sul (o essere influenzati dal) raggiungimento delle finalità dell'impresa (Freeman 1984). In questo senso, come sottolineano anche Hatch e Schultz: «a strong corporate brand acts as a focal point

for the attention, interest and activity stakeholders bring to a corporation» (2003, p. 1046). La filosofia di fondo della costruzione di un Cb, dovrebbe essere quindi riconducibile ad una vera e propria «alleanza», che verrebbe a stringersi esplicitamente tra l'organizzazione e i pubblici rilevanti (Balmer e Greyser 2003). Seguendo questa metafora è possibile delineare, in sintesi, alcune caratteristiche distintive del Cb.

Il patto è «impostato» dal senior management sulla base della cultura¹ e della vision² dell'impresa (corporate identity), e trova articolazione in una sorta di «unique organisational value proposition» (Knox *et al.* 2000), a voler significare, al contempo, l'unicità della vision che orienta la proposta e la complessità di valori sottesi alla corporate identity.

L'accordo è «professato» attraverso i molteplici strumenti, mezzi e veicoli della cosiddetta «total corporate communication» (Balmer e Gray 1999; Pastore e Vernuccio 2008), che abbraccia l'insieme dei flussi di comunicazione d'impresa pianificati/controllati e non (ad esempio, i prodotti, il marketing communication mix, il passaparola).

Ancora, l'alleanza viene «vissuta» nel tempo in molti modi: infatti, l'esperienza del Cb si sviluppa attraverso la fruizione della product offering (Mattiacci 2003) e, aspetto assai importante, per il tramite del comportamento dell'impresa e del suo staff (responsabilità diffusa). Molti Autori (de Chernatony 2001; Harris e de Chernatony 2001; Hatch e Schultz 2001; Wilson 2001; Balmer e Soenen 1999) hanno evidenziato come i dipendenti siano spesso gli attori chiave nello sviluppo di relazioni di valore con tutti gli altri stakeholder, contribuendo in modo determinante alla costruzione del significato della marca (ad esempio, comunicando all'esterno senza filtri «chi pensano di essere come organizzazione»)³.

Dalla molteplicità degli «aderenti all'accordo» nonché dei canali e contesti comunicativi attivati discende la pluralità di significati potenzialmente generabili, vale a dire delle immagini di marca, e, in ultima analisi, la difficoltà di rendere efficace l'alleanza. Laddove il patto fosse ben coordinato e funzionasse, il Cb, riuscendo ad esprimere appieno la sua natura relazionale, riuscirebbe anche a realizzare le sue principali «virtù» (Balmer 2001a): comunicare in modo chiaro e coerente la pro-

¹ I valori, gli atteggiamenti e i comportamenti dell'organizzazione.

² L'idea strategica di fondo che comprende ed esplicita le aspirazioni del top management e che orienta l'attività di business per il futuro.

³ In proposito, emblematico l'esempio del corporate video blog di Microsoft, Channel 9, grazie al quale i dipendenti di Microsoft sono riusciti dove ingenti investimenti pubblicitari e in pubbliche relazioni avevano fallito: far percepire e apprezzare il «volto umano» e la genuinità dei valori dell'organizzazione, dissolvendo molte «immagini preconette». Cfr. Scoble e Israel 2006, p. 14 ss.

messa intrinseca della marca-impresa; differenziare l'organizzazione rispetto ai concorrenti e sviluppare la fedeltà da parte non solo dei clienti ma anche di tutti i pubblici rilevanti.

Hatch e Schultz (1997, 2001 e 2003) propongono un interessante strumento manageriale per far sì che l'accordo vada a buon fine o, fuori di metafora, per un efficace processo di corporate brand-building: l'analisi dei gap tra tre elementi strategici connessi alla corporate identity e interdipendenti, la vision, la cultura e l'immagine⁴. Per costruire efficacemente un Cb, questi ultimi devono essere il più possibile allineati poiché ciascuno di essi ha una diversa categoria di «sostenitore» coinvolta a vario titolo nell'alleanza di marca: rispettivamente, il management, i dipendenti e gli stakeholder esterni. Per comprendere tale affermazione esaminiamo di seguito i possibili gap.

Il gap vision-cultura. Il disallineamento tra «retorica e realtà» si determina quando il senior management indirizza l'impresa verso direzioni che i dipendenti non comprendono o non sostengono in quanto avvertite come estranee. I manager dovrebbero, quindi, condurre un lavoro di auto-analisi al fine di verificare: se l'impresa mette in pratica i valori che comunica e promuove; se la vision è, in effetti, ispiratrice delle differenti sub-culture e, infine, se vision e cultura sono differenzianti rispetto ai competitor.

Il gap immagine-cultura. Il disallineamento tra cultura organizzativa e corporate image genera confusione negli interlocutori esterni dell'impresa, la cui immagine risulta, pertanto, poco credibile. Occorre, dunque, analizzare anzitutto le immagini dell'impresa sviluppate dagli «outsider» e le modalità di interazione con gli stessi. Infatti, «instead of using stakeholder images as exact assessments of brand performance compared with strategic vision, images held by stakeholders of who the company is and what it stands for (e.g. by using metaphors, key words, personality comparisons) can become part of the strategic envisioning process» (Hatch e Schultz 2003, p. 1051).

Il gap immagine-vision. Il disallineamento tra la visione e le immagini determina l'inefficacia dell'azione strategica. È necessario fare chiarezza sull'identità degli stakeholder e sulle loro aspettative, come pure sulle modalità di comunicazione poste in essere con (e tra) gli stessi.

L'armonizzazione tra visione strategica, cultura organizzativa e immagine d'impresa può realizzarsi con maggiore probabilità in un contesto relazionale interno ed esterno improntato all'ascolto, all'apertura e all'interazione, nell'ambito del quale può divenire sempre più diretto

⁴ Le percezioni e le associazioni mentali degli stakeholder esterni legate all'impresa.

il contributo degli stakeholder anche all'evoluzione dei valori fondanti dell'identità d'impresa e dunque alla cultura e alla vision (Gregory 2007; Roper e Davis 2007). In tali condizioni, il processo di corporate brand-building manifesta con evidenza la natura di processo di creazione di significati condivisi.

2.2. Social Media: tipologie, caratteristiche e opportunità per le imprese

Le dinamiche innovative della comunicazione d'impresa negli ambienti digitali stanno conoscendo particolare impulso con il rapido sviluppo su scala mondiale del cosiddetto «Web 2.0»⁵ (O'Reilly 2005). Pur sottolineando l'ambiguità di questo termine, già messa in evidenza sia dai professionisti del settore che dagli studiosi (Costantinides e Fountain 2008), esso viene in genere utilizzato per significare un insieme di tecnologie, applicazioni e servizi web-based, che rendono possibile, in modo semplice e a basso costo, la comunicazione interattiva, la collaborazione, la creazione e la condivisione di contenuti e la formazione di comunità virtuali, tanto in ambito inter quanto intra-aziendale (Furness 2008). Il Web 2.0 può, quindi, essere inteso, in senso più ampio, come un nuovo contesto sociale ed economico dai contorni sfumati e sempre mutevoli, dove evolvono «strumenti» di comunicazione digitale, che sono accomunati dall'elevato controllo dell'utente sulle fasi tipiche di ogni processo di comunicazione: la produzione, la distribuzione e la fruizione dei contenuti. Questi innovativi sistemi, solitamente designati con la locuzione «Social Media» (Sm), sono in grado di esercitare un significativo impatto sulle attitudini e i comportamenti dei consumatori e, per via dell'elevata eterogeneità che li contraddistingue, possono essere classificati secondo molteplici criteri. Ai fini della nostra indagine, proponiamo alcune categorie di Sm (senza pretesa di esaustività), definite soprattutto avendo riguardo al profilo della *user experience* nelle sue componenti della relazione e del contenuto:

- *Social network*. È una piattaforma di comunicazione con grado variabile di apertura, dove prevale l'aspetto relazionale (sociale), in quanto

⁵ Secondo recenti stime di Vnu.net e Forrester Research, circa la metà della popolazione di Internet è iscritta ad almeno un sito di networking, come Facebook e MySpace, che insieme accolgono più di 170 milioni di utenti attivi al mese (Immediate Future 2008).

consente ai partecipanti (iscritti) di accedere a contenuti personali di altri nodi della rete e di interagire direttamente con questi⁶.

- *Blog*. È una sorta di giornale interattivo «personale» (Scoble e Israel 2006; Wright 2006), che offre agli utenti un mix di strumenti per scambiare informazioni di varia natura e dialogare con un numero potenzialmente elevato di individui.

- *Content on-demand*. Questa categoria comprende le molteplici forme di contenuti multimediali per i quali è prevista una fruizione on-demand. Può trattarsi di *podcast*, nella forma di un file audio/video fruibile e archiviabile tramite Pc o altro media player (Bughin 2008), o di *content aggregators*, applicazioni che consentono agli utenti di personalizzare il servizio informativo cui desiderano accedere, sottoscrivendo un servizio di distribuzione via Internet (*syndication feeds* come ad esempio l'Rss – *Really Simple Syndication*), grazie al quale è possibile ricevere aggiornamenti automatici sui temi di specifico interesse, sul supporto preferito.

- *Content community*. Piattaforma basata sui principi di fondo dell'organizzazione partecipata delle informazioni e della condivisione di particolari tipologie di contenuti tra utenti (autori e semplici «lettori»)⁷.

- *Mondi virtuali*. Ambienti simulati, bi o tridimensionali, dove l'utente può «vivere» virtualmente diversi tipi di esperienze (come giocare, acquistare beni e partecipare ad un evento) attraverso un «avatar» ossia un'icona grafica che ne rappresenta l'identità virtuale⁸.

- *Forum*. Contesti virtuali, ormai tradizionali del web, vocati al libero scambio, in modalità asincrona, di idee e informazioni intorno a temi di interesse.

La *relazione bi-direzionale* e il *forte controllo del contenuto nelle fasi di creazione, distribuzione e consumo* esercitato da parte dell'utente, destinatario delle comunicazioni d'impresa, sono i connotati unificanti delle tipologie di Sm sopra illustrate. Se per il social network prevale la componente relazionale, per la content community e il content on-demand è il contenuto a giocare un ruolo primario, mentre per il blog, il forum e il mondo virtuale si osserva un equilibrio tra le due componenti della *user-experience* (relazione e contenuto).

L'impresa può valorizzare le caratteristiche distintive dei Sm internamente (ad esempio, per il knowledge management, la collaborazione

⁶ Ad esempio, i già citati Facebook e MySpace.

⁷ Ne sono esempi di successo: Youtube per i video, Flickr per le foto, Slideshare per le presentazioni (power point) e Wikipedia per il *collaborative publishing*.

⁸ Ad esempio, il celebre Second Life o Habbo.

tra dipendenti, il rafforzamento della cultura, la formazione), nelle relazioni con il mercato finale (per il miglioramento del customer service, la conquista di nuovi clienti, la co-creazione di nuovi prodotti, il coinvolgimento con la marca, l'interazione tra clienti) e in quelle con partner, fornitori e gli altri stakeholder (per accrescere la fiducia verso l'impresa, migliorare l'integrazione con i fornitori, ricorrere a competenze esterne, ridurre i costi di transazione) (Bughin *et al.* 2008).

Ai fini del brand-building, vi sono almeno tre vie principali per capitalizzare il portato dei Sm, dopo aver compreso e fatto proprie le loro particolari dinamiche di funzionamento (Wright 2006; Costantinides e Fountain 2008; Pastore e Vernuccio 2008):

- *utilizzare Sm già esistenti per le pubbliche relazioni*, raggiungendo e informando i nuovi opinion leader online (come blogger e podcaster) su prodotti e servizi, iniziative sociali o novità;
- *ascoltare* attraverso di essi la voce degli stakeholder nelle discussioni che hanno ad oggetto argomenti inerenti all'impresa;
- *avviare direttamente piattaforme interattive*, «alimentandole» con il contributo di dipendenti e management, quali strumenti innovativi di comunicazione (one-to-one e many-to-many) per informare, intrattenere e rafforzare relazioni, immagine e reputazione di marca.

È con riferimento a quest'ultima linea di condotta che nel prosieguo del lavoro verranno analizzate le nuove opportunità per la comunicazione del Corporate Brand offerte dai Sm.

2.3. Nuovi orientamenti per la comunicazione del Corporate Brand

Quale che sia il ruolo assegnato dalla singola impresa all'ambiente virtuale, solo *medium* o anche business (Stuart e Jones 2004), è necessario acquisire consapevolezza circa il sistema di potenzialità insite nei Sm come strumenti di brand-building, potenzialità che derivano dalle caratteristiche peculiari sopra analizzate. Vanno, infatti, emergendo nuovi orientamenti per la comunicazione del Cb tra loro strettamente interrelati ovvero *l'interattività* e *l'apertura*.

I Sm abilitano principalmente due forme di interazione: l'interattività di consultazione («consultational interactivity») e quella di dialogo («conversational interactivity») (Bordewijk *et al.* 1986; Jensen 1998; Vernuccio e Silenzi 2007). La prima si ha quando gli utenti controllano soprattutto le fasi di distribuzione e consumo dei contenuti, che sono prodotti e resi disponibili, in prima istanza, da un soggetto centrale. L'interattività si sostanzia nella scelta di quali «messaggi di marca» fruire, nell'ambito di un *bouquet* pre-costituito, e quando. In questo caso,

l'interattività è legata oltre che alla varietà dei contenuti offerti, anche all'esistenza di un sistema di comunicazione a due vie che consenta di accedere a particolari messaggi in modalità *on-demand* (ad esempio, il podcasting). Di particolare importanza è, quindi, la qualità, la personalizzazione e la capacità di attrazione dei contenuti.

Nell'interattività di dialogo, invece, l'utente esercita il massimo grado di controllo nella creazione, diffusione e consumo dei contenuti inerenti alla marca. Sulla base di un sistema di comunicazione a due vie, l'interattività è connessa alla capacità offerta al singolo di produrre e rilasciare il proprio contenuto, sia in tempo reale sia in un archivio (ad esempio, il blog). Gli elementi chiave sono la dimensione relazionale e sociale («social connections», «collective intelligence»), come pure l'espressione di singole identità creative («self-expression») (Krishnamurthy e Dou 2008).

Altrettanto innovativa è la connessa tendenza verso una progressiva *apertura* al contributo dei diversi stakeholder nel processo di brand-building fino a creare una sorta di Cb «negoziato» (Gregory 2007). Come affermano Leitch e Richardson: «every interaction is an enactment of the organisational identity, which may serve to establish that identity or transform it in some way» (2003, p. 1074). Un processo, che tradizionalmente è governato unicamente dal top management (Balmer 2001b), evolve nella direzione della partecipazione ossia di una responsabilità effettivamente condivisa con (e tra) gli stakeholder. Grazie alle possibilità di *interazione* offerte dai Sm, il rischio della perdita di controllo (King 1991) può tradursi in opportunità in termini di maggiori livelli di flessibilità, significatività e distintività del Cb. Questo viene, dunque, a configurarsi come un vero e proprio «open brand», almeno per quanto concerne tutte le componenti intangibili (Pitt *et al.* 2006; Mairinger 2008). Solo apparentemente «instabile», «l'open Cb» si basa su un set di «core values» (Urde 2003) che rimangono coerenti, pur evolvendo nel tempo come risultato di un continuativo processo interattivo. Inoltre, la visione strategica è continuamente influenzata e rinnovata dalla «realtà» (cultura e immagine), potendo allinearsi maggiormente alla stessa. In linea teorica, quindi, è possibile affermare che la combinazione dei gap «visione-cultura-immagine», analizzata in precedenza, può trovare una positiva soluzione grazie ad un consapevole utilizzo dei Sm. Passando dal Cb all'open Cb, gli stakeholder invece di accettare – o nella migliore delle ipotesi aderire – alla marca, la co-creano. Obiettivo della *corporate communication* (Van Riel 1995; Invernizzi 2001, 2005; Cornelissen 2004) dovrebbe essere, pertanto, il coinvolgimento dei pubblici rilevanti non solo intorno all'identità dell'impresa (valori, prodotti e servizi, ecc.), ma anche a quella degli stessi pubblici, che diventano co-creatori di signi-

ficati, facendo leva su motivazioni razionali (come il bisogno di conoscenza) ed emozionali (ad esempio, il bisogno di socializzazione) (Hagel e Armstrong 1997).

In assenza di precedenti studi empirici sui nuovi orientamenti della corporate communication attraverso i Sm, sembra necessario avviare un' esplorazione delle strategie attualmente seguite dalle imprese *brand-oriented*.

3. Metodologia

Al fine di rispondere alla domanda di ricerca (*quali sono gli orientamenti ricorrenti che vanno emergendo nell'utilizzo dei Sm per comunicare il Cb e aumentarne la forza?*), è stata svolta un'indagine empirica quantitativa, che ha avuto ad oggetto le attività di corporate communication attraverso i Sm poste in essere da 60 imprese leader a livello mondiale nel governo della marca-impresa⁹.

3.1. Il campione

Il set d'indagine è stato definito sulla base dell'incrocio di due criteri di fondo: la presenza della marca-impresa nel contesto del Web 2.0, in termini di «share of voice», e lo spiccato orientamento strategico al brand, testimoniato dall'elevato valore economico del Cb. Di conseguenza, tra le 100 imprese comprese nella classifica annuale di Interbrand «Best Global Brands» del 2008 (basata sul valore economico della marca)¹⁰, sono stati selezionati i primi 60 Cb sotto il profilo della «share of voice»¹¹ ossia del grado di presenza nel Web 2.0 (volontaria e involontaria), stimata dall'indagine annuale svolta da Immediate Future (2008)¹². Il set d'indagine in tal modo definito, è composto da imprese

⁹ Nell'indagine non sono incluse le imprese completamente virtuali ossia i cosiddetti «pure player» (ad esempio, Google e Yahoo!), in quanto scopo precipuo della ricerca è interpretare le strategie comunicative nel nuovo contesto digitale delle organizzazioni nate per operare offline.

¹⁰ Per esigenze di sintesi, si rinvia il lettore al report di Interbrand per una puntuale descrizione del metodo adottato per la valutazione della brand equity.

¹¹ Per l'elenco completo dei Cb analizzati, si veda l'appendice.

¹² Detta indagine viene svolta annualmente sulle imprese comprese nella classifica di Interbrand e stima la «share of voice» (grado di presenza complessivo voluto o meno) delle stesse nel Web 2.0, prima calcolando il numero di citazioni del brand e poi stilando un ranking.

TAB. 1. Descrizione del set d'indagine

Paese	%	Settore	%	Rank Share of voice	%	Rank valore Cb	%
Usa	0,50	Apparel	0,03	Dal 1° al 20°	0,33	Dal 1° al 20°	0,28
Finland	0,02	Automotive	0,18	Dal 21° al 40°	0,33	Dal 21° al 40°	0,20
France	0,05	Beverages	0,03	Dal 41° al 60°	0,33	Dal 41° al 60°	0,18
Germany	0,13	Computer hw	0,10	Totale	1,00	Dal 61° al 80°	0,23
Italy	0,03	Computer services	0,05			Dal 81° al 100°	0,10
Japan	0,12	Computer sw	0,03			Totale	1,00
Korea	0,03	Consumer electronics	0,10				
Spain	0,02	Diversified	0,05				
Sweden	0,02	Energy	0,02				
Switzerland	0,05	Financial services	0,07				
Uk	0,03	Food	0,05				
Totale	1,00	Home furnishings	0,02				
		Luxury	0,10				
		Media	0,03				
		Personal care	0,03				
		Restaurants	0,07				
		Sporting goods	0,03				
		Totale	1,00				

appartenenti a 11 Paesi e 17 settori (secondo la classificazione di Interbrand), come riportato nella tabella 1, dove si evidenziano le quattro variabili descrittive (Paese, Settore, «Rank Share of voice» e «Rank valore del Cb»).

3.2. La rilevazione: content analysis

Alla luce del framework teorico delineato in precedenza, che ha portato alla definizione dei concetti a fondamento della corporate communication tramite i Sm – interattività e apertura –, sono state definite le variabili/categorie d'analisi.

L'*orientamento all'apertura* è stato indagato attraverso la rilevazione delle seguenti variabili categoriche o nominali.

- Le tipologie di Sm promosse dall'impresa con il proprio Cb (la domanda strategica cui si vuole dare risposta è: dove si comunica? Attraverso quali media?): 1) *social network*; 2) *corporate blog*¹³; 3) *content*

¹³ Non esiste una definizione univoca di «corporate blog». In questa sede, si intende qualsiasi blog aziendale promosso dall'impresa sotto l'egida del Cb dove, a seconda dei casi, Presidenti, Ceo, manager e dipendenti contribuiscono attivamente a mantenere vivo il dialogo. In coerenza con l'obiettivo conoscitivo, sono stati esclusi dall'indagine i numerosi blog promossi dalle imprese a sostegno di singoli prodotti/servizi o di temporanee iniziative promozionali. Sul fenomeno del corporate blog si veda anche Vescovi e Dallagnese 2007.

on-demand; 4) *content community*; 5) *mondi virtuali*; 6) *forum*. Maggiore è la varietà dei Sm utilizzati, maggiore sarà il grado di apertura.

- Le principali categorie di stakeholder coinvolte nella «conversazione» intorno alla marca-impresa (con chi?): 1) *clienti finali* (attuali e potenziali); 2) *dipendenti* (attuali e potenziali); 3) *investitori e comunità finanziaria*; 4) *influenzatori* come *media*, *esperti* e *opinion leader/maker*. Anche in questo caso, ad una più elevata varietà di interlocutori della marca è connessa una maggiore apertura.

- Il tema centrale dei contenuti emergenti dal dialogo online (cosa?), che, data la particolare apertura di questo contesto comunicativo, invece di *issue centric*, potranno essere *issue & user centric*. Infatti, le conversazioni non si concentrano necessariamente solo sui prodotti, il loro utilizzo, i comportamenti dell'impresa, ecc. («*issue centric*», argomenti legati direttamente al Cb), ma potranno spaziare anche su problematiche e temi più connessi all'utente, alle sue esperienze e relazioni personali («*issue & user centric*»).

- La valenza prevalente del contenuto e quindi, ragionevolmente, la motivazione della partecipazione al processo di brand-building da parte degli stakeholder (perché?). Seguendo la classificazione di Hagel e Armstrong (1997) applicata alle prime comunità virtuali, il valore ricercato può essere di tipo *razionale* o *emozionale*.

L'*orientamento all'interazione* è stato analizzato attraverso le due categorie di interattività sopra analizzate, evidenziando per ciascuna unità di analisi la prevalenza dell'interattività di consultazione, di quella di dialogo o del loro sostanziale equilibrio.

Le variabili così definite sono state utilizzate come categorie di classificazione per la rilevazione, che è stata condotta utilizzando la tecnica della content analysis (Berelson 1952; Holsti 1969; Kassaryian 1977; Krippendorff 1980; Soscia 2000)¹⁴. Per ciascun Cb del campione, sono stati rilevati e analizzati i testi delle conversazioni online sviluppatasi nell'ambito di tutte le categorie di Sm promosse direttamente dall'impresa e caratterizzate da un esplicito *endorsement* del Cb¹⁵. In partico-

¹⁴ Il periodo di svolgimento dell'indagine è stato il periodo marzo-aprile 2009.

¹⁵ Per i social network è stata rilevata la presenza «progettata» in Facebook, che sulla base di molteplici autorevoli fonti, risulta la piattaforma con maggior traffico al mondo nel periodo di interesse (laddove fosse stata rilevata l'assenza in Facebook, si è previsto di verificare la presenza presso il follower MySpace). Per i corporate blog, oltre al motore interno al sito istituzionale, è stato utilizzato il servizio «Google Blog Search». La presenza del content on-demand è stata rilevata tramite il motore di ricerca interno al sito istituzionale. Riguardo alla content community è stata analizzata la principale piattaforma di video sharing: You Tube (in subordine Flickr). Per i mondi virtuali, la rilevazione si è concentrata sul più famoso: Second Life. Infine, per i forum, oltre al motore interno, si è fatto ricorso al motore specializzato «Board Reader».

TAB. 2. *Concetti, variabili, criteri di classificazione e domande strategiche*

Concetto	Variabile/Categoria	Criterio di classificazione	Domanda strategica		
Apertura	a Social Network	Social Media attivato	Dove?		
	b Corporate blog				
	c Content on-demand				
	d Content Community				
	e Mondi virtuali	Tema del contenuto prevalente	Cosa?		
	f Forum				
	g Issue centric				
	h Issue & user centric				
	i Razionale			Valore della partecipazione prevalente	Perché?
	j Emozionale				
k Clienti	Stakeholder coinvolto nella «conversazione»	Con chi?			
l Dipendenti					
m Investitori e comunità finanziaria					
n Influenzatori					
Interattività	o Consultazione	Forme di interazione prevalente	Come?		
	p Dialogo				
	q Consultazione & Dialogo				

Fonte: nostra elaborazione.

lare, è stata rilevata anzitutto la presenza/assenza delle diverse tipologie di Sm attivate *direttamente* da ciascuna impresa per comunicare la marca. Quindi, considerando, di volta in volta, come unità di analisi, il complesso dei testi (Kassarjian 1977) riferiti ad ogni Cb e generati in ciascuna piattaforma attivata intorno a questo, è stato possibile rilevare, sempre con misure dicotomiche, anche: le modalità di interazione prevalente (consultazione, dialogo, consultazione & dialogo); il tipo («issue centric», «issue & user centric») e la valenza (razionale, emozionale) dei contenuti generati, nonché gli stakeholder coinvolti (clienti, dipendenti, investitori e influenzatori). In altri termini, seguendo le categorie logiche predefinite (variabili), «è stato intervistato il testo» (Kerlinger 1964)¹⁶ rilevato nei contesti virtuali oggetto d'analisi. L'obiettivo (descrivere e fare inferenze sulle caratteristiche del contenuto), le variabili di classificazione impiegate e le domande strategiche cui si intende rispondere, sono coerenti con il modello di utilizzo della content analysis illustrato da Holsti (1969). Nella tabella 2 si riporta il riepilogo dei concetti, delle variabili, dei criteri di classificazione e delle domande strategiche che sono alla base della ricerca.

¹⁶ «Content analysis, while certainly a method of analysis, is more than that. It is ... a method of observation. Instead of observing people's behavior directly, or asking them to respond to scales, or interviewing them, the investigator takes the communications that people have produced and asks questions of the communications»; cfr. Kerlinger 1964, p. 544.

Al fine di assicurare livelli accettabili di affidabilità del metodo (*reliability* o *reproducibility*) due «giudici» esterni indipendenti, esperti nel campo della ricerca sociale e opportunamente formati, hanno effettuato a loro volta il percorso di classificazione (*interjudge reliability*). È stato, quindi, calcolato l'indice di affidabilità incrociata (*coefficient of agreement* pari al numero di accordi diviso per il numero totale delle operazioni di codifica) che ha dato risultati soddisfacenti, risultando pari al 94% (Kassarjian 1977; Kolbe e Burnett 1991).

3.3. L'analisi: cluster analysis

Le categorie sopra definite (tab. 2, da «a» a «q») sono state successivamente utilizzate come variabili di «clusterizzazione», a partire dal database creato mediante la content analysis. Data la natura nominale delle stesse, si è fatto ricorso alla cluster analysis gerarchica (Ketchen e Shook 1996; Wedel e Kamamura 2000; Janssens *et al.* 2008), applicando alla distanza euclidea il metodo agglomerativo di Ward (*Ward's method*), particolarmente consigliato in assenza di «outliers» (Punj e Stewart 1983). Il software utilizzato è stato Spss 15.0.

Per definire il numero più opportuno di cluster, sono stati utilizzati più metodi: l'analisi del dendrogramma (un grafico che rappresenta l'ordine di inclusione delle unità osservate nei cluster e la similarità delle osservazioni che via via vengono raggruppate); l'analisi degli incrementi dei coefficienti di agglomerazione attraverso la tabella *agglomeration schedule* (che rappresenta le distanze tra le due unità di analisi più dissimili quando due cluster vengono raggruppati)¹⁷; l'analisi della distribuzione di frequenza dei casi tra i gruppi e, infine, la significatività della descrizione di ciascun cluster (Janssens *et al.* 2008). Sulla base di queste elaborazioni, è stata scelta la soluzione a quattro cluster.

Al fine di garantire il requisito della *reliability* (condizione necessaria ma non sufficiente per la validità), attraverso l'applicazione al medesimo campione di un diverso mix del criterio di agglomerazione/misura (metodi *Average linkage* e *Complete linkage* con misura *Simple matching*), ottenendo risultati sostanzialmente conformi.

Successivamente, al fine di verificare la validità esterna della soluzione di clusterizzazione prescelta, si è optato per il ricorso al giudizio di esperti (Ketchen e Shook 1996, p. 451): due professionisti con espe-

¹⁷ Un notevole incremento del coefficiente di agglomerazione indica che sono stati raggruppati due cluster molto dissimili; quindi, il numero di cluster che si ha prima di questo raggruppamento è il più appropriato (Ketchen e Shook 1996, p. 446).

TAB. 3. Le scelte strategiche delle imprese: analisi di frequenza

	Variabile/Categoria	Frequenza (%)	Domanda strategica
a	Social Network	90	
b	Corporate Blog	42	
c	Content on-demand	70	Dove?
d	Content Community	72	
e	Mondi Virtuali	25	
f	Forum	25	
g	Issue centric	55	
h	Issue & user centric	45	Cosa?
i	Razionale	60	
j	Emozionale	40	Perché?
k	Clienti	100	
l	Dipendenti	25	
m	Investitori e comunità finanziaria	50	Con chi?
n	Influenzatori	58	
o	Consultazione	37	
p	Dialogo	30	Come?
q	Consultazione & Dialogo	33	

Fonte: nostra elaborazione.

rienza decennale di tipo manageriale e consulenziale nell'ambito della comunicazione digitale, sono stati consultati separatamente e hanno sostenuto la significatività dei cluster selezionati, confermando la bontà della soluzione adottata.

4. Risultati

Al fine di introdurre l'analisi delle innovative strategie di comunicazione del Cb, è interessante in primo luogo leggere il fenomeno seguendo le domande strategiche di fondo (tab. 2) sulla base del risultato intermedio fornito dall'applicazione della content analysis (tab. 3).

- *Dove?* I Sm più utilizzati sono nell'ordine il social network e la content community. In genere, piuttosto intenso è anche l'impiego del content on-demand soprattutto per comunicare con investitori e media, mentre corporate blog e forum sono presenti quasi esclusivamente nelle imprese più evolute in termini di apertura ed interattività. Infine, l'attivazione di una presenza nei mondi virtuali è generalmente moderata, forse perché tuttora oggetto di sperimentazione.

- *Cosa?* I contenuti sono distribuiti in modo equilibrato tra «issue centric» e «issue & user centric», con una lieve prevalenza dei primi. Sembra quindi che il coinvolgimento della sfera personale degli interlocutori nelle interazioni di marca abbia raggiunto un buon livello di compimento.

• *Perché?* Il valore della partecipazione alla comunicazione online è in prevalenza di tipo razionale (soprattutto condivisione di informazioni su prodotti e iniziative dell'impresa e creazione collettiva di conoscenza). La valenza emozionale è comunque prioritaria nel 40% dei casi con un *focus* sull'espressione del bisogno di socialità e di *self-expression*.

• *Con chi?* La «conversazione» promossa dal Cb vede sempre la partecipazione dei clienti; in tal senso, i Sm appaiono *in primis* come «strumenti» di corporate marketing. Piuttosto intenso è, inoltre, il coinvolgimento di media e investitori, al contrario dei dipendenti, i quali sono gli stakeholder relativamente meno partecipi al processo di brand-building online.

• *Come?* Ancora oggi, sembra prevalere l'interazione di consultazione (37%), un tipo di interattività meno intensa rispetto a quella di dialogo (30%). Ciononostante, si rilevano segnali di progresso verso la comunicazione interattiva, considerando che nel 33% dei casi si riscontra un connubio tra le due tipologie.

Come detto, il fine ultimo è quello di pervenire all'individuazione di gruppi di imprese omogenei rispetto alle scelte di comunicazione con gli stakeholder volte a sviluppare il valore del Corporate Brand negli ambienti virtuali (*digital brand-building*). Di seguito proponiamo, quindi, l'interpretazione dei quattro cluster di imprese selezionati, tracciandone le caratteristiche distintive in ordine agli orientamenti strategici all'apertura e all'interattività¹⁸. Per motivi di chiarezza espositiva ad ogni cluster è stata assegnata una denominazione di sintesi (si veda lo schema logico in fig. 1):

- Cluster 1 – «Prudenti»;
- Cluster 2 – «Conversatori evoluti»;
- Cluster 3 – «Selettivi emozionali»;
- Cluster 4 – «Promettenti».

1. *Prudenti* (36,7% del campione).

Si tratta del cluster più numeroso, composto prevalentemente da imprese il cui Cb raggiunge un valore economico medio nella classifica

¹⁸ Delle 17 variabili di clusterizzazione (tab. 2), solo due categorie, «social network» e «Clienti», non sono risultate significative dal punto di vista statistico ($p\text{-value} > 0,05$), in quanto la prima quasi sempre presente e la seconda sempre presente. Delle quattro variabili descrittive, invece, solo «Rank Share of Voice» non è significativa e per tale motivo non viene commentata.

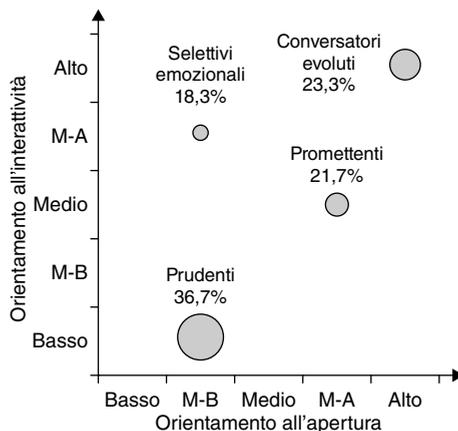


FIG. 1. Posizionamento dei cluster: apertura *versus* interattività.

Fonte: nostra elaborazione.

Interbrand (dal 41° al 60°), soprattutto di origine statunitense¹⁹, ma anche tedesca, giapponese, svizzera e inglese, che operano in netta prevalenza nell'«Automotive» e a seguire in vari settori: «Financial Services», «Food» e «Restaurants».

- *Orientamento all'apertura*

Per quanto concerne la scelta dei Sm, queste imprese optano in larga misura per il social network (77%), il content on-demand (72%) e la content-community (59%). Il ricorso al corporate blog è moderato (18%), mentre sono assenti il mondo virtuale e il forum. A parte i clienti, che sono i pubblici con i quali tutte le imprese oggetto di studio comunicano sempre, anche le altre categorie di stakeholder vengono coinvolte, sebbene con livelli di intensità medio-bassi (frequenza inferiore al 50% dei casi). I contenuti generati rimangono ancorati a temi centrati sulla marca (100% «issue centric»). La partecipazione degli stakeholder trova fondamento in motivazioni sia razionali che emozionali, con una prevalenza delle prime.

¹⁹ Come evidenziato nella tabella 1, le imprese del Nord America costituiscono il 50% del campione e tendono a distribuirsi in tutti i cluster individuati, con una concentrazione maggiore nel secondo e nel primo (in ordine).

Complessivamente, l'orientamento all'apertura nel processo di brand-building può essere valutato come medio-basso²⁰.

- *Orientamento all'interattività*

La propensione all'interazione è molto bassa; infatti, il tipo di interattività abilitato dall'impresa è esclusivamente di consultazione²¹.

2. *Conversatori evoluti* (23,3%).

È il secondo cluster in termini di numerosità, composto da imprese quasi esclusivamente statunitensi (85%) caratterizzate da un valore economico di marca molto elevato (64% dal 1° al 20°) o elevato (36% dal 21° al 40°) e appartenenti a nove diversi settori con una leggera prevalenza dell'high tech («Computer hw», «Computer services» e «Computer sw»).

- *Orientamento all'apertura*

Il cluster mostra un'elevata propensione all'apertura sotto molteplici punti di vista. In primo luogo, tutte le tipologie di Sm vengono fortemente promosse: 100% per social network e corporate blog; oltre il 90% per content community e content on-demand; 57% per i mondi virtuali; anche la categoria che in genere incontra maggiori resistenze, il forum, è presente nell'85% dei casi. Parimenti molto ampia è la varietà di stakeholder coinvolti, tutti in modo assai intenso, sviluppando contenuti che, oltre ad essere centrati sul Cb, si focalizzano anche sull'identità degli utenti (86% «issue & user centric»), e presentano una valenza soprattutto di tipo razionale (60%).

- *Orientamento all'interattività*

Le relazioni di marca con gli stakeholder sono altamente interattive; infatti, il cluster si distingue poiché nella totalità dei casi prevale l'interattività di dialogo.

3. *Selettivi emozionali* (18,3%).

Le imprese di questo raggruppamento, oltre che statunitensi, sono anche europee (Francia, Italia e Spagna) e si concentrano nei settori *Luxury* e *Apparel*, posizionandosi ad un livello medio-basso (45% dal 61° all'80%) della classifica mondiale delle marche per valore economico.

²⁰ Le valutazioni di sintesi circa il grado di apertura e di interattività vengono riportate per accrescere la chiarezza espositiva e sono di tipo qualitativo su cinque livelli: basso, medio-basso, medio, medio-alto, alto.

²¹ In questi casi, l'utilizzo dei social network e delle content community, seppure frequente, è piuttosto tradizionale e non incentiva il dialogo quanto la consultazione, snaturando di fatto queste nuove piattaforme di comunicazione.

- *Orientamento all'apertura*

Il ricorso ai Sm sembra piuttosto selettivo, concentrandosi, oltre che sul social network (come detto, quasi sempre presente), sulla content community, con moderate sperimentazioni dei mondi virtuali. Altrettanto selettivo è l'approccio agli stakeholder: tutte le interazioni aventi ad oggetto il Cb si sviluppano solo con i clienti, trascurando completamente gli altri pubblici. Si privilegia, quindi, una logica di corporate marketing. L'unico segnale di «apertura» lo si riconosce nel tipo di contenuto generato che è «issue & user centric» nella gran parte dei casi (72%). Infine, connotato peculiare del cluster è il valore della partecipazione, di tipo principalmente emozionale (63%), presumibilmente a motivo del posizionamento del Cb. Sintetizzando, come per il cluster dei «Prudenti», si evidenzia un orientamento all'apertura medio-basso.

- *Orientamento all'interattività*

In larga misura i flussi comunicativi vedono un equilibrato ricorso all'interattività di consultazione e di dialogo (73%) e, in subordine, alla prevalenza del dialogo (27%); pertanto, l'orientamento complessivo all'interattività può essere stimato come medio-alto.

4. *Promettenti* (21,7%).

In questo cluster sono incluse imprese distribuite in modo equilibrato tra Usa, Germania e Giappone, soprattutto con un valore economico di marca medio-basso (38% dal 61° all'80°), anche se sono presenti Cb di valore medio ed elevato. I settori di attività prevalenti sono l'«Automotive» e il «Consumer electronics», seguiti da «Computer hw», «Personal care», «Restaurants» e «Sporting goods».

- *Orientamento all'apertura*

Si riscontra un ampio ricorso ai Sm (ad esempio, 92% content community e content on-demand, 46% corporate blog, 23% forum), cui corrisponde l'apertura, oltre che ai clienti, anche ai diversi pubblici rilevanti, *in primis* media e investitori. Per quanto riguarda i contenuti, vi è solo una leggera prevalenza della categoria «issue e user centric» (53%) con una forte tendenza verso il valore razionale (69%).

L'orientamento all'apertura è, quindi, di livello medio-alto.

- *Orientamento all'interattività*

Nel 93% dei casi si rileva un equilibrato connubio tra interattività di consultazione e di dialogo e nel 7% esclusivamente il dialogo; pertanto, l'orientamento all'interazione è di medio livello.

Per una visione di sintesi del posizionamento dei cluster rispetto all'orientamento all'apertura e all'interattività nella comunicazione del Cb negli ambienti virtuali si veda la figura 1.

5. Conclusioni

Alla luce del quadro concettuale e delle evidenze empiriche, si propongono alcune riflessioni conclusive sui principali gap emersi tra le potenzialità comunicative dei Social Media ed il reale utilizzo che di questi fanno le imprese fortemente orientate al Corporate branding.

L'analisi svolta ha consentito di fotografare lo stato dell'arte, mostrando come già in una fase di primo sviluppo delle applicazioni riferibili al cosiddetto Web 2.0, si distinguono approcci strategici altamente differenziati nella comunicazione del Cb (fig. 1).

In generale, si osserva un discreto grado di evoluzione nel ricorso all'interazione ai fini del brand-building: infatti, oltre il 63% delle imprese del campione presenta un orientamento all'interattività da medio ad elevato («Conversatori evoluti»+«Selettivi emozionali»+«Promettenti»), interattività che sempre più diventa di dialogo.

Più arretrato appare, invece, lo sviluppo di strategie di corporate brand-building realmente aperte alla partecipazione dei diversi stakeholder. Difatti, il 45% delle imprese presenta un'apertura da media ad elevata, ma solo nel 23% dei casi, essa è qualificabile come elevata («Conversatori evoluti»), prevedendo l'intensa promozione di un'ampia varietà di Sm, il coinvolgimento di tutte le più rilevanti categorie di pubblico e la generazione di contenuti centrati anche sull'identità dell'utente. Solo laddove vi sia una combinazione di queste condizioni può realmente verificarsi quella co-creazione del significato del Cb («open corporate brand») che rappresenta la principale traiettoria evolutiva stimolata dall'innovazione tecnologica oggetto di studio.

Se, da una parte, si rinvergono positivi segnali di cambiamento, dall'altra occorre ricordare che buona parte delle imprese (37%) mostra ancora oggi un comportamento comunicativo che abbiamo definito prudentiale (o diffidente?), tale da non valorizzare le potenzialità in termini di apertura e interattività dei Sm, mantenendo quindi invariato nella sostanza il processo di Cb brand-building. In questi casi, i Sm sono utilizzati palesando una visione eminentemente tattica degli stessi, probabilmente a causa di resistenze soprattutto di tipo culturale e del rischio della perdita di controllo nei processi di costruzione del valore della marca avvertito dal management.

In sintesi, le potenziali aree di sviluppo si concentrano in special modo:

- nell'adozione di forme di interattività di dialogo, dove i partecipanti alla comunicazione di marca siano pienamente responsabili della creazione, distribuzione e fruizione dei contenuti;

- nell'ampliamento della gamma dei Sm utilizzati;
- nel maggior coinvolgimento non solo dei dipendenti (la categoria meno rappresentata nel campione studiato) ma anche degli altri stakeholder, i quali potrebbero rendersi sempre più «artefici» dell'evoluzione dei significati del Cb. A tale proposito, occorre evidenziare come il senior management dell'impresa debba, di volta in volta, far proprie o meno le proposte di alcuni portatori di interesse, essendo il responsabile ultimo dell'armonizzazione tra visione strategica, cultura organizzativa e immagine d'impresa²².

Altro ambito in cui si può prospettare un'evoluzione, è il valore della partecipazione alle comunicazioni di marca: infatti, stimolando maggiormente la valenza emozionale sarà possibile rafforzare anche il grado di coinvolgimento nel processo di corporate brand-building.

Il presente lavoro vuole fornire un primo contributo di sistematizzazione concettuale e di analisi empirica del fenomeno, che richiede ulteriori approfondimenti quali-quantitativi, di seguito tracciati nelle linee di fondo:

- lo studio di dettaglio dell'utilizzo dei singoli Sm (obiettivi, interlocutori, contenuti, dinamiche di funzionamento, risultati) e delle scelte di integrazione tra gli stessi;
 - l'analisi longitudinale degli approcci strategici al Corporate Branding online;
 - l'ascolto della «voce dei manager», responsabili ultimi del processo di Cb building al fine di indagare gli antecedenti alla base di date scelte e dei conseguenti comportamenti, come pure la valutazione ex-post degli effetti sul valore della marca;
 - l'analisi degli stakeholder, delle loro motivazioni e percezioni;
 - il confronto dei processi di corporate brand-building online e offline e l'indagine delle modalità di integrazione tra di essi.

Riferimenti bibliografici

- AAKER D. (1996). *Building strong brands*. New York: Free Press.
- ABRATT R. (1989). A New Approach to the Corporate Image Management Process. *Journal of Marketing Management*, vol. 5, n. 1, pp. 63-76.

²² Non è raro che il management non accolga valori proposti da minoranze di fan della marca come nuovi assi del posizionamento e, quindi, della comunicazione, ad esempio, perché in aperto contrasto con i valori condivisi dalla maggioranza dei clienti.

- BACCARANI C., GOLINELLI G. (1992). L'impresa inesistente: relazione tra immagine e strategia. *Sinergie*, n. 29, p. 137-147.
- BALMER J.M.T. (2001a). The three virtues and seven deadly sins of Corporate Brand Management. *Journal of General Management*, vol. 27, n. 1, pp. 1-17.
- BALMER J.M.T. (2001b). Corporate identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, vol. 35, n. 3, pp. 248-91.
- BALMER J.M.T., GRAY E.R. (1999). Corporate identity and corporate communication: creating a strategic advantage. *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 4, n. 4, pp. 171-6.
- BALMER J.M.T., SOENEN, G.B. (1999). The acid test of corporate identity management. *Journal of Marketing Management*, vol. 15, n. 1/3, pp. 69-92.
- BALMER J.M.T., GRAY E.R. (2003). Corporate Brand: what are they? What of them?. *European Journal of Marketing*, vol. 37, n. 7/8, pp. 972-997.
- BALMER J.M.T., GREYSER S.A. (eds.) (2003). *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate-Level Marketing*. New York: Routledge.
- BALMER J.M.T., GREYSER S.A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, vol. 40, n. 7/8, pp. 730-41.
- BERNSTEIN D. (1988). *Company Image. La comunicazione d'impresa tra immagine e realtà*. Milano: Guerini e associati.
- BERNSTEIN D. (2003). Corporate Branding – Back to the basics. *European Journal of Marketing*, vol. 37, n. 7/8, pp. 1133-1141.
- BORDEWIJK J.L., VAN KAAM B. (1986). Towards a New Classification of TeleInformation Services. *Inter Media*, vol. 4, n. 1.
- BUGHIN J. (2007). How companies can make the most of user-generated content. *The McKinsey Quarterly*, August, pp. 1-4.
- BUGHIN J. (2008). The Rise of Enterprise 2.0. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, vol. 9, n. 3, pp. 251-259.
- BUGHIN J., MANYIKA J., MILLER A. (2008). Building the Web 2.0 Enterprise, *The McKinsey Quarterly*, July, pp. 1-7.
- BUSACCA B. (ed.) (2002). *Le marche digitali: strategie e sviluppo della brand equity*. Milano: Etas.
- CHUI M., MILLER A., ROBERTS R.P. (2009). Six ways to make Web 2.0 work. *The McKinsey Quarterly*, February, pp. 1-7.
- COLLESEI U. (2002). Comunicazione e capitale simbolico dell'impresa. *Sinergie*, vol. 59, pp. 53-61.
- CORNELISSEN J. (2004). *Corporate Communications. Theory and Practice*. London: Sage.
- COSTANTINIDES E., FOUNTAIN S.J. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, n. 9, pp. 231-44.

- DE CHERNATONY L. (2001). Succeeding with Brands on the Internet. *Brand Management*, vol. 8, n. 3, pp. 186-195.
- DI BARI (ed.) (2007). *Web 2.0*. Milano: Il Sole 24 Ore.
- FABRIS G., MINISTRONI L. (2004). *Valore e valori della marca*. Milano: Franco Angeli.
- FREEMAN R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pittman Publishing Co.
- FURNESS V. (2008). Web 2.0 and The Enterprise Its impact on business and strategies to maximize new opportunities. Business Insight Ltd, pp. 1-152.
- GRAY E.R., BALMER J.M.T. (2001). The corporate brand: a strategic asset. *Management in Practice*, n. 4, pp. 1-4.
- GREGORY A. (2007). Involving Stakeholders in Developing Corporate Brands: the Communication Dimension. *Journal of Marketing Management*, vol. 23, n. 1/2, pp. 59-73.
- HAGEL J., ARMSTRONG A.G. (1997). *Net Gain*. Boston: Harvard Business School Press.
- HARRIS F., DE CHERNATONY L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, vol. 35, n. 3/4, pp. 441-56.
- HATCH M.J., SCHULTZ M. (1997). The relationship between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, vol. 31, n. 5/6, pp. 356-65.
- HATCH M.J., SCHULTZ, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*. February, pp. 128-34.
- HATCH M.J., SCHULTZ M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, vol. 37, n. 7/8, pp. 1041-64.
- HOLSTI O.R. (1969). *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*. Reading Ma: Addison-Wesley.
- IMMEDIATE FUTURE (2008). *Brands in Social Media*. London: immediate future Ltd, pp. 1-22.
- IND N. (1997). *The Corporate Brand*. London: MacMillan.
- IND N., RIONDINO M.C. (2001). Branding on the Web: a real revolution? *Brand Management*, vol. 9, n. 1, pp. 8-19.
- INTERBRAND (2008). *Best Global Brands 2008*. Disponibile al sito http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?langid=1000.
- INVERNIZZI E. (2001). *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*. Milano: Giuffrè.
- INVERNIZZI E. (2005). *Manuale di relazioni pubbliche*. Milano: McGraw-Hill.
- JANSSENS W., WIJNEN K., DE PELSMACKER P., VAN KENHOVE P. (2008). *Marketing Research with SPSS*. London: Prentice-Hall.
- JENSEN J.F. (1998). Interactivity: tracking a new concept in media and communication studies. *Nordicom Review*, vol. 19, n. 1, pp. 185-204.
- KASSARYIAN H. (1977). Content Analysis in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, vol. 4, June, pp. 8-17.

- KERLINGER F.H. (1964). *Foundations of Behavioral Research: Educational and Psychological Inquiry*. New York: Holt, Rinehart e Winston.
- KETCHEN D.J., SHOOK C.L. (1996). The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique. *Strategic Management Journal*, vol. 17, n. 16, pp. 441-58.
- KING S. (1991). Brand-building in the 1990s. *Journal of Marketing Management*, vol. 7, pp. 3-13.
- KNOX S., MAKLAN S., THOMPSON K.E. (2000). Building the unique value proposition. In Schultz M., Hatch M.J., Larsen M.H. (eds.), *The Expressive Organisation – Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press.
- KNOX S., BICKERTON D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, vol. 37, n. 7/8, pp. 998-1016.
- KOLBE R.H., BURNET M.S. (1991). Content-Analysis Research: An Examination of Applications with Directives for Improving Research Reliability and Objectivity. *Journal of Consumer Research*, vol. 18, September, pp. 243-50.
- KRIPPENDORFF K. (1980). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Beverly Hills: Sage.
- KRISHNAMURTHY S., DOU W. (2008). Advertising with User-Generated Content: A Framework and Research Agenda. *Journal of Interactive Advertising*, vol. 8, n. 2, pp. 1-7.
- LEITCH S., RICHARDSON N. (2003). Corporate branding in the new economy. *European Journal of Marketing*, vol. 37, n. 7/8, pp. 1065-79.
- LINDSTROM M. (2005). Branding 2.0. Ame Info Website. Disponibile al sito <http://www.ameinfo.com/67815.html>.
- MAIRINGER M. (2008). Branding 2.0 – Using Web 2.0 principles to build an open source brand. *Electronic Markets*, vol. 18, n. 2, pp. 117-119.
- MATTIACCI A. (2003). *Il marketing consumer-based. Il modello della product offering*. Padova: Cedam.
- O'REILLY T., (2005). What Is Web 2.0 Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. Disponibile al sito <http://www.oreilynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.htm>.
- OLINS W. (1989). *Corporate Identity: Making Business strategy visible through design*. London: Thames & Hudson.
- PASTORE A., VERNUCCIO M. (2008). *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*. Milano: Apogeo.
- PITT L.F., WATSON R.T., BERTHON P., WYNN D., ZINKHAN G. (2006). The Penguin's Window: Corporate Brands from an Open-source Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34 (Spring), pp. 115-27.
- PUNJ G., STEWART D.W. (1983). Cluster analysis in marketing research: Review and suggestions for application. *Journal of Marketing Research*, May, pp. 134-48.
- SCOBLE R., ISRAEL S. (2006). *Naked Conversations*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- SHULTZ M., DE CHERNATONY L. (2002). The Challenges of Corporate Branding. *Corporate Reputation Review*, vol. 5, n. 2/3, pp. 105-12.
- SOSCIA I. (2000). L'analisi dei documenti per la ricerca di marketing: una proposta metodologica. *Micro & Macro Marketing*, n. 1, pp. 79-96.
- STUART H., JONES C. (2004). Corporate Branding in Marketplace. *Corporate Reputation Review*, vol. 7, n. 1, pp. 84-93.
- URDE M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, vol. 37, n. 7/8, pp. 1017-40.
- VAN RIEL C.B.M. (1995). *Principles of Corporate Communications*. London: Prentice-Hall.
- VERNUCCIO M., SILENZI M. (2007). La pubblicità interattiva nella televisione digitale. Profili di un'innovazione tecnologica e comunicativa. *Mercati e Competitività*, n. 4, pp. 131-57.
- VESCOVI T., DALLAGNESE S. (2007). *I Corporate Blog. La comunicazione aziendale al tempo dei Consumer generated media*, paper presentato al IV Convegno annuale della Società Italiana Marketing, Roma, 5-6 ottobre, pp. 1-18.
- WEDEL M., KAMAMURA W. (2000). Clustering Methods. *Marketing Segmentation. Conceptual and Methodological Foundations*. Dordrecht: Kluwer, pp. 39-71.
- WILSON A. (2001). Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*, vol. 35, pp. 353-68.
- WRIGHT J. (2006). *Blog Marketing*. New York: McGraw-Hill.

Appendice

TAB. 4. *Elenco dei Cb selezionati per l'indagine (in ordine di valore della marca secondo Interbrand 2008)*

Rank	Brand	Rank	Brand
1	Coca-cola	31	Gucci
2	Ibm	32	Siemens
3	Microsoft	33	Ford
4	General Electric	34	Harley-Davidson
5	Nokia	35	Mtv
6	Toyota	36	Volkswagen
7	Intel	37	Heinz
8	McDonald's	38	Xerox
9	Disney	39	Chanel
10	Mercedes	40	Wrigley
11	Hewlett-Packard	41	Zara
12	Bmw	42	Nestlé
13	American Express	43	Kfc
14	Louis Vuitton	44	Audi
15	Cisco	45	Caterpillar
16	Citi	46	Avon
17	Honda	47	Adidas
18	Samsung	48	Rolex
19	Hsbc	49	Hyundai
20	Oracle	50	Hermès
21	Apple	51	Porche
22	Sony	52	Gap
23	Pepsi	53	Panasonic
24	Nike	54	Pizza Hut
25	Sap	55	Bp
26	Dell	56	Starbucks
27	Ikea	57	Motorola
28	Canon	58	Prada
29	Nintendo	59	Johnson&J
30	Ubs	60	Shell