

*Ilaria Baietti,
Area Marketing, SDA Bocconi
e-mail: ilaria.baietti@sda.uni-bocconi.it*

DALLA BRAND IDENTITY ALLA SITE IDENTITY: L’INFLUENZA DELLA COMUNICAZIONE OFF LINE SULLA SITE IMAGE E SULLA BRAND IMAGE

1. Introduzione

Il presente contributo prende le mosse dall’osservazione della crescente rilevanza della presenza sul web da parte delle imprese. L’aumento costante delle risorse che imprese industriali e commerciali dedicano alla costruzione e allo sviluppo di siti aziendali, e la rilevanza del fenomeno delle nascita di ormai innumerevoli Internet start up (altresì dette “pure Internet company”) rende importante effettuare una riflessione in merito alla possibilità di trasferire alcune logiche e concetti del marketing tradizionale all’Internet marketing.

A ciò si accompagna l’osservazione di una crescente rilevanza degli investimenti in comunicazione “off-line” – vale a dire su media classici – da parte delle cosiddette “dot.com”, le imprese appartenenti a vario titolo al mondo di Internet. Tali investimenti hanno infatti raggiunto nel 1999 un livello pari a 440 miliardi di lire in Italia, e addirittura 1.37 bilioni di dollari negli Stati Uniti (circa quattro volte l’ammontare dell’anno precedente), evidenziando l’importanza dell’integrazione

fra la comunicazione veicolata tramite diversi strumenti, e in particolare tra le sue forme on line e off line.

Se, infatti, in una prima fase dello sviluppo del fenomeno Internet la rete stessa sembrava sufficiente a veicolare le comunicazioni relative all'offerta di contenuto sul web, la crescente competizione per la conquista dell'attenzione del navigatore, unita al proliferare dell'offerta di contenuti on line - spesso difficili da reperire per l'utente in assenza di conoscenza pregressa del sito e del suo indirizzo - hanno spinto le imprese ad investire sempre più, anche off-line, per comunicare la propria presenza in rete.

Ciò apre nuove prospettive di analisi e, naturalmente, di ricerca. Osservando i messaggi pubblicitari che interessano il web, possiamo infatti notare come la comunicazione off-line relativa alla presenza in rete delle imprese si sia anch'essa trasformata nel corso del tempo. Dal semplice inserimento del web address quale elemento marginale del messaggio si è passati sempre più spesso, anche per le imprese tradizionali, a comunicazioni pubblicitarie incentrate completamente sulla presenza dell'impresa in rete, che costituisce elemento di valutazione da parte del cliente.

I siti web, e non soltanto le marche, diventano oggetto della comunicazione pubblicitaria, che su di essi apporta i propri effetti.

Le pagine che seguono tentano quindi di introdurre il concetto di *site identity*, con il quale si intende fare riferimento a proprietà relative non più alla marca o all'impresa ma alla presenza di queste sul web. Se la distinzione è probabilmente sottile per le pure Internet company, essa ha notevole rilevanza per le imprese tradizionali che trasferiscono parte delle proprie attività in rete.

In tale ottica, è possibile utilizzare le categorie di analisi proprie della definizione della brand identity per verificarne la trasferibilità sui siti web, e riflettere sulle modalità attraverso le quali è possibile costruire e gestire tale identità, in primis attraverso la comunicazione.

La prima parte del paper mira dunque a esplorare i parametri essenziali che permettono di definire il concetto di *site identity*, e a delineare – in vista di una sua successiva misurazione – i possibili effetti di influenza della comunicazione off line su di essa.

Ulteriori spunti di analisi, da approfondire in future ricerche, derivano dalle riflessioni sul procedere "a cascata" degli effetti della comunicazione. Se infatti le iniziative pubblicitarie contribuiscono alla generazione di una *site identity*, nondimeno essi procedono ad influenzare – attraverso questa – l'immagine delle marche cui il sito fa riferimento, in particolar modo nel caso in cui esso sia un sito aziendale e non un portale o uno shopping mall. Appare dunque interessante ipotizzare l'esistenza, per potere in futuro tentare di misurarne le conseguenze, di un effetto di influenza che procede dalla *site identity* per indirizzare la brand identity e la brand image delle marche, fino a determinare nei casi più estremi una variazione delle componenti stesse dell'offerta dell'impresa, per adeguarla rispetto a rinnovate aspettative dei clienti-navigatori.

L'ultima parte del contributo mira dunque a riflettere sulla relazione fra *site identity*, brand identity e brand image, osservando l'influenza che la prima esercita sulla costruzione e gestione delle marche e del loro significato.

Data la complessità, l'elevata variabilità e la velocità di variazione del fenomeno cui fanno riferimento i concetti esposti (la rete Internet), il contributo ha finalità esclusivamente esplorative e mira ad identificare alcuni punti chiave da esplodere ed approfondire successivamente in singole specifiche ricerche.

2. Il concetto di site identity

1.1 Perché non brand identity

Nel tentativo di definire il concetto di *site identity*, il primo indispensabile passo è quello di comprendere se le categorie tradizionali di ricerca forniscano un supporto esaustivo per la ricerca

relativa alle dinamiche di comunicazione che interessano la rete, o se sia necessario introdurre nuovi concetti, eliminarne altri, o modificarli in funzione delle diverse esigenze.

Un interessante spunto proviene, ad esempio, dalle osservazioni di Hagel e Armstrong (1997) che nel loro studio dei network generati dall'utilizzo di Internet, e della posta elettronica in particolare, giungono a suggerire una minore enfasi nei confronti della marca a favore delle caratteristiche di prodotto. Essi argomentano infatti che, nelle relazioni mediate dalla rete, nonostante la marca mantenga il suo valore quale segnale di distinzione rispetto all'offerta dei concorrenti, sia soltanto la qualità sperimentata dai clienti rispetto all'offerta a determinare la loro volontà di promuovere i prodotti/servizi dell'impresa presso il proprio network, inducendo così nuovi utenti a divenire clienti (Sterne, 1996).

Jevons e Gabbot (2000) sostengono che, nell'economia dei network, la brand image possa di fatto essere ingannevole a causa della crescente dicotomia tra la brand image ritratta dalle imprese e le caratteristiche effettive del prodotto. Richiamando il contributo di Hoffman, Novak e Peralta (1998) in merito alla mancanza di fiducia fra clienti e imprese sul web, essi sottolineano l'importanza di tenere in considerazione la differenza fra i concetti di brand identity e brand experience.

Non si intende con ciò svilire il ruolo della marca nell'economia della rete: la marca resta un veicolo centrale per sviluppare fiducia da parte dei clienti, a ciascuno dei tre livelli individuati da Ratnasingham (1998) per le relazioni sul web: quello basata sulla deterrenza, quello basata sulla conoscenza, e quello sull'identificazione.

Tuttavia, è necessario accompagnare alla marca tradizionalmente intesa lo sviluppo ed il controllo di altri elementi, quali la site identity, in grado di enfatizzare le peculiarità della rete, tra cui in particolare la dimensione esperienziale della relazione.

La dimensione esperienziale del brand risulta un elemento imprescindibile da considerare per le imprese con attività on line., siano esse di prodotto o di servizio (Berry, 2000).

Schmitt (1999) introduce il concetto di "experiential marketing" quale nuovo approccio reso necessario dall'ormai onnipresente tecnologia, dal ruolo di supremazia ormai esercitato dai brand e dalla convergenza fra comunicazioni e intrattenimento.

L'experiential marketing descrive i consumatori (e ciò sembra tanto più vero per i navigatori) quali individui sia razionali che emozionali, preoccupati di sperimentare esperienze piacevoli, grazie a "fornitori di esperienza", tra cui Internet sembrerebbe naturalmente assumere un ruolo preminente.

L'esperienza diretta di ciò che il brand rappresenta viene dunque ad assumere una rilevanza crescente, poiché in grado di apportare fiducia all'interno della relazione in misura ancora maggiore rispetto al brand (Jevons e Gabbot, 2000).

In tal senso il concetto di "brandspace" (Sherry, 1987, in Biel, 1993), inteso come concezione personale del brand quale spazio in cui vivere, sembra ben accompagnarsi alla necessità di tenere conto del concetto di "flusso" per comprendere il comportamento dei consumatori negli ambienti ipermediali (Trevino e Webster, 1992; Hoffman e Novak, 1996).

Senza volere in questo contributo riprendere il tema già ben approfondito dalla ricerca del "flusso esperienziale dei navigatori su Internet" (Novak, Hoffman e Yung, 1999), ci troviamo costretti a considerare l'aspetto esperienziale come centrale per tutte le successive riflessioni.

E' evidente che se il nodo cruciale dell'Internet branding si sposta dalla costruzione aprioristica di un atteggiamento nei confronti del brand alla capacità di trasferire un'esperienza favorevole del brand al navigatore, emerge la necessità di affiancare al tradizionale oggetto di osservazione – quello del brand – l'elemento rispetto al quale avviene l'esperienza: il sito stesso.

1.2 Che cosa è trasferibile dalla brand identity

Al fine di individuare le dimensioni rilevanti per costruire il concetto di site identity, ci è parso opportuno esaminare gli spunti provenienti dagli studi relativi alla brand identity, per valutare quali

delle dimensioni di quest'ultima possano essere trasferite con un accettabile livello di ragionevolezza al concetto oggetto di studio.

Tra le numerose definizioni di brand (Gardner and Levy, 1955; Aaker, 1996), possiamo utilizzare quella di de Chernatony e Mc Donald (1998) che in de Chernatony (1998) definiscono la marca come "un prodotto, servizio, persona o luogo, aumentato in misura tale che l'acquirente o l'utilizzatore percepisca elementi unici e rilevanti di valore aggiunto che incontrino i suoi bisogni e che tale valore sia sostenibile nei confronti dei concorrenti". Ai nostri fini, appare interessante notare come la dimensione emozionale della marca, a cui viene attribuito vario peso nelle diverse definizioni, ha comunque trovato rilievo sin dai primi tentativi di definizione del concetto stesso (Gardner and Levy, 1955).

Inoltre, data la rilevanza del costrutto della fiducia nelle relazioni sul web, sembra interessante considerare il concetto di brand reality, esposto da Macrae (1999, in Colin, Jevons, 2000) quale "diritto commerciale ad investire nel controllo della relazione".

Data la capacità di personalizzazione dell'offerta dei siti (includendo in essa anche il momento della navigazione vera e propria) e data l'alta soggettività del coinvolgimento e quindi della valutazione della stessa, può essere utile alla riflessione il contributo di Goodyear (1996), volto ad evidenziare l'esistenza non di una marca di per sé ma di uno spettro di valori che raccolgono molto significati. Nel continuum di customerizzazione suggerito dall'autrice, le marche arrivano ad essere icone in un panorama di scelte guidate dai clienti, la cui segmentazione è basata non sui bisogni quanto sull'utilizzo del prodotto/servizio. Ciò, rispetto ai temi di nostro interesse, evidenzia due importanti spunti:

- la necessità di considerare la dimensione esperienziale (l'utilizzo);
- lo spostamento sempre più accentuato verso un concetto di one-to-one branding.

Entrambi gli elementi costituiscono la base di molte delle considerazioni successivamente esposte.

Al fine di valutare quali degli elementi della brand identity possano essere utilizzati in modo efficace per definire il concetto di site identity, facciamo riferimento alle considerazioni mosse da Aaker (1996), che nel definire il concetto di brand equity ed annoverando fra i suoi componenti la brand name awareness, la brand loyalty, la perceived quality e le brand associations, identifica la brand identity come guida di queste ultime. La brand identity è dunque definita come "un set unico di associazioni che l'impresa desidera creare o mantenere, che rappresentano ciò che la marca desidera essere per i clienti, e implicano una promessa ad essi da parte dei membri dell'organizzazione".

Nell'approccio di Aaker, la brand identity si compone di 12 dimensioni organizzate secondo 4 prospettive: la *brand-as-product* (le associazioni con la categoria di prodotto, gli attributi di prodotto, la qualità/valore, le occasioni di utilizzo, gli utilizzatori, il legame con il paese di origine), la *brand-as-organization* (i valori dell'organizzazione, la globalità/località), la *brand-as-person* (la personalità di marca e la relazione tra marca e consumatore) ed infine la *brand-as-symbol* (metafore e simboli, l'eredità).

Tra queste, alcune appaiono più di altre interessanti per connotare l'identità di un sito web.

Vediamo nel dettaglio come e perché alcune possono costituire elementi centrali, e come sono stati sviluppati da alcune delle imprese on line in Italia, e perché altre invece vengono a perdere importanza.

1.2.1 *Il site-as-product*

Partendo dalle dimensioni della prima prospettiva, è ad esempio interessante interrogarsi sul contenuto delle possibili associazioni con la categoria di prodotto. Dato infatti il verificarsi di

scenari caratterizzati dallo spostamento progressivo dei confini di settore verso arene competitive sempre più vaste, in cui le possibilità di specializzazione delle imprese non sono più basate sulla tecnologia di prodotto ma sulla capacità di produzione e gestione della conoscenza e dell’informazione, e sulla capacità di costruire relazioni (Vicari, 1989; Glazer, 1991; Vicari, 1995; Valdani, 1995; Ancarani, 1996), appare in molti casi non soltanto arduo ma anche riduttivo costruire associazioni troppo forti rispetto alla categoria di prodotto. Ricordiamo che non ci stiamo riferendo alla marca, ma ad una “presenza in rete”.

Se osserviamo le imprese tradizionali che hanno deciso di sviluppare anche una propria posizione sul web, notiamo che all’interno dei siti sono spesso presenti - oltre ai prodotti/servizi tradizionalmente offerti dalle imprese - altri servizi completamente slegati rispetto al settore tradizionale di riferimento. Così, è possibile scaricare cartoline dal sito Ferrari¹, leggere barzellette e consultare il calendario degli eventi comici sul sito Barilla², ascoltare la musica dal sito di La Repubblica³, tutte attività lontane da una tradizionale visione del settore di riferimento e quindi di “appartenenza alla categoria di prodotto”. Sarebbe possibile opinare che in tutti gli esempi citati ci si riferisce ad attività marginali, che non rivestono un peso importante quanto il core business dell’impresa. Tuttavia, è possibile ipotizzare che spesso siano proprio questi elementi, per quanto accessori rispetto al core business, a generare una attrattività sostenibile (Watson, Berthon, Pitt e Zinkhan, 2000) del sito, vale a dire a determinare il ritorno in esso del navigatore. Una area interessante di indagine futura potrebbe infatti indagare se l’associazione di un sito quale Barilla sia con la categoria cognitiva “cucina” o se per i navigatori abituali l’indirizzo del sito non venga invece rintracciato quando in cerca di un “calendario degli eventi comici”.

Il problema risulta ancora più complesso per le cosiddette “pure Internet companies”, spesso nate quali infomediari o aggregatrici di contenuti. In questo caso i siti sono completamente centrati sul consumatore e sulle attività che esso mira a svolgere, e non sui prodotti e servizi, che costituiscono meri mezzi attraverso i quali vengono svolte e supportate le attività del consumatore (Shawney e Kotler, 1999). Poiché l’organizzazione di molti siti è incentrata sul grappolo di bisogni del cliente⁴, anziché sulla fornitura di una singola tipologia di prodotti o servizi, appare più coerente con le logiche e le dinamiche della rete considerare, anziché il legame con la categoria di prodotto, il legame con la attività del cliente.

Diverso è invece il discorso che riguarda gli attributi di prodotto, che possiamo in questo caso identificare come le caratteristiche più funzionali del sito, sempre nella accezione “esperienziale” che diamo a tale funzionalità. Dal punto di vista del consumatore, gli attributi del sito possono essere esemplificati dalle sezioni dello stesso, quando rappresentative delle tipologie di azioni e/o informazioni cui si riferiscono. Naturalmente, nella prospettiva dell’impresa il discorso procede in direzione opposta: il primo passo consiste nella identificazione dei servizi (in senso lato) che si intende offrire in rete e, a partire da quelli, nella loro organizzazione in sezioni coerenti con le attività del cliente (secondo quanto precedentemente esposto). Possiamo quindi identificare gli attributi del sito come i servizi che esso fornisce e/o le attività che consente di espletare (la prevalenza dell’uno o dell’altro aspetto dipende dal fatto che l’impresa propenda per una logica di “alleviatore” o di “fornitore di capacità”) (Normann, 1985).

La terza dimensione individuata da Aaker fa riferimento al concetto di qualità e di valore che la marca trasferisce. La possibilità di utilizzare la qualità in senso generale come elemento core

¹ www.ferrari.it

² www.hotpot.it/comics.htm

³ www.repubblica.it

⁴ Si veda, a titolo di esempio, il sito intercasa.it, che oltre a fornire informazioni in merito al mercato immobiliare, propone informazioni e servizi relativi all’architettura e al design,

dell'identità di un sito appare poco realizzabile, in quanto data l'ampia concorrenza essa costituisce sempre più un requisito imprescindibile di esistenza anziché un elemento di distinzione. Più interessante appare invece la riflessione su quali siano gli elementi che, nel dettaglio, concorrano a determinare, nelle opinioni e nei giudizi del navigatore, la qualità di un sito. Una indicazione in merito alla poca omogeneità di vedute sull'argomento, terreno senza dubbio di futura ricerca, deriva dalla osservazione dei questionari di valutazione della qualità sottoposti dai diversi siti ai propri navigatori. Essi sono infatti, pur tenuto conto delle specificità necessarie, assai variegati, e contengono ora valutazioni prevalentemente relative all'estetica del sito, ora alla sua velocità, ora alla sua sicurezza, e così via. Ciò suggerisce che presumibilmente ogni impresa si riferisce ad una propria peculiare idea di qualità.

Dal concetto di qualità occorre poi trasferirsi a quello di valore, che contempla il precedente arricchendolo – per ciò che riguarda la brand identity – della dimensione prezzo. Se già nel mondo dell'off line dobbiamo considerare sia prezzo monetario che non monetario (comprendente in generale lo sforzo del consumatore), le specificità della comunicazione mediata da reti ipermediali evidenzia ancor più la necessità di considerare non soltanto gli elementi di interattività e ricchezza ma anche quelli di capacità e difficoltà (Hoffman e Novak, 1996), e quindi di sforzo, richiesti al navigatore. L'importanza della componente non monetaria rispetto a quella monetaria è inoltre destinata a crescere a causa del ridursi progressivo dell'impegno economico richiesto al navigatore, sia dal punto di vista delle connessioni telefoniche (grazie ai meccanismi del flat rate telefonico) che degli abbonamenti a Internet (con il free net) e degli accessi a specifici servizi (data l'elevata competitività che porta a non fare gravare sui navigatori costi di accesso a servizi marginali). L'insieme di queste considerazioni ci porta a dire che, ai fini dell'individuazione della site identity, è più rilevante parlare di valore che di qualità.

Venendo alle occasioni di utilizzo, appare difficile riuscire ad identificare un'ampia gamma di possibili utilizzi di un sito, al di là dei "tradizionali" utilizzi quali la ricerca di informazioni, l'acquisto, il divertimento, la comunicazione. La distinzione tra utilizzo, attività e attributi è sottile ma presente, ed è opportuno a questo punto chiarirla. Se l'attività del consumatore è ad esempio la ricerca di una automobile, gli attributi del sito (le caratteristiche funzionali, che permettono di espletare le azioni) saranno il catalogo delle automobili, l'elenco dei finanziamenti (magari con la possibilità di calcolare le rate), la parte del sito dedicata all'acquisto vero e proprio, una sezione di assistenza on line per eventuali problemi susseguenti all'acquisto dell'autovettura. Le occasioni di utilizzo del sito (si badi bene, non dell'autovettura) saranno la raccolta di informazioni, l'acquisto, la comunicazione con l'impresa. Se però il sito avesse una sezione in cui fosse possibile per l'utente simulare una prestazione automobilistica di gara con altre autovetture, esso potrebbe avere anche l'occasione di utilizzo "divertimento". Tuttavia, fatta eccezione per alcune imprese che hanno saputo creare occasioni di utilizzo innovative per i loro siti⁵, esistono scarse possibilità di creare occasioni davvero distintive per la propria identità.

Più interessanti ed articolate sono, invece, le riflessioni che è possibile effettuare in merito all'associazione con gli utilizzatori.

Innanzitutto, data la già citata rilevanza della partecipazione attiva del navigatore nell'interazione con il sito (Hoffman e Novak, 1996), è fondamentale che l'identità dello stesso sia in grado di comunicare con precisione quale profilo di navigatore, in termini di interessi e di competenze, sia più coerente con i contenuti delle pagine web in questione. In altre parole, attraverso la definizione di questa dimensione dell'identità del sito, l'impresa definisce quale tipologia di navigatori desidera

⁵ Si veda, a titolo di esempio, il noto sito di Godiva www.godiva.com che con il suo servizio di gift reminder potrebbe evidenziare l'utilizzo del sito quale "agenda personale".

avere, in prevalenza, all'interno del sito, quali interessi, stili di vita e abitudini di navigazione si aspetta che essi abbiano, e quali competenze ritiene possiedano o debbano possedere.

Centrale in questo senso è il contributo di Blackston (1993) che sottolinea la necessità di osservare non soltanto gli atteggiamenti del consumatore nei confronti della marca ma anche quelli che egli ritiene la marca abbia nei suoi confronti. Ritorniamo su questo aspetto più avanti

Inoltre, la specificità e la criticità dell'associazione con gli utilizzatori nello specifico campo di indagine (la rete) può essere colta con riferimento all'esistenza delle comunità di navigatori (Armstrong e Hagel, 1996). Nei network interattivi in rete infatti, i servizi di comunicazione e di condivisione della conoscenza hanno valore soltanto se offerti a partire da una rete di potenziali contatti in grado di rendere usufruibile il servizio stesso (Mandelli, 1998). Il valore della comunità virtuale risiede dunque anche nella numerosità dei suoi aderenti e – soprattutto per comunità molto specializzate – nel profilo di questi ultimi (sia esso in termini di interessi, ad esempio nel caso di una comunità incentrata sull'argomento della fotografia, che di competenze, ad esempio per la comunità di appassionati dei Macintosh). In altre parole, il concetto di "club dei clienti" di Normann (1985) viene enfatizzato in rete, dove la presenza di una pluralità di navigatori non si caratterizza come somma delle persone ma per l'interazione fra le stesse⁶. Possiamo sostenere che, dato il consumo comunitario di alcune sezioni dei siti (ad esempio, quelle dedicate ai newsgroup), la caratterizzazione precisa del profilo atteso degli utilizzatori del sito possa contribuire fortemente ad incrementare l'adesione allo stesso.

L'associazione con gli utilizzatori e la sua corretta comunicazione restano dunque un elemento critico nella definizione della site identity.

L'ultima dimensione della categoria brand-as-product è il paese di origine, quale elemento in grado di incrementare la credibilità dell'identità stessa. Date le peculiarità della rete, di annullamento delle distanze e irrilevanza dell'ubicazione (Watson, Berthon, Pitt e Zinkhan, 2000; Quelch e Klein, 1996), questo elemento sembra assumere meno rilevanza nella connotazione del sito, fatta eccezione per le imprese dedicate esclusivamente alla vendita di prodotti tipici, o alla promozione di tutto ciò che è relativo ad una città od un'area geografica⁷.

1.2.2 *Il site-as-organization*

La prospettiva della *brand-as-organization* si sposta ad osservare le caratteristiche dell'organizzazione più che quelle dei prodotti/servizi.

Trascurando, anche in virtù delle considerazioni innanzi espresse, l'aspetto relativo alla globalità/località della stessa, sembra invece alquanto rilevante considerare le caratteristiche dell'organizzazione (la sua cultura, i suoi valori, le persone che vi lavorano e le loro competenze) nel definire l'identità del sito. Innanzitutto, l'elevato livello di interazione pone enfasi sulle capacità dell'impresa – delle sue persone ma anche delle sue strutture – di rispondere in tempi rapidi e con efficacia alle richieste del cliente. Ciò che il navigatore vuole trovare non è soltanto la possibilità di avviare un'interazione o di completare un'azione, ma il fatto di riuscire effettivamente a vivere, grazie al supporto di tutto ciò che sta dietro alla pagina web, l'esperienza che gli è stata promessa.

⁶ Un interessante sviluppo di questo aspetto è ad esempio stata operata da Nivea nel recentissimo sito www.superfighetto.it per il lancio del proprio prodotto Clear Up Strip. Il sito è basato su un gioco che consente di assumere le vesti di un personaggio e di compiere una serie di attività, sia in luoghi privati quali la propria casa – all'interno dei quali l'interazione è un'interazione di testo con il software - che in luoghi pubblici quali la scuola o il supermercato. L'aspetto interessante è che in questi ultimi è possibile interagire con gli altri navigatori in quel momento collegati che abbiano scelto di entrare nella medesima sezione, osservando i loro personaggi, inviando messaggi in tempo reale e addirittura dando una loro valutazione in merito ad aspetti quali il look o la simpatia.

⁷ Ci riferiamo, ad esempio, al noto caso di www.waf.it, costruito intorno alla città di Firenze e a tutto ciò (prodotti ma anche servizi) che rispetto ad essa può interessare ad un turista.

La possibilità di potere vantare risorse umane valide ed affidabili diventa così un elemento di garanzia per il navigatore, e quindi un mezzo per incrementare la fiducia di quest'ultimo.

La visibilità delle persone che stanno dietro al servizio offerto dal sito e la comprensione dei loro valori può inoltre contribuire ad evitare la trappola della freddezza dell'immagine. Bellenger, Steinberg e Stanton (1976) osservano che quando i clienti percepiscono il personale dei punti vendita come altamente oggettivo, tendono spesso a percepire il punto di vendita stesso come troppo "logico", con conseguenze negative sulla loro fedeltà allo stesso.

Poiché questo rischio è evidentemente più che presente anche nei siti dedicati al commercio elettronico, è opportuno valorizzare gli elementi, quale le persone, in grado di promuovere una store image più calda e amichevole.

Inoltre, la definizione precisa dell'identità anche dal punto di vista dell'organizzazione è centrale per la ricerca e la gestione delle risorse umane. Occorre infatti non dimenticare che la concomitante presenza di alcuni fenomeni quali il calo complessivo del numero di abitanti, le variazioni nella composizione demografica di questi, e il progressivo avvicinamento al mondo del lavoro delle cosiddette generazioni "x" e "y" - caratterizzate non solo da nuove competenze, ma anche da nuove aspettative nei confronti del lavoro - ha determinato una generale riduzione della popolazione impiegabile dalle imprese, nonché un incremento della concorrenza per la conquista e la ritenzione delle risorse umane migliori fra esse. La possibilità di potere vantare risorse umane valide diventa allora anche un elemento di differenziazione nonché, spesso, di attrazione per altre risorse umane valide, nonché per i partner commerciali.

Se infatti la promessa di valore per il navigatore è ben compresa internamente, allora i manager potranno valutare e selezionare risorse umane e partner basandosi sulla loro capacità e volontà di supportare la promessa.

1.2.3 *Il site-as-person*

La terza prospettiva prende le mosse dalla *brand-as-person*, cui fanno riferimento le due dimensioni della personalità di marca e della relazione tra marca e consumatore.

Questa prospettiva appare immediatamente centrale se riprendiamo molte delle considerazioni già introdotte, rispetto ad una delle caratteristiche principi di Internet: l'interattività.

Se, da un lato, il fatto che il navigatore si trovi ad interagire con il sito incrementa le possibilità che quest'ultimo sia osservato e classificato da parte dell'utente come una vera e propria persona, dall'altro è proprio la possibilità di questa interazione - e di qui il focus sulla relazione fra sito e consumatore - a determinare lo svolgimento delle attività che determinano in ultima istanza la soddisfazione del cliente.

Per quanto riguarda il concetto di personalità, è possibile rifarsi ai numerosi studi condotti in merito alla personalità delle marche (Belk, 1988; Malhotra, 1988; Kleine, Kleine e Kernan, 1993; Biel, 1993; Keller, 1993), definita come il set di caratteristiche umane associate ad una data marca, in modo distintivo e durevole. Numerosi sono gli autori che hanno tentato di individuare alcuni item di base per identificare le diverse personalità (Aaker J., 1997; Kassarian, 1971). Tra i più condivisi, il modello cosiddetto "the Big Five" (Norman, 1963; Aaker J., 1995; Aaker J., 1997) riconosce 5 dimensioni la cui valutazione consente di definire la personalità: la sincerità (onestà, spontaneità, schiettezza, semplicità), il coinvolgimento (l'entusiasmo, la propensione alla sfida, l'adesione, l'essere di moda), la competenza (affidabilità, intelligenza, successo), la sofisticatezza (fascino, appartenenza da una classe sociale elevata), la ruvidità (durezza, forza).

Anche se i tratti della personalità delle marche e quella dei siti possono molto probabilmente condividere una concettualizzazione simile, essi differiscono nel peso dato alle diverse dimensioni e/o ai tratti che le compongono (Aaker, 1997).

Quest'area di ricerca merita senza dubbio di essere approfondita, soprattutto per sviluppare e validare un framework teorico sul costrutto di site personality e per determinare in modo specifico il numero e la natura delle sue dimensioni. Per il momento non possiamo che limitarci alla formulazione di alcune ipotesi e sostenere che, tra le cinque dimensioni della brand personality, siano proprio le tre utilizzate anche per la descrizione della human personality (Briggs, 1992) ad avere importanza per quanto riguarda i siti. Ancora una volta, è l'elevato livello di interattività tra navigatore e pagina web a suggerirci la possibilità di un rapporto che tenda ad attribuire tratti umani alla controparte, data la possibilità di ottenere (contrariamente a quanto avviene con le marche) reazioni in tempo reale ai propri comportamenti. Le ultime due dimensioni (sostanzialità e ruvidità) appaiono più probabilmente legate alla percezione della marca corrispondente al sito o alle caratteristiche grafiche del sito anziché all'esperienza del navigatore, e quindi – secondo la prospettiva qui adottata – meno centrali.

Altri spunti interessanti provengono dagli studi di Smothers (1993) sul carisma dei brand e dei prodotti. Definendo il carisma come "l'elemento che crea una risposta in altri soggetti caratterizzata da motivazione estrema e attaccamento oltre le aspettative", ci possiamo chiedere come, con riferimento ai siti, tali concetti possano essere trasferiti e quindi osservati. In particolare, appare curiosa la ricerca di quale elemento possa fornire indicazioni in merito ad una adesione "oltre le aspettative", ad esempio se essa possa essere misurata dall'accettazione di costi/tempi di collegamento, di un differenziale di prezzo nell'acquisto o di un differenziale di sforzo. Anche quest'area merita probabilmente attenzione per la ricerca futura.

Infine, è interessante considerare i contributi che sostengono che la personalità di marca sia utilizzata dai clienti per definire, per sé e per gli altri, il proprio senso del sé, effettivo o ricercato (Sirgy, 1982; Belk, 1988, Grubb e Grathwohl, 1967). Le riflessioni interessanti, in questo caso, riguardano proprio la dimensione sociale dell'utilizzo della marca a tal fine. Da un lato, esiste infatti minore rilevanza dell'aspetto "ostentativo" (non appare ragionevole pensare ad una ostentazione della navigazione in particolari siti, data la fondamentale assenza di barriere alla navigazione dei siti, contrariamente a quanto avviene negli acquisti): ciò porterebbe a sostenere una minore rilevanza della possibilità di definire il proprio sé per gli altri attraverso la navigazione di particolari siti. Dall'altro, ci si può interrogare invece sulla possibilità di espressione del sé all'interno di una comunità virtuale: in questo senso, il sito diverrebbe il luogo privilegiato per l'espressione libera del sé rispetto agli altri (confortata dalla possibilità di mantenere, almeno nei confronti degli altri soggetti con cui si interagisce, l'anonimato).

Per quanto riguarda invece il secondo spunto proveniente dalla brand-as-a-persona, vale a dire la relazione tra sito e consumatore, quanto fino ad ora detto evidenzia la centralità di questa dimensione.

Possiamo rifarci in tal senso agli studi Blackston (1993) sulla brand relationship, ed evidenziare come sito e utente debbano essere considerati parti coequivalenti di un singolo sistema, analogo appunto alla relazione tra due persone.

Ciò suggerisce che se le due parti reagiscono ed interagiscono (Lannon, 1993) fra di loro, è necessario che il punto privilegiato di osservazione non siano le due parti ma la relazione fra essi e gli elementi che le determinano, primi fra tutti l'atteggiamento del navigatore nei confronti del sito e l'atteggiamento del sito nei confronti del navigatore.

Evidenziando la centralità dell'elemento relazionale tra navigatore e sito, possiamo aggiungere altri spunti di riflessione considerando le componenti rinvenute nella maggior parte delle relazioni positive e di successo fra marca e consumatore (Blackston, 1993). Esse si caratterizzano per elevata fiducia (vista come prodotto, scontato del rischio, di credibilità e intimità) e soddisfazione (derivante dalla sensazione di supporto e proattività).

In particolare, rispetto al trasferimento di tali concetti dal brand al sito, ci pare interessante approfondire il concetto di intimità (intimacy nel lavoro di Blackston), intesa come misura della capacità di creare un legame personale con il consumatore, di considerarlo nella sua individualità e di mostrargli che l'impresa lo conosce.

Rispetto al nostro ambito di indagine, appare evidente come questa dimensione possa beneficiare di notevoli opportunità, derivanti dalla possibilità di raccogliere e gestire informazioni dettagliate sugli utenti, ma anche di utilizzare immediatamente tali informazioni per personalizzare la relazione con il navigatore. L'osservazione dei comportamenti attraverso l'analisi dei log file, la conservazione della storia delle navigazioni attraverso i cookie e la possibilità di definire le caratteristiche di profilo dei propri clienti attraverso la richiesta di compilazione di alcune sezioni, garantiscono una notevole mole di informazioni alle imprese on line. Tali informazioni, se accuratamente gestite e se supportate da adeguate infrastrutture, mettono l'impresa in grado di generare risposte differenziate per i navigatori, innanzitutto in termini di interfacce personalizzate ma anche e soprattutto in termini di azioni di marketing rappresentate da tali interfacce (ad esempio, assortimenti personalizzati in base agli interessi manifestati dal navigatore, elementi grafici che il navigatore ha evidenziato gradire in passato, informazioni che ha utilizzato nelle sue precedenti esperienze e così via). Ciò non soltanto evidenzia che l'impresa conosce i propri clienti e li considera come individui unici, ma contribuisce anche a ridurre lo scetticismo che essi manifestano in merito all'utilizzo secondario delle informazioni che li riguardano (Hoffman, Novak e Peralta, 2000). Hoffman, Novak e Peralta (2000) suggeriscono infatti, per incrementare lo sviluppo commerciale del web nel breve, di dare ai consumatori la possibilità di essere anonimi e/o di utilizzare pseudonimi quando entrano in momenti di scambio informativo e transazioni on line. L'obiettivo sarebbe consentire lo scambio del minimo di informazioni necessarie per perfezionare lo scambio, senza fornire alcuna indicazione in merito all'identità del navigatore o lasciandone eventualmente traccia nelle mani di una terza parte.

1.2.4 *Il site-as-symbol*

Infine, rimane la prospettiva della *brand-as-symbol*.

Un primo aspetto è relativo all'utilizzo di elementi visuali in grado di fornire coesione e struttura all'identità, e di rendere più semplice il suo riconoscimento e ricordo (Aaker, 1996). Il discorso può essere affrontato considerando in modo distinto le "pure web companies" e le imprese "tradizionali" che aprono un sito web. Se le prime si trovano costrette – vista la coincidenza tra marca e sito – a utilizzare un'unica simbologia (ad esempio, la fragola di Kataweb, l'occhio di Blu), anche nelle seconde esiste comunque la tendenza pressoché omogenea a non creare simbologie differenti da quelle utilizzate nell'off line.

Interessanti eccezioni, in questo senso, sono rappresentate da Omnitel con la creazione di Omnitel2000, corredato di elementi visuali coerenti ma al tempo stesso distinti da quelli dell'off line.

Parimenti, è difficile esaminare il valore della dimensione "eredità" per le pure web companies, essendo la maggior parte di esse davvero priva di eredità se non quella dei singoli individui che ne fanno parte (da cui, come prima evidenziato, la necessità di valorizzare non solo i servizi ma le risorse umane che li hanno creati o che li gestiscono). Il discorso diviene invece diverso per le imprese tradizionali, che hanno la possibilità di beneficiare del potenziale di fiducia attivato in relazioni pregresse con i consumatori (Busacca, 1994a e 1994b; Vicari, 1995). Alla luce di quanto esposto da Hoffman, Novak e Peralta (1998), ciò rappresenta uno step imprescindibile per ampliare la possibilità di svolgere attività di commercio elettronico in rete.

Altri aspetti del contributo di Aaker (1996) sono importanti per la definizione del concetto di site identity. Fra tutti, innanzitutto la prima delle trappole identificate dall'autore con riferimento alla brand identity, vale a dire il rischio che la brand image, anziché essere uno degli input considerati per la creazione dell'identità, finisca per sostituirsi ad essa. Il pericolo che Aaker intravede è che siano i clienti, e non l'impresa, a decidere che cosa debba essere la marca, e contrappone al concetto di brand image (tattica, passiva e che guarda al passato) quello di brand identity, attiva, strategica e rivolta al futuro (non alle percezioni esistenti ma a quelle che spera di raggiungere).

Tale distinzione risulta più che utile per identificare la differenza tra site image, che definiremo con riguardo alle percezioni che il pubblico ha del sito dell'impresa, e site identity, che identifica il valore che l'impresa desidera venga percepito.

Tuttavia, la separazione tra i due concetti con riferimento alla rete anziché ai brand è resa complessa dall'elemento partecipativo e interattivo che caratterizza la visita ad un sito e spesso anche la sua creazione. La domanda a cui pare difficile rispondere, in questo senso, è: possiamo dire che non è lecito lasciare ai clienti decidere cosa deve essere il sito, quando sono essi stessi a determinarne parte del contenuto (ad esempio, lasciando recensioni, o interagendo nei suoi spazi con gli altri clienti), e soprattutto quando è proprio la loro presenza a determinarne il valore ?

L'interrogativo pone in evidenza la necessità di riflettere sui temi del reverse marketing e sul ruolo dei consumatori nelle attività di marketing dell'impresa, compresa la definizione dei contenuti stessi dell'offerta (Sawhney e Kotler, 1999).

Basti pensare, a titolo di esempio, alla impossibilità per un sito di aste di prescindere nella definizione della propria identità dalla percezione che i consumatori hanno del sito, che influenzando gli oggetti che essi pensano di vendervi o acquistare, ne influenza di fatto il contenuto (e quindi l'identità).

Inoltre, anche se Aaker (1996) nel concentrarsi sul ruolo che la brand identity può svolgere per stabilire una relazione tra marca e cliente sottolinea come questa relazione sia l'obiettivo ultimo cui l'impresa deve tendere (concetto che possiamo tranquillamente trasferire alle relazioni sul web), egli individua infine una value proposition che comprende benefici funzionali, emozionali e di espressione del sé (ideale o reale). Tralascia cioè la possibilità di un eventuale connubio tra le prime due categorie, che abbiamo implicitamente sostenuto possano convergere nella valorizzazione di quelli che abbiamo chiamato benefici "esperienziali".

Altri spunti interessanti provengono da altri autori. Kapferer e Thoenig (1991) sottolineano come il ruolo della marca quale memoria del prodotto e promessa del ripetersi della performance imponga all'impresa un obbligo di qualità e di prestazioni costanti. Ciò non può che confermare quanto ampiamente condiviso nella Internet economy in merito alla necessità di procedere ad aggiornamenti costanti dei siti. Un navigatore che entrando in una pagina web si trova di fronte a informazioni risalenti ad alcune settimane o, talvolta ancora peggio, mesi precedenti difficilmente tornerà nel sito. Questo ha naturalmente maggiore importanza per tutti quei campi di attività in cui l'aggiornamento delle informazioni è parte integrante del servizio stesso (si pensi, a titolo di esempio, ad un sito per la compravendita di immobili), ma anche per i siti aziendali di prodotti non caratterizzati da elevata variabilità nel tempo. Non esiste differenza fra un sito di un produttore di articoli per bambini in cui i prodotti e le pagine non vengono modificate e un catalogo cartaceo. La scarsa performance del sito è in questo caso indipendente dalla performance dei prodotti; tuttavia anche se il sito mantiene la sua funzione informativa, il mancato sfruttamento della dimensione esperienziale del sito, che lo riduce a mero catalogo, difficilmente indurrà il navigatore a ritornarvi in un secondo momento.

1.3 Site identity, site position e site image

Sulla base di quanto sino ad ora esposto, possiamo formalizzare i concetti di site identity (evidenziandone le dimensioni più rilevanti), site position e site image.

Possiamo dunque definire la *site identity* come l'insieme di associazioni che l'impresa desidera creare o mantenere nella mente del proprio target, e che si riferiscono ai benefici funzionali, simbolici, di espressione del sé, ma soprattutto esperienziali che essa promette ai navigatori.

Essa si compone di una serie di dimensioni mutate, fino a successiva verifica, dal concetto di brand identity, che vengono tuttavia ad assumere peso e contenuto differente, in virtù dell'importanza dell'elemento relazionale/interattivo nel rapporto fra utente e sito web.

Le dimensioni più rilevanti, esaminate nei precedenti paragrafi, sono riassunte nella Figura 1.

La parte di site identity che viene comunicata dall'impresa al mercato, prende il nome di *site position*. Essa si evince dal contenuto dei messaggi di comunicazione che hanno per oggetto elementi relativi al sito dell'impresa, e con i quali essa tenta di trasferire gli elementi di valore individuati.

Infine, definiamo la *site image* come la percezione e l'interpretazione dei clienti delle caratteristiche effettive, intrinseche ed estrinseche, del sito web, e dell'esperienza che essi possono sperimentare all'interno dello stesso.

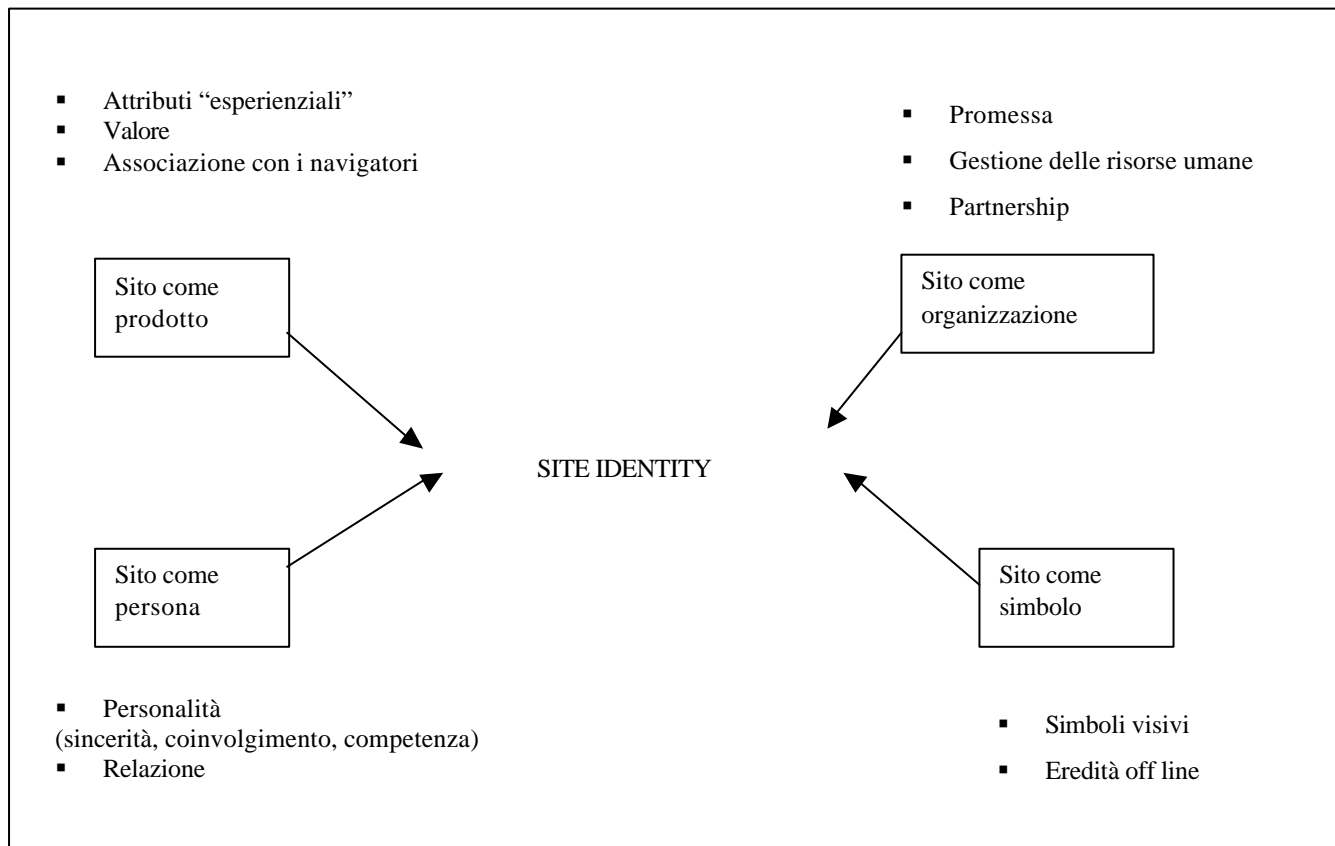


Figura 1: Le dimensioni della site identity

3. La costruzione e la gestione della site identity

Avendo definito la site position come quella parte della site identity e della promessa di valore dell'impresa on line che deve essere attivamente comunicata al proprio target di riferimento e che ne determina la preferenza di navigazione rispetto ai concorrenti, uno dei principali problemi nella gestione della site identity consiste nella definizione dell'orizzonte temporale di riferimento, sotto due principali punti di vista.

Innanzitutto, un primo problema attiene alla necessità di giungere a risultati in grado di influenzare le percezioni ed i comportamenti dei navigatori nel breve periodo, poiché data la relativa novità della rete è presumibile che le imprese che per prime sapranno guadagnare la fedeltà dei loro navigatori si possano stabilire come leader nel lungo termine (Watson, Berthon, Pitt e Zinkhan, 2000), se non altro dal punto di vista della fedeltà cognitiva degli utenti (Costabile, 2000). A ciò fa tuttavia riscontro il fatto che le azioni di costruzione e valorizzazione della site identity fanno tipicamente riferimento ad operazioni di comunicazione, i cui effetti si esplicano notoriamente nel lungo periodo (Fiocca, 1993).

Inoltre, una seconda area di riflessione riguarda il fatto che alcuni elementi relazionali, tra cui l'orientamento al lungo periodo, possano incidere notevolmente sui risultati delle relazioni fra venditore e acquirente (Noordeweier, George e Nevin, 1990). Diviene interessante quindi comprendere quali fattori siano in grado di evidenziare tale orientamento di lungo periodo nella relazione fra navigatore ed impresa on line.

Se assumiamo, ad esempio, il punto di vista dell'impresa, un buon indicatore della volontà dell'utente di intraprendere una relazione di lungo periodo può essere riscontrato nell'intenzione di formalizzare l'iscrizione ad un sito o di entrare a fare parte di una comunità virtuale. Nel primo di questi due casi tuttavia (l'iscrizione al sito) occorre tenere in considerazione il fatto che, a fronte di uno sforzo iniziale nell'atto dell'iscrizione (più o meno elevato in funzione della quantità e qualità delle informazioni richieste per perfezionare l'adesione) non sussistono generalmente ulteriori obblighi per il navigatore nel proseguo della relazione, bensì tipicamente soltanto vantaggi (ad es. lo sfruttamento di un determinato spazio personale, di una casella elettronica, la possibilità di accedere ad informazioni, di inviare messaggi sms gratuitamente, di partecipare a concorsi e così via). Questo, in considerazione del tutto sommato ridotto sforzo per l'iscrizione può portare numerosi utenti ad attivare una pluralità di iscrizioni (per potere ad esempio beneficiare di servizi/informazioni particolari offerti soltanto da un determinato sito), che non sono in realtà indicative di un reale coinvolgimento nella relazione quanto della necessità di adempiere al minimo obbligo necessario ad ottenere una immediata prestazione desiderata (ad esempio, la possibilità di consultare alcuni report on line). Si tratta, in altre parole, di un indicatore di valenza più quantitativa che qualitativa, in grado di fornire poche informazioni in merito al livello di intensità dei fattori che caratterizzano le relazioni fra venditore e acquirente, quali il coinvolgimento, l'incertezza, l'adattamento e la distanza (Ostillio, 1995).

Nel secondo caso invece (la partecipazione a comunità virtuali), possiamo ritenere che dati gli elementi che caratterizzano le comunità virtuali – specialmente quelle nate spontaneamente – quali lo spirito di gruppo, il senso di uguaglianza e di identità (Mandelli, 1998; Jones, 1995), esistano i presupposti perché l'adesione ad una di esse, se accompagnata da una partecipazione attiva, possa essere considerata un valido indicatore della volontà di intraprendere una relazione non occasionale.

Ci sembra infatti ragionevole assumere l'ipotesi che il coinvolgimento sperimentato dal navigatore rispetto alla comunità lo porti a reiterare la sua presenza all'interno della stessa e quindi del sito, accompagnando a ciò tutte le azioni necessarie a favorire la sopravvivenza dello stesso o la propria permanenza nel gruppo (ad es., anche il rilascio di nuove informazioni richieste dall'impresa per aggiornare i database).

1.4 *L'utilizzo dell'off line*

La necessità di porre enfasi sulle dimensioni esperienziali del brand, e quindi sul sito stesso, potrebbe indurre a ritenere che la dominanza della brand reality rispetto alla brand perception (Jevons, Gabbotto, 2000) sviscila il ruolo della comunicazione quale determinante nella creazione degli atteggiamenti e la sua capacità di indirizzare i comportamenti.

Ciò rappresenta una semplificazione della realtà, che al contrario richiede in misura crescente il supporto di flussi di comunicazione, anche e soprattutto off line, per raggiungere una pluralità di obiettivi ben precisi.

Innanzitutto, la considerazione di costrutti teorici non ci deve allontanare dalla realtà di un mondo in continuo divenire, in cui i consumatori, oltre a sperimentare un overload informativo, si trovano in difficoltà nell'individuazione delle modalità più adatte a fronteggiarlo. La semplice acquisizione di conoscenze e informazioni di base, dato l'elevatissimo tasso di dinamismo che caratterizza il mondo dell'on line, non è infatti sufficiente a fornire al pubblico una panoramica aggiornata e completa dell'offerta di contenuti e di prodotti/servizi on line.

Il supporto costante della comunicazione off line diventa quindi fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi di carattere cognitivo della comunicazione (Ladvige e Steiner, 1961), vale a dire la notorietà (fare conoscere l'esistenza del sito) e la conoscenza (fare conoscere le caratteristiche del sito).

Inoltre, lo spostamento dell'attenzione sulle dimensioni esperienziali della relazione tra il consumatore e il brand, anziché apportare interrogativi sull'utilizzo o meno della comunicazione, ne sposta caso mai il focus: non soltanto, come precedentemente esposto, dalla brand image alla brand experience, ma più precisamente alla site identity. L'attenzione si sposta sul sito, quale ambiente all'interno del quale avviene l'esperienza di interazione tra navigatore e contenuti (e impresa), ed in particolare si sposta sugli elementi di quest'ultimo che meglio consentono di trasferire al pubblico indizi in merito alla tipologia di esperienza che si può attendere dal sito.

Così, una marca potrà comunicare alcuni contenuti con l'obiettivo di rinforzare la propria immagine ed identità, ma avrà parallelamente l'esigenza di comunicare per trasferire al pubblico non soltanto l'informazione relativa alla propria presenza in rete, ma anche e soprattutto per dare chiare indicazioni in merito alla tipologia di relazione – e quindi di esperienza – attivabile all'interno del sito. Al di là di una necessaria coerenza d'insieme, è opportuno sottolineare come di fatto, specialmente per alcune tipologie di prodotti, i due messaggi (quello riguardante il brand e quello riguardante la marca) possano avere anche contenuti profondamente differenti.

Mentre gli annunci pubblicitari relativi ai brand vedranno il prevalere di contenuti valoriali, con l'obiettivo di identificare i valori chiave per la marca e rinforzare le associazioni, gli annunci pubblicitari relativi al sito avranno contenuti legati prevalentemente a due dimensioni:

- innanzitutto dimensioni proprie non solo della marca ma anche del consumatore o della relazione⁸ (Lannon, 1993) tra questi due, quali: il divertimento, l'interazione, il gioco, la sfida, l'autonomia;
 - inoltre, dimensioni funzionali relative alle attività effettivamente praticabili dai navigatori nel sito, per fare comprendere, appunto, che cosa caratterizzi l'esperienza di navigazione all'interno dello spazio web dell'impresa: quale sforzo sia necessario e quali attività sia possibile espletare.
- In altre parole, osservando il concetto di site identity, viene a cadere una netta distinzione tra aspetti funzionali ed esperienziali (Park, Jaworsky e Mac Innis, 1986) in quanto sono nella maggior parte dei casi proprio le caratteristiche funzionali del sito (le sue caratteristiche tecnologiche e quindi le operazioni che consente di svolgere o la tipologia di contenuti che offre) a consentire la scoperta di diversi percorsi esperienziali .

⁸ Proprio su questo aspetto è ad esempio incentrata la recente campagna pubblicitaria di Buuongiorno.it. Essa presenta una rielaborazione grafica del gioco del tennis, in cui tra le due racchette al posto della pallina ci è il simbolo della posta elettronica in arrivo, per sottolineare lo scambio comunicativo tra impresa e cliente.

Park, Jaworsky e Mac Innis (1986), pur all'interno di un framework che presenta, come appena visto, alcuni limiti rispetto alla prospettiva necessaria in questo nuovo campo di indagine, sostengono che per comunicare concetti esperienziali (per essi ben distinti da quelli funzionali e simbolici), la pubblicità debba puntare ad un livello di astrazione superiore a quello della qualità percepita, concentrandosi su aspetti ricercati dai consumatori quali il divertimento, la fantasia, o il piacere potenziale derivante dall'utilizzo del prodotto/servizio (ad esempio, mostrando persone che si divertono durante la sua fruizione). Tutto ciò appare non soltanto estremamente coerente con molte delle riflessioni precedentemente esposte ma anche con la prassi osservata di molte delle "dot.com" di utilizzare messaggi pubblicitari altamente astratti, che pur rendendo difficile la comprensione dei contenuti del sito, ben trasferiscono l'idea della tipologia di esperienza che esso propone.

La centralità della comunicazione off line è supportata da ulteriori considerazioni. Se la letteratura sul ruolo della marca nei servizi (de Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1999) evidenzia la rilevanza crescente della corporate brand, ciò appare ancora più evidente per quanto riguarda le "dot.com", data la necessità di generare fiducia in assenza di relazioni pregresse (per la relativa novità delle stesse) e in un ambiente in cui come visto tale fiducia è determinante (Hoffman, Novak e Peralta 1998).

A ciò si accompagna il bisogno di comunicare in modo chiaro la propria vision, per potere attrarre le risorse umane più adeguate a svilupparla. Se l'adesione ai valori aziendali da parte dei propri collaboratori costituisce un obiettivo per ogni impresa, essa diventa un elemento fondamentale nell'on line, dove gli aspetti anche culturali del fenomeno incidono in misura notevole sul commitment e sull'entusiasmo delle persone.

Un ultimo aspetto molto interessante da considerare occupandosi di comunicazione off line per la creazione e gestione dell'identità dei siti proviene dal lavoro di Lannon (1993) e dalle sue considerazioni in merito alla inadeguatezza del modello della gerarchia degli effetti (Ladvige e Steiner, 1961) per la comprensione dell'impatto della pubblicità. Le perplessità che l'autore esprime sull'utilizzo di questo modello, che a livello percettivo non tiene conto della partecipazione del ricevente (visto come soggetto passivo su cui i messaggi inscrivono i propri effetti) e a livello comportamentale non considera le motivazioni inconsce e le scelte derivanti dalla necessità di esprimere il proprio sé, sembrano essere particolarmente rilevanti nell'osservazione della relazione tra sito e navigatore, rispetto a cui tutti questi elementi rivestono come abbiamo visto importanza decisiva. I numerosi studi sulla misurazione delle percezioni dei messaggi pubblicitari e della relazione tra queste e l'impatto degli stessi (Wells, Leavitt e Mec Conville, 1971; Schlinger, 1979, Aaker e Bruzzone, 1981, Moldovan, 1985; Aaker e Stayman, 1990) costituiscono senza dubbio una solida base di partenza per la comprensione dei meccanismi che influenzano l'elaborazione e l'utilizzo dei messaggi pubblicitari in merito ai siti da parte dei navigatori. Tuttavia, le perplessità espresse da Lannon (1993), e condivise in questa sede, pongono numerosi interrogativi sulla necessità di individuare modelli più adatti a misurare gli effetti specifici della pubblicità in questa prospettiva di interazione fra i soggetti.

Ciò significa, ad esempio, attribuire maggiore valore, nelle ricerche sull'impatto della comunicazione riguardante i siti web, al ruolo che l'esperienza del consumatore può giocare.

In tal senso, i risultati del recente lavoro di Bruner II e Kumer (2000) in merito alla trasferibilità della gerarchia degli effetti per la misurazione degli effetti dell'on line advertising, evidenziano la necessità che le imprese utilizzino anche i media tradizionali per influenzare l'atteggiamento della propria target audience, proprio in virtù del fatto che la comunicazione on line non sarebbe in grado di produrre, secondo i loro studi, gli stessi effetti di quella off line per i segmenti di consumatori la cui esperienza con il web è limitata.

1.5 Altre leve per la costruzione della site identity

Da quanto sino ad ora sostenuto, appare evidente che – oltre all'apporto della comunicazione on e off line – un ruolo prioritario nella costruzione della site identity sia giocato proprio dalla consapevolezza che l'impresa matura in merito alle esperienze che il consumatore desidera vivere e vive nel sito.

Per la definizione da noi adottata di site identity, che la differenzia dalla site image e dalla site perception, la costruzione della site identity parte da una riflessione profonda, da parte dell'impresa, in merito alla propria mission e, in particolare, alla tipologia di relazione che essa desidera avere nei confronti dei propri clienti.

Identificazione della mission, identificazione del proprio target di navigatori, valutazione delle risorse – umane ed infrastrutturali – disponibili per valorizzare la relazione, definizione delle associazioni del brand di riferimento, comprensione dell'atteggiamento dei navigatori verso il sito, verso il brand e verso la categoria di prodotto, costituiscono le attività imprescindibili per la definizione di una identità precisa.

1.6 La valutazione della site identity

Poiché il trasferimento di significati da un prodotto, un brand o – a questo punto – un sito web ad un consumatore avviene attraverso i rituali di acquisto e di consumo (McCracken, 1993), è proprio la comprensione di quali significati del sito vengano trasferiti all'utente nel corso della navigazione e nel ripetersi delle visite a permettere la valutazione della site identity di specifici siti.

Per giudicare in modo appropriato il valore di un sito, dal punto di vista della sua identità, dobbiamo dunque riuscire a fare un inventario dei significati che esso contiene, del potere di questi significati e di quanto essi siano competitivo rispetto a quelli di altre brand.

Anche quest'area merita ulteriori approfondimenti nella ricerca futura.

4. Gli effetti a cascata

La site identity è importante perché essa guida la site image. Così come il consumatore considera l'informazione "qual è la marca" nel suo processo decisionale e, ceteris paribus, essa influisce sulla sua decisione finale (Kapferer e Thoenig, 1991), così possiamo ragionevolmente ipotizzare che una solida site identity sia in grado di portare ad una site image in grado di orientare i comportamenti dei navigatori nel momento della scelta fra la navigazione di siti diversi.

Questo risultato appare particolarmente interessante se pensiamo all'utilizzo dei motori di ricerca e a quali leve sia possibile attivare perché un utente, avendo ottenuto una panoramica di possibili web page da visitare, decida di cliccare proprio su quella desiderata dall'impresa.

Interessanti spunti di ricerca si aprono in merito alla comprensione di quale ruolo giochino, in questo processo di scelta, eventuali esperienze pregresse del navigatore con il sito (e quindi la sua conoscenza del sito, nonché la conoscenza che si attende il sito abbia di lui), piuttosto che la curiosità di esplorare nuove esperienze sul web o, appunto, la site image creata attraverso la comunicazione off line. La ricerca in merito è complicata dalla considerazione che l'esistenza di una sensibilità all'immagine quale elemento determinante nella scelta è condizionata non solo dalla percezione che esistano effettivamente differenze tra i contenuti delle diverse offerte (in questo caso, dei diversi siti) e dal coinvolgimento [Kapferer e Laurent 1983, 1985 e 1986] ma anche dalla convinzione del consumatore (nel nostro caso del navigatore) in merito alla sua presunta competenza e capacità di scegliere. Fattori, questi ultimi, tutti da verificare in un panorama di offerte talmente variegato da rendere, come si è detto, spesso difficile la comprensione dell'offerta per il pubblico, e quindi vaga la sua competenza in merito alla scelta.

1.7 Effetti sulla brand identity e sulla brand image

La parte probabilmente più approfondita della gerarchia degli effetti pubblicitari (Brown e Stayman, 1992) è quella che relaziona l'atteggiamento nei confronti del messaggio pubblicitario con l'atteggiamento nei confronti della marca e, a cascata, con l'intenzione d'acquisto. E' interessante ai nostri fini l'apporto dato dal lavoro di Bruner II e Kumar (2000) al tema. Essi dimostrano infatti che è importante considerare anche l'atteggiamento verso il sito web, in quanto esso possiede associazioni positive con quello verso il messaggio, verso la marca, con l'intenzione d'acquisto e con l'attenzione riservata al messaggio pubblicitario.

Nel loro modello, riportato in figura 2, l'atteggiamento verso il sito web evidenzia infatti relazioni positive con la gerarchia degli effetti pubblicitari, in particolare con l'atteggiamento nei confronti dell'annuncio.

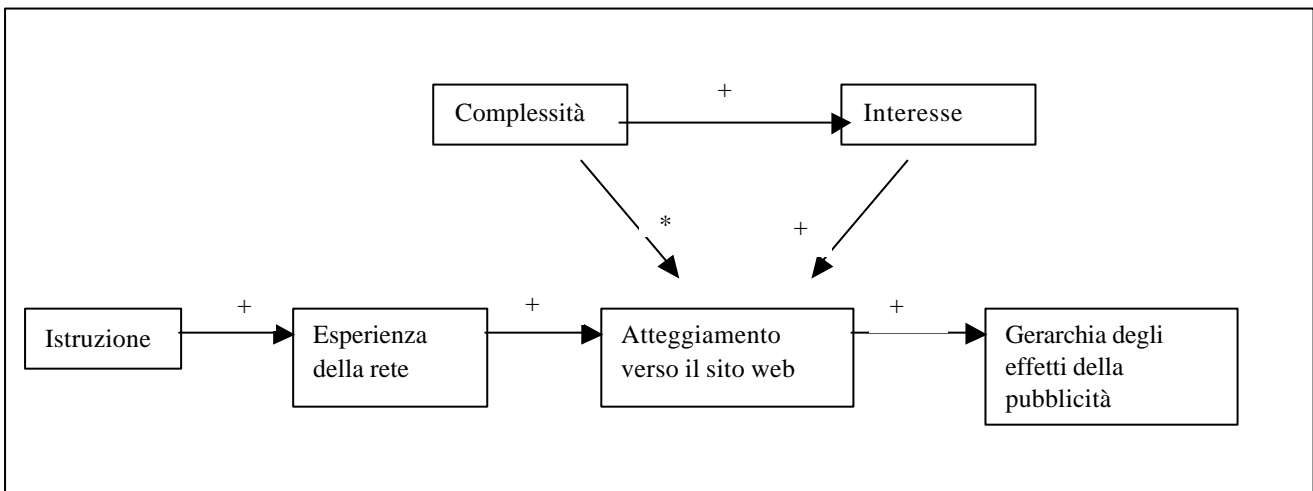


Figura 2: Il modello di Bruner II e Kumar (2000)

Possiamo quindi ipotizzare l'esistenza di una sorta di circolo virtuoso, in cui la comunicazione off line contribuisce a creare una forte site identity, questa influenza l'atteggiamento verso il sito e per tale via l'atteggiamento verso i successivi messaggi pubblicitari. A cascata, ciò influenzerebbe l'atteggiamento verso la marca, e quindi la possibilità di incidere sulla brand image (vedi figura 3). Centrale in questo processo sarebbe naturalmente anche la relazione fra esperienza di navigazione e atteggiamento verso il sito. Notevole è il contributo in tale direzione di Chen e Wells (1999) che, nel definire una scala per la misurazione dell'atteggiamento verso il sito, arrivano a ricondurre gli elementi che lo determinano a tre fattori principali: il divertimento, il contenuto informativo, l'organizzazione grafica e dei contenuti.

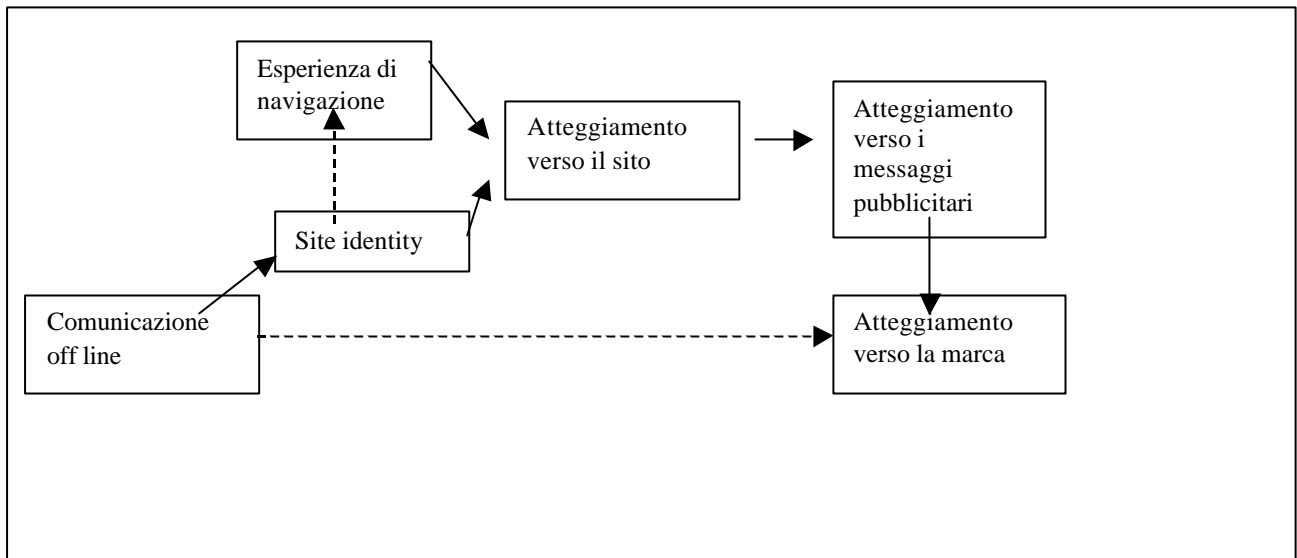


Figura 3: Esempio di effetti a cascata

Le relazioni evidenziate in figura sono complessivamente ancora da approfondire ed è certo che la loro comprensione potrebbe contribuire notevolmente alla definizione delle modalità migliori per valorizzare le sinergie fra off line e on line.

1.8 Effetti sulla definizione dell'offerta

È interessante chiedersi se la caratterizzazione di una specifica site identity possa avere alcuni effetti anche sulla definizione dell'offerta del sito e, in particolare, comprendere se le caratteristiche che l'impresa desidera vengano percepite dai propri navigatori (la site identity) influenzino la definizione di un particolare assortimento di offerta all'interno del sito.

Come infatti un brand name ben conosciuto e ben stimato può essere esteso con successo a nuove categorie di prodotto (Batra, Lehmann, Singh, 1993), così ci possiamo aspettare che la possibilità di mostrare od offrire all'interno del sito particolari classi di prodotto o articoli, sia legata alla particolare site identity che l'impresa intende costruire.

In particolare, sembra interessante indagare e tentare di comprendere se ciò avvenga in modo mediato dalla site image, dalla brand image o in via diretta. In altre parole, ci si interroga sul fatto che la definizione dei prodotti mostrati e venduti all'interno del sito da un produttore di abbigliamento, ad esempio, dipenda in via diretta dalla identità che egli intende dare al sito (e di conseguenza, ad esempio, da una tipologia di persone particolari che l'impresa intende attrarre sul sito), piuttosto che dalla immagine che questo ha (e quindi dalla tipologia di articoli che le persone vanno a cercare sul sito) o dalla immagine di marca. È evidente come ciò possa determinare la presenza on line di assortimenti assolutamente identici a quelli dei punti vendita off line, piuttosto che la predisposizione di offerte completamente diverse in accordo con specifiche caratteristiche della tipologia di relazione creata all'interno del sito.

Tale area di riflessione risulta ancora inesplorata, ma la sua comprensione appare fondamentale per potere guidare le scelte di Internet marketing (e quelle distributive in particolare) delle imprese.

5. Conclusioni

La presenza delle imprese sul web comporta la necessità di focalizzare l'attenzione su nuove aree di ricerca. Esistono senza dubbio parallelismi e similitudini tra le considerazioni che è possibile effettuare in merito alle attività di definizione e gestione della marca e quelle relative alla valorizzazione della propria presenza in rete.

Tuttavia, una più attenta riflessione sul fenomeno e l'osservazione della dinamica realtà dei siti web, suggerisce la necessità di sviluppare considerazioni in grado di valorizzare le Peculiarità di Internet, e in particolare l'interattività.

La rilevanza della dimensione interattiva della relazione pone nuova enfasi sui concetti di "esperienza" e di "brand reality", nella direzione suggerita da Jevons e Gabbott (2000).

Inoltre, la considerazione di questi fattori richiede una profonda riflessione sulla validità dei modelli tradizionali relativi agli effetti della comunicazione, sia per la necessità di comprendere il ruolo ancora possibile per i media tradizionali, che per il bisogno di individuare nuovi parametri di cui tenere conto nella definizione dei contenuti dei messaggi, in virtù delle delle specificità dell'oggetto della comunicazione (i siti).

Tali area meritano necessariamente attenzione nella ricerca futura per comprendere gli elementi di valore dei siti web, e le modalità con cui tale valore possa a sua volta accrescere il patrimonio della marca.

Bibliografia

Aaker D.A., 1996, *Building Strong Brands*, New York, The Free Press

Aaker J.L., 1995, *Conceptualizing and Measuring Brand Personality: A Brand Personality Scale*, working paper, Stanford University, Dec. 1995

Aaker J.L., 1997, *Dimension of Brand Personality*, *Journal of Marketing Research*, vol.34, Aug., pp. 347-356

Aaker D.A. e Biel A.L., 1993, *Brand Equity and Advertising. Advertising's Role in Building Strong Brands*, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers

Aaker D.A. e Bruzzone D.E., 1981, *Viewer Perceptions of Prime-Time Television Advertising*, *Journal of Advertising Research*, vol.21, n.5, pp.15-23

Aaker D.A. e Stayman D., 1990, *Measuring Audience Perceptions of Commercials and Relating them to Ad Impact*, *Journal of Advertising Research*, Aug.-Sept., pp.7-17

Ancarani F., 1996, *The Resource Based View of the Strategy: New Approaches to Industry and Competitive Analysis*, working paper Osservatorio di Marketing SDA Bocconi, n.26, autunno

Armstrong A. e Hagel, J., 1996, *The Real Value of On-line Communities*, *Harvard Business Review*, vol.74, n.3, pp.134-141

Batra R., Lehmann D.R. e Singh D., 1993, *The Brand Personality Component of Brand Goodwill: Some Antecedents and Consequences*, in Aaker D.A. e Biel A.L., 1993, *Brand Equity and Advertising*, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, pp.83-96

Belk R.W., 1988, *Possession and the Extended Self*, *Journal of Consumer Research*, n.2, Sept., pp.139-168

Bellenger D.N., Steinberg E. e Stanton W.W., 1976, *The Congruence of Store Image and Self Image*, *Journal of Retailing*, vol.52, n.1, Spring, pp.17-32

Berry L., 2000, *Cultivating Service Brand Equity*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.28, n.1, pp.128-1337

Biel A.L., 1993, *Converting Image into Equity*, in Aaker D.A. e Biel A.L., 1993, *Brand Equity and Advertising*, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, pp.67-82

Blackston M., 1993, *Beyond Brand Personality: Building Brand Personality*, in Aaker D.A. e Biel A.L., 1993, *Brand Equity and Advertising*, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, pp.113-124

Bruner II G.C. e Kumar A., 2000, *Web Commercial and Advertising Hierarchy-of-Effects*, *Journal of Advertising Research*, Jan-April, pp.35-42

Busacca B., 1994a, *Le risorse aziendali customer-based*, *Economia & Management*, n.3, pp.35-49

- Busacca B., 1994b, Le risorse di fiducia dell'impresa, Utet, Egea
- Chen Q. e Wells W.D., 1999, Attitude toward the Site, *Journal of Advertising Research*, Sept-Oct, pp. 27-37
- Costabile M., 2000, Un modello dinamico di Customer Loyalty, working paper Osservatorio di Marketing SDA Bocconi, n.57, inverno 1999-2000
- de Chernatony L., 1998, Brand Management, Aldershot, UK, Ashgate Publishing
- de Chernatony L. e Dall'Olmo Riley F., 1999, Experts' Views About Defining Services Brands and the Principles of Services Branding, *Journal of Business Research*, vol.46, pp.181-192
- de Chernatony L. and McDonald M., 1998, Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets, second edition, Oxford, Butterworth Heinemann
- Dolich I.J., 1969, Congruence Relationships Between Self Images and Product Brands, *Journal of Marketing Research*, vol.6, Feb., pp.80-84
- Farquhar P., 1989, Managing Brand Equity, *Journal of Marketing Research*, n.1, pp.24-33
- Fiocca R., 1993, Relazioni, valore e comunicazione d'impresa: la comunicazione integrata nell'economia delle imprese, Milano, Egea
- Gardner B.B. e Levy S.J., 1955, The Product and the Brand, *Harvard Business Review*, March-April, pp.33-39
- Glazer R., 1991, Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implication of Knowledge as an Asset, *Journal of Marketing*, vol.55, Oct., pp.1-19
- Goodyear M., 1996, Divided by a Common Language: Diversity and Deception in the World of Global Marketing, *Journal of the Marketing Research Society*, vol.38, n.2, pp.31-48
- Grubb E.L. e Grathwohl H.L., 1967, Consumer Self-Concept, Symbolism and Market Behavior: A Theoretical Approach, *Journal of Marketing*, n.31, Oct., pp.22-27
- Hagel J. e Armstrong A.G., 1997, Net Gain: Expanding Markets through Virtual Communities, Boston, MA, Harvard Business School Press
- Hoffman D.L. and Novak T.P., 1996, Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations, *Journal of Marketing*, vol.60, July, pp.50-68
- Hoffman D.L., Novak T.P. e Peralta M., 1998, Building Consumer Trust in Online Environments: The Case for Information Privacy, <http://www.2000.ogsm.vanderbilt.edu/papers/pdf/CACM.privacy98.PDF>
- Jevons C. e Gabbott M., 2000, Trust, Brand Equity and Brand Reality in Internet Business Relationships: An Interdisciplinary Approach, *Journal of Marketing Management*, vol.16, pp. 619-634

- Jones S., 1995, Understanding Community in the Information Age. In *Cybersociety, Computer-Mediated Communication and Community*, Sage, Thousand OKS
- Kapferer J.N. e Laurent G., 1983, *La sensibilité aux Marques*, Parigi, Fondation Jours de France pour la Recherche en Publicité
- Kapferer J.N. e Laurent G., 1985, Measuring Consumer Involvement Profiles, *Journal of Marketing Research*, vol.22, Feb., pp.41-53
- Kapferer J.N. e Laurent G., 1986, Conflict in the Channel: the Case of European Store Brands, *European Institute for Advanced Studies in management*, Oct. 28
- Kapferer J. e Thoenig J., 1991, *La Marca: Motore della Competitività delle Imprese e della Crescita dell'Economia*, Milano, Guerini e Associati
- Kassarjian H.H., 1971, Personality and Consumer Behavior: a Review, *Journal of Marketing Research*, n.8, Nov., pp.409-418
- Kirmani A., Zeithaml V., 1993, Advertising, Perceived Quality and Brand Image, in Aaker D.A. e Biel A.L., 1993, *Brand Equity and Advertising*, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, pp.143-161
- Keller K.L., 1993, Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57, Jan., pp. 1-22
- Keller K.L., 1998, *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, New Jersey, Prentice-Hall
- Keller K.L., 1999, Managing Brands for the Long Run: Brand Reinforcement and Revitalization Strategies, *California Management Review*, vol.41, n.3, Spring, pp. 102-124
- Kleine R.E., Kleine S.S. e Kernan J.B., 1993, Mundane Consumption and the Self: a Social-Identity perspective, *Journal of Consumer Psychology*, vol.2, n.3, pp.209-235
- Ladvice R.J., Steiner G.A., (1961), A model for prediction measurement of advertising effectiveness, *Journal of Marketing*, vol.25, Oct., pag.59-62
- Lannon J., 1993, Asking the Right Questions: What Do People Do with Advertising?, in Aaker D.A. e Biel A.L., 1993, *Brand Equity and Advertising*, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, pp.163-176
- Malhotra N.K., 1988, Self Concept and Product Choice: An Integrated Perspective, *Journal of Economic Psychology*, 9, pp.1-28
- Mandelli A., 1998, *Internet Marketing*, Milano, McGraw-Hill

- McCracken G., 1993, The Value of the Brand: an Anthropological Perspective, in Aaker D.A. e Biel A.L., 1993, *Brand Equity and Advertising*, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, pp.125-139
- Moldovan S.E., Copy Factors Related to Persuasion Scores, *Journal of Advertising Research*, vol.24, n.6, pp.16-22
- Normann R., 1985, *La gestione strategica dei servizi*, Milano, Etas
- Norman W.T., 1993, Toward an Adequate Taxonomy of Personality Attribute: Replicated Factor Structure in Peer Nomination Personality Ratings, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol.66, pp. 574-583
- Novak T.P., Hoffman D.L. e Yung Y.F., 1999, Measuring the flow Construct in Online Environments: A Structural Modelling Approach, <http://ecommerce.vanderbilt.edu/papers>
- Ostilio M.C., 1995, La Comunicazione fra Imprese: una Variabile Critica nella Relazione Venditore-Aquirente, *Economia & Management*, n.1, pp.47-62
- Quelch J.A. e Klein L.R., 1996, The internet and international marketing, *Sloan Management Review*, vol.37, n.3, pp.60-75
- Park C.W., Jaworsky B.J. e MacInnis D.J., 1986, Strategic Brand Concept-Image Management, *Journal of Marketing*, vol.50, n.3, pp.135-145
- Pettis C., 1996, *La marca per i prodotti tecnologici*, Milano, Franco Angeli ed.
- Ratnasingham P., 1998, Trust in Web-based Electronic Commerce Security, *Information Management and Computer Security*, vol.6, n.4, pp.62-166
- Rettie R., 2000, Improving Flow on the Internet, paper presentato alla Emac Conference 2000, Rotterdam
- Sawhney M. e Kotler P., 1999, Marketing in the Age of Information Democracy, working paper Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University
- Schlinger M.J., 1979, A Profile of Responses to Commercials, *Journal of Advertising Research*, vol.10, n.2, pp.37-46
- Schmitt B., 1999, Experiential Marketing, *Journal of Marketing Management*, vol.15, Jan-April, pp.53-67
- Selnes F., 1998, Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationships, *European Journal of Marketing*, vol.32, n.3/4, pp.305-322
- Shimp T.A., 1981, Attitude toward the Ad as a Mediator of Consumer Brand Choice, *Journal of Advertising*, vol.10, n.2, pp.9-15

- Surgy J., 1982, Self-Concept in Consumer Behavior: a Critical Review, *Journal of Consumer Research*, n.9, Dec., pp.287-300
- Smothers N., 1993, Can Product Brands Have Charisma?, in Aaker D.A. e Biel A.L., 1993, *Brand Equity and Advertising*, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, pp.97-111
- Sterne B., 1996, *Customer Service on the Internet. Building Relationships, Increasing Loyalty and Staying Competitive*, New York, John Wiley and Sons
- Trevino L.Kl. e Webster J., 1992, Flow in Computer-Mediated Communication, *Communication Research*, 19 (5), pp.539-573
- Upshaw L.B., 1995, *Building Brand Identity*, New York, John Wiley and Sons
- Valdani E., 1995, *Il Marketing Strategico*, Milano, Etas
- Vicari S., 1989, *Le nuove dimensioni della concorrenza: strategie nei mercati senza confini*, Milano, Egea
- Vicari S. (a cura di), 1995, *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Milano, Egea
- Ward S., Light L. e Goldstine J., 1999, What High-Tech Managers Need to Know about Brands, *Harvard Business Review*, July-Aug, pp.85-95
- Watson R.T., Berthon P., Pitt L.F., Zinkhan G.M., 2000, *E-commerce e Impresa*, Milano, McGraw-Hill
- Wells W.D., Leavitt C. e McConville, 1971, A Reaction Profile for TV Commercials, *Journal of Advertising Research*, vol.11, n.6, pp.11-17