

**II CONVEGNO INTERNAZIONALE  
LE TENDENZE DEL MARKETING IN EUROPA  
Parigi  
20 - 21 Gennaio 2002**

**Marca e consumatore : nel mercato fisico e nel mercato virtuale**

*Marina Daccò*

Ricercatrice assegnista  
Sezione di scienze economiche e aziendali  
Facoltà di Economia  
Università degli Studi di Parma  
Via Kennedy, 6  
43100 Parma  
tel : 0521-902 393  
segr. e fax : 0521-902 436  
m.dacco@unipr.it

Abstract. 1. La marca: contenitore, contenuto, vettore, intermediario di valore e controparte fiduciaria. 2. Il valore della marca per il consumatore. 3. Marca e marca-insegna nel mercato virtuale. Considerazioni conclusive.

**Abstract**

Il contenuto del paper è una riflessione sul ruolo, l'utilità, il valore della marca, sia per l'impresa, sia per il consumatore in un mercato sempre più globale e virtuale. Si sostiene che il valore della marca, nel rispetto dei suoi contenuti paradigmatici e dunque più virtuosi, sarà anzi aumentato dalle nuove condizioni competitive. Per l'impresa, la marca rimane uno strumento essenziale per il consolidamento delle preferenze suscitate (**brand/store loyalty**), e un mezzo di contatto e di comunicazione immediato con i clienti potenziali. Per il consumatore, la marca (di prodotto o di insegna ) accentuerà la sua funzione strumentale alla **comprensione dell'offerta e di garanzia dei contenuti**, così importante per facilitare e ottimizzare i processi di scelta del consumatore, soprattutto in contesti di scelta sempre più affollati.

In particolare si sottolinea l'importanza del concetto di fiducia verso la marca, come presupposto per conquistare la fedeltà del consumatore, ancor più in contesti di

scelta caratterizzati da numerose alternative non sempre note al consumatore in relazione ai loro contenuti.

E' nostra sensazione, infatti, che in un contesto sempre più fluido e spersonalizzato (lontananza tra le parti) e virtuale crescerà di riflesso il bisogno di familiarità, di affidabilità, di rassicurazione, al quale la marca può rispondere, proprio attraverso il suo portato fiduciario.

Infine, si evidenzia la grande opportunità che, a nostro parere, si apre per le marche-insegna, ovvero per la marca delle imprese commerciali, che si collocano tra il consumatore e i sempre più numerosi fornitori potenziali.

Potranno infatti conquistarsi un ruolo di grande importanza nell'indirizzare gli acquisti e i consumi, se riusciranno a conquistarsi l'apprezzamento e la fiducia del consumatore in relazione alla loro eccellenza nello svolgere la loro funzione di **filtro e selezione dell'offerta**, che nei nuovi mercati sarà sempre più ampia e dinamica (opportunità), ma contemporaneamente meno nota e meno comprensibile (rischio) per il consumatore.

Il contributo è impostato come segue.

Dapprima, si delineano brevemente gli attributi e le condizioni paradigmatiche che dovrebbero caratterizzare una "marca virtuosa".

Quindi, si evidenziano le condizioni alle quali la marca produce benefici e dunque valore sia per il consumatore, sia per l'impresa che la sviluppa e vi investe.

Nella parte finale, attraverso alcune osservazioni puntuali sulle modalità che caratterizzano i processi decisionali del consumatore, in relazione alla elaborazione delle informazioni per la scelta (problem solving), i concetti di marca, fedeltà, fiducia trovano coerente collocazione, a sostegno della convinzione che le marche di valore potranno continuare ad avere una grande ruolo nei nuovi mercati globali, per i loro contenuti (funzionali e simbolici) e per il loro ruolo di orientamento e di ottimizzazione nel processo di scelta dei clienti : funzione, che, con particolare riferimento alla marca dell'impresa commerciale, può rivelarsi una grande opportunità, proprio in relazione all'eccellenza con cui questa saprà definire e selezionare gli assortimenti in modo da corrispondere nel miglior modo possibile alle esigenze della clientela.

## **1. La marca: contenitore, contenuto, vettore, intermediario di valore e controparte fiduciaria**

In questo paragrafo, cercheremo di mettere in evidenza le condizioni che fanno della marca una realtà del mercato che crea valore per il consumatore e per l'impresa.

Il fine prioritario dell'attività di marketing dell'impresa è la conquista profittevole dei consumatori<sup>1</sup>. Questo scopo si realizza con la predisposizione e la proposta di un'offerta capace di attrarli e di trattenerli nel tempo.

In termini economico-quantitativi, tali obiettivi corrispondono:

- all'espansione del giro d'affari, in conseguenza dello sviluppo del numero dei clienti per effetto dell'attrazione;
- all'incremento e al consolidamento dei profitti nel tempo, come conseguenza della ripetizione degli acquisti e della maggiore penetrazione (*customer share*) nel budget dei loro consumi.

Questo fine di conquista è comune a tutti i tipi di attività: della *old* e della *new economy*, per le quali si parla rispettivamente di *customer retention* e di *customer affiliation*<sup>2</sup>.

I processi di globalizzazione dell'offerta e lo sviluppo del mercato sulla rete moltiplicano infatti la concorrenza e, con essa, le occasioni di infedeltà per i propri clienti: le alternative appaiono agli occhi del consumatore nel contempo numerosissime e facilmente accessibili.

D'altra parte, la ricchezza dell'offerta stimola la propensione al cambiamento, la voglia di novità e facilita lo *switching*, soprattutto in caso di ridotta soddisfazione.

La sfida della conquista della preferenza e della fedeltà del consumatore risulta di conseguenza sempre più ardua per le imprese: l'offerta si moltiplica a fronte di una domanda che non cresce proporzionalmente e che diventa più esigente, informata, consapevole del proprio valore per le imprese.

Oggi, al centro delle riflessioni strategiche della funzione marketing, tanto per le imprese industriali, quanto per quelle commerciali-distributive, sta dunque l'analisi delle condizioni che possono contribuire a sviluppare attrazione e fedeltà, in un contesto che le rende sempre più difficili e contestabili.

In quest'ottica, la marca è un attore cruciale nelle politiche di attrazione e di fidelizzazione, in quanto solo ciò che è riconoscibile può essere identificato e cercato dal consumatore per gli acquisti successivi, ovvero diventare oggetto di preferenza e di comportamento fedele. In questo senso, d'altra parte, lo sviluppo della marca è condizione affinché l'impresa sia motivata ad investire con continuità per creare un'offerta di valore per il consumatore.

In effetti, investire nell'innovazione ha senso solo se la marca può essere riconosciuta e quindi premiata da preferenza ed acquisti successivi;

d'altra parte, affinché il consumatore sperimenti l'offerta dell'impresa, è necessario comunicare e distribuire la marca in maniera incisiva;

---

<sup>1</sup> Nell'ambito della più generale teoria definita "Customer Based View, è infatti una considerazione acquisita che il valore dell'impresa è funzione del valore dei suoi clienti (*customer equity*). Si veda per esempio E.Valdani, B.Busacca, "Customer Based View: dai principi alle azioni", Atti del Convegno Internazionale "Le tendenze del marketing in Europa", Ca' Foscari, Venezia, 24 e 25 Novembre 2000.

<sup>2</sup> J. Haegel e A.C. Armstrong, 1997, *Net Gain*, Harvard Business School Press. Traduzione italiana. 2000, *Net Gain*, Etas, Milano; P.Evans e T.S.Wurster, *Bit Bang*, Il Sole 24 Ore, 2000; F.F.Reichheld e P.Scheffer, *E-loyalty. Your secret weapon on the web*, H.B.R., July-August, 2000; M.Costabile, "I processi di consumo nell'economia delle reti digitali. La prospettiva delle imprese sull'evoluzione dei comportamenti del consumatore", Atti del Convegno del 12/2/2001, Università L.Bocconi, Milano.

infine, se alla marca non corrisponde un'effettivo valore per il consumatore, o se la promessa non viene mantenuta, difficilmente verrà acquistata con continuità, stante la numerosità delle alternative.

Investimenti in innovazione e in comunicazione sono dunque fortemente correlati, e sono la base per conquistare l'attenzione, la preferenza, la fiducia e la fedeltà del consumatore, indispensabili per avere ritorni economici elevati, anche in vista delle opportunità connesse alla *brand extension* fondate sulla *trust extension*.

La fiducia <sup>3</sup> è infatti il risultato del consolidamento di una serie di esperienze concrete e psicologiche positive nelle relazioni con la marca, che portano il consumatore a sviluppare atteggiamenti di affidamento nei confronti di ciò che promette e propone la controparte <sup>4</sup>.

La fiducia si configura dunque come l'antecedente della fedeltà cognitiva e comportamentale <sup>5</sup>; la prima è la condizione non visibile, la seconda è la conseguenza visibile di relazioni con il mercato profittevoli e durevoli, che assegnano all'impresa che ne beneficia un forte vantaggio competitivo orizzontale (rispetto ai competitor) e verticale (rispetto ai fornitori).

La capacità di ottenere attenzione e di indurre l'acquisto sono come detto fondamentali per sviluppare una marca: infatti, senza stimoli attrattivi<sup>6</sup> o circostanze attivanti non può aversi prova; senza prova, non può esserci preferenza, né fedeltà. Solo dopo la prova, se l'esperienza risulta appagante (mantenimento della promessa), aumenta la probabilità di acquisti ripetuti (effetto dell'apprendimento cognitivo e/o comportamentale)<sup>7</sup>.

E' assolutamente importante, dunque, riuscire ad attrarre l'attenzione del cliente e indurlo alla prova. Come vi si può riuscire ?

A meno di innovazioni sostanziali di prodotto, la forza di contatto della propria offerta dipende dall'efficacia delle attività *push* di promozione, e *pull* di comunicazione, ovvero dalla capacità della marca e dei suoi supporti (comunicazione, confezione, esposizione, distribuzione etc...) di :

- catturare l'attenzione in un contesto affollato di messaggi e di stimoli;
- interessare con la promessa (differenziazione su benefit rilevanti);
- motivare all'acquisto (forza di convinzione);
- rendersi fruibile al posto e al momento giusto.

L'esperienza di acquisto e di consumo, ovvero il grado di soddisfazione sperimentato, andranno poi a consolidare o a ridurre la probabilità di riacquisto.

<sup>3</sup> Sul concetto di fiducia in un contesto di marketing, si veda, per esempio, la rassegna bibliografica riportata in G.L. Marzocchi, A.Misso, M.Bonocini, *Commercio elettronico e fiducia del consumatore: le variabili chiave nella progettazione di un sito web*, Industria&Distribuzione, n.3/2001, F.Angeli.

<sup>4</sup> Nel caso del cliente, infatti, la fedeltà riduce i costi e il rischio della ricerca, mentre rassicura sui benefici.

<sup>5</sup> A meno di impedimenti di natura circostanziale, accidentale o strutturale (per esempio l'inaccessibilità economica), alla fedeltà cognitiva dovrebbe seguire quella comportamentale.

<sup>6</sup> L'importanza della capacità di attrarre il consumatore è testimoniata dalla grande importanza assegnata agli indicatori che testimoniano i numeri di contatti sviluppati, e questo sul mercato sia reale, sia virtuale.

<sup>7</sup> Il legame tra soddisfazione per l'esperienza e ripetizione del comportamento risale agli studi pionieristici di E.L.Thorndike, *The fundamental of learning*, New York, New York Teachers College, 1932 e B.F.Skinner, *Science and Human Behavior*, New York, Free Press, 1953.

Di conseguenza, comunicare e promuovere con efficacia (modalità e mezzi) la propria offerta saranno attività sempre più rilevanti sia per attrarre nuovi clienti, sia per rinnovare l'interesse di quelli che hanno già sperimentato la marca, ma che subiscono le tentazioni di una concorrenza sempre più ampia e sempre più rumorosa.

La promotion<sup>8</sup> è infatti determinante per sviluppare e mantenere atteggiamenti favorevoli, per suscitare motivazione e preferenza, per stimolare l'acquisto.

In un contesto di competizione crescente e di proliferazione delle alternative per il consumatore la propensione all'infedeltà cresce e di conseguenza aumentano gli investimenti per rendere nota e attrattiva la propria offerta/marca.

Questo fatto spiega in effetti cosa determina le costanti e intense sollecitazioni che subisce il consumatore oggi, e nel contempo la crescente insofferenza di certi gruppi di opinione verso il sistema della marca, soprattutto laddove l'exasperazione di alcuni aspetti del sistema marca e alcune distorsioni distruggono valore per il consumatore, anziché crearlo<sup>9</sup>.

D'altra parte, però, sarà sempre meno facile restare sul mercato se la marca non produce valore al consumatore: un'esperienza negativa estromette la marca dal set di scelta futuro, comportando un costo contatto netto e un passaparola negativo. L'ampiezza delle alternative rende, tra l'altro, la sostituzione molto facile.

Se da una parte tali contesti ipercompetitivi<sup>10</sup>, ad offerta allargata forniscono valore al consumatore, per il fatto di ampliare il suo campo di scelta, facilitando lo switching nel caso di insoddisfazione, è anche vero che aumenta il rischio e il costo connesso ai processi di scelta: i tempi di raccolta delle informazioni, di selezione e valutazione delle alternative si allungano.

Per la marca, di riflesso, tali contesti richiedono un forte impegno sulla qualità dei contenuti e sulla veridicità della promessa, a fronte del quale, tuttavia, si aprono grandi opportunità proprio in conseguenza al ruolo di riferimento che essa viene ad assumere, fornendo una risposta alla domanda crescente di orientamento, di rassicurazione, di riduzione del rischio e di velocizzazione della scelta.

La marca assume allora un ruolo fondamentale sia per il consumatore, sia per l'impresa.

Per il consumatore in quanto riferimento e rassicurazione sui contenuti ; per l'impresa in quanto strumento essenziale per motivare e stimolare continui investimenti in innovazione e differenziazione.

La marca è dunque un segno dell'ambiente (contenitore), referente di aspettative ed esperienze (contenuti), che veicola promesse funzionali e simboliche (vettore di benefit), e che interviene nei processi decisionali (intermediario), semplificandoli,

---

<sup>8</sup> Il termine inglese comprende le attività promozionali e di comunicazione.

<sup>9</sup> A questo proposito, Klein, *No logo*, 2001.

<sup>10</sup> La necessità dell'individuo di evitare/ridurre/risolvere dissonanze cognitive interne rispetto alle proprie azioni è un dato acquisito negli studi del comportamento del consumatore.

riducendo la percezione del rischio, permettendo maggiore rapidità e rassicurazione, laddove il consumatore ne senta la necessità.

La marca permette al consumatore di riconoscere la controparte, di abbinarle dati contenuti e di ottimizzare il rapporto output (risultati) e input (sforzi decisionali).

In un contesto di globalizzazione dei mercati, di diffusione del mercato virtuale e di conseguente aumento del numero dei competitor, la marca, lungi dal perdere significato e pregnanza, può ribadire la sua funzione di utilità e di soddisfazione per il consumatore e contemporaneamente rappresentare un insostituibile strumento di vantaggio competitivo per l'impresa. Purchè, ben inteso, adempia alle sue tipiche funzioni<sup>11</sup> e si affermi come controparte fiduciaria, capace di attirare e stimolare il consumatore con promesse di benefit rilevanti, ma soprattutto di mantenere ciò che promette.

Solo a queste condizioni l'impresa può trarne benefici in un'ottica economica di lungo periodo e, in una prospettiva più ampia, anche legittimità sociale.

Solo la marca vale per il consumatore, vale anche per l'impresa, proprio per la preferenza e la fedeltà che ne può conseguire.

<sup>11</sup> Tipicamente, le funzioni principali della marca sono le seguenti (adattato da J-N. Kapferer, *La Marca*, Ed. Guerini e Associati, 1991, p.102):

- di identificazione : rende riconoscibile l'offerta;
- di orientamento : permette e facilita la categorizzazione dell'offerta;
- di praticità: consente scelte rapide riducendo il rischio dei risultati;
- di vivacità commerciale: amplia e differenzia la scelta, rendendo più piacevole lo shopping;
- di informazione: veicola una promessa di contenuti specifici;
- di garanzia: garantisce la qualità, la costanza dei contenuti promessi, nel tempo e nello spazio;
- di espressività valoriale: rappresenta uno stile, è portatrice di date caratteristiche, ha una certa immagine: dunque uno strumento che si offre al consumatore per manifestare il proprio gusto, le proprie preferenze e i proprio valori;
- di appagamento: poiché rappresenta dati significati e valori, il possederla produce soddisfazione psicologica (autostima, sicurezza di sé, forza nella relazione con gli altri, promozione etc...);
- di innovazione: attraverso l'innovazione funzionale, di immagine o nella funzione d'uso, può creare nuove modalità di acquisto/di consumo, nuovi mercati-prodotto, nuove soluzioni, nuovi contenuti simbolici o di utilità;
- di rassicurazione;
- di cittadinanza.

La funzione di rassicurazione richiesta alla marca, riflette il fondamentale bisogno di avere una controparte affidabile e impegnata e capace di prendersi cura e del consumatore e di tutelarne gli interessi .

La funzione di cittadinanza riguarda la crescente attenzione e importanza attribuita dal consumatore all'eticità dei comportamenti delle imprese, con particolare riferimento all'impegno attivo a tutela della salute, dell'ambiente e a sostegno delle cause di interesse collettivo.

Questa funzione, che rimanda al filone di studi sull'etica dell'impresa, ha recentemente riacquisito grande attualità (si pensi al rinnovarsi e allo sviluppo del filone di studi noto come **cause-related-marketing** ).

I segnali dell'importanza di questo nuovo ruolo della marca (e dunque anche della marca-insegna) sono ormai evidenti: " Brands of the future will have to stand not only for product qualità and desirable image. They will also have to signal something wholesome about the company behind the brand. The next big thing in brands is social responsibility", *The Economist*, 8/9/01, p.30. Sul tema, si veda anche, per esempio:

M.Daccò, *La conquista della fedeltà della clientela: una proposta di valore*, *Trade Marketing* 21/97, F. Angeli e la bibliografia di riferimento. Per una trattazione generale, si veda la recente pubblicazione di E. Giaretta, *Business Ethics e scelte di prodotto*, Cedam, 2000, in particolare p.59 e seg. e capitolo II. Si veda anche S. Sciarelli, *Etica aziendale e finalità imprenditoriali*, *Economia&Management*, n.6/1996.

<sup>11</sup> Sul ruolo della *customer satisfaction* nel processo di creazione del valore per il consumatore e del capitale fiduciario per l'impresa, e sulla sua misurazione, si rimanda a M. Costabile, *La misurazione della customer satisfaction: nuove ipotesi sul paradigma della conferma/disconferma*, Working Paper n.10, SDA Bocconi, Primavera 1996, e all'ampia bibliografia riportata; La funzione di rassicurazione può trovare realizzazione, per esempio, nel controllo microbiologico dei freschi, nel richiedere le certificazioni di qualità e di rispetto degli standard previsti, nel rispetto della catena del freddo.

E' dunque importante che la marca si chieda cosa produce valore per il consumatore.

Sul piano dei contenuti, il valore è legato alla capacità della marca di soddisfare :

- le aspettative funzionali (valore oggettivo della performance);
- le aspettative simbolico-espressive, semantiche che il consumatore associa all'atto di acquisto e di consumo (valore soggettivo della performance, cognitivo e/o emotivo);

Sul piano dell'utilità, la marca produce valore se :

- è garanzia dei risultati promessi (mantenimento della promessa )<sup>12</sup>;
- rassicura sulla costanza dei contenuti (riduzione del rischio di scelta);
- semplifica il processo di comprensione del sistema d'offerta e dunque della scelta.

Il passo successivo per l'impresa di marca è allora quello di capire i contenuti che la marca deve avere, affinché il consumatore possa sentirsi soddisfatto e appagato in termini funzionali, simbolici e di utilità nel processo decisionale, ovvero il *frame* dei contenuti della marca<sup>13</sup> .

## 2. Il valore della marca per il consumatore

La marca produce valore per il consumatore e dunque per l'impresa, se esiste sensibilità alla marca.

Il consumatore è sensibile alla marca:

- se il tipo di bene è coinvolgente (cognitivamente o emotivamente);
- se il consumatore ritiene che tra le alternative possano esservi differenze rilevanti<sup>14</sup> .

E' in altre parole la differenziazione percepita tra le marche alternative, in relazione a prodotti importanti (ad elevato coinvolgimento), che genera preferenza e fedeltà alla marca.

L'interesse o coinvolgimento verso un bene dipende dalla significatività del nesso tra il possesso/consumo/acquisto del bene stesso e gli obiettivi strumentali e finali del consumatore<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> La soddisfazione è infatti conseguenza delle prestazioni effettive dell'offerta ma anche delle aspettative del consumatore.

<sup>13</sup> ... senza dimenticare che il valore è spesso un prodotto culturale di cui il sistema economico ha ampia responsabilità, ma che vede "imputati" anche altri attori sociali ( istituzioni politiche, formative ed educative), che con i loro comportamenti e le loro scelte informano il contesto con il quale l'individuo deve rapportarsi, riceve premi, ricompense, oppure punizioni.

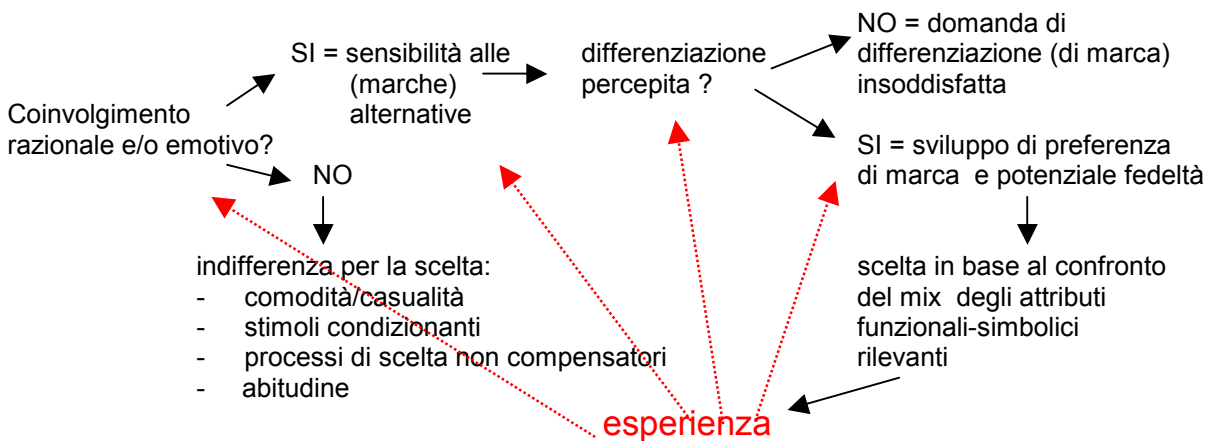
<sup>14</sup> I consumatori non vogliono più scelta : questa crea confusione quando vi è uguaglianza percepita qualitativa. M.Lombardi, "Passare dalla soap opera alla brand.com." in M.Lombardi ( a cura di) *Il dolce tuono*, F.Ageli, 2000, p.33.

<sup>15</sup> La scelta tra le marche riflette cioè l'approccio decisionale del consumatore riconducibile a quello della catena mezzi-fini. Sull'importanza dell'analisi delle catene mezzi-fini, nell'interpretazione dei processi valutativi e delle scelte del consumatore, si veda, per esempio, J.P.Peter, J.C.Olson, *Consumer behavior and marketing strategy*, 4° ed., New York, Irwin, 1996, p.99 e seg.

La differenziazione può vertere tanto su aspetti funzionali che simbolici<sup>16</sup> e sarà favorevole alla marca che offre (dal punto di vista del cliente) il migliore mix quantitativo e qualitativo degli stessi.

Nel caso in cui, al contrario, non vi sia coinvolgimento o non siano percepite differenze rilevanti tra le (marche) alternative, la scelta dipenderà da eventi casuali, dalla presenza e dall'efficacia di stimoli condizionanti, dall'abitudine e da procedure di scelta non compensatorie<sup>17</sup> (Fig.1).

**Fig.1 Coinvolgimento, differenziazione e preferenza di marca**



Fonte: Autore

La prima condizione per lo sviluppo della fedeltà (cognitiva e comportamentale) dipende dunque dall'esistenza di coinvolgimento verso il tipo di bene/marca; quindi, dalla capacità dell'impresa di cogliere, stimolare e soddisfare con la propria offerta di marca, le aspettative (fini) del target meglio dei concorrenti, attraverso la differenziazione degli attributi che sono rilevanti per il consumatore, e ciò a prescindere dalla natura *commodity o shopping* del bene<sup>18</sup>.

La comunicazione della marca creerà delle aspettative circa l'esperienza di consumo/di acquisto, potendo inoltre influire sul livello di coinvolgimento attraverso l'insieme di significazioni-attributi e conseguenze funzionali e simboliche- che la marca riesce a creare, evocare, trasferire<sup>19</sup>.

<sup>16</sup> Il termine si riferisce alla forza semantica della marca, ovvero alla sua capacità di creare significazioni capaci di corrispondere alle aspettative emotive e cognitive dell'individuo, in relazione ad aspetti psicologici, culturali, sociali che lo caratterizzano. Nella dimensione simbolica ricadono infatti la funzione assicurativa, auto-espressiva, emozionale e di relazione sociale (cfr.Fig.5).

<sup>17</sup> Sulle regole di scelta, si veda per esempio M.R.Solomon, *Consumer Behavior*, Prentice Hall International, IV ed. 199, p.294 e segg.; D.Dalli, S.Romani, *Il comportamento del consumatore*, F.Angeli, 2000, pp.388 e seg.

<sup>18</sup> Si noti che con esperienza ci si riferisce allo stato di soddisfazione funzionale e semantica legato all'utilizzo/acquisto di un bene. Diverso è l'uso del termine che viene fatto nella cosiddetta prospettiva esperienziale nell'ambito degli studi sul consumatore, nella quale l'uso del termine esperienziale è riferito principalmente all'esperienza simbolica, edonistica ed estetica procurata dal consumo/acquisto di un bene. M.B.Hoolbrok, E.C. Hirschman, "The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feeling and fun", *Journal of Consumer Research*, 9, September, 1982.

<sup>19</sup> Evidentemente, i valori strumentali e finali ricercati dal consumatore dipenderanno dalle sue caratteristiche personali, ma anche fortemente dal contesto culturale, sociale ed economico di riferimento. Se la marca,

L'esperienza effettiva contribuirà in maniera determinante alla conferma o disconferma del valore della marca agli occhi del consumatore, dunque ai processi generativi di fiducia e di fedeltà.

Soddisfazione, lo ribadiamo, sul piano funzionale e/o simbolico, misurabile a livello di benefici soggettivi percepiti (più che su quelli di performance oggettiva)<sup>20</sup> attraverso lo studio della *customer satisfaction* e dei comportamenti di acquisto/consumo successivi (Fig.2).

## Fig. 2 Un'espressione sintetica della fedeltà alla marca

$$\text{performance percepita funzionale e simbolica della marca} = f (P.f * Wf + P.s * Ws)$$

  
**fiducia e fedeltà alla marca**

dove:

P.f= percezione (voto) performance funzionale

P.s = percezione (voto) performance simbolica

Wf e Ws = importanza della performance funzionale/simbolica per il consumatore, in una data circostanza di acquisto/consumo.

Nota: Wf e Ws misurano il livello di coinvolgimento (funzionale e/o simbolico) verso il bene.

Fonte: Autore

L'importanza relativa delle componenti funzionali e simboliche è anche un indicatore del tipo di processo decisionale che il consumatore metterà in atto nella scelta: estensivo, medio, breve, diretto o periferico <sup>21</sup>. Tale conoscenza è d'altra parte assai rilevante per l'impresa, in relazione alle decisioni sulle politiche distributive, di comunicazione e promozionali.

A questo proposito, è importante sottolineare che il peso dei diversi attributi cambia per i diversi target, ma può cambiare anche per uno stesso consumatore, a seconda delle circostanze e nel tempo, producendo variazioni nella preferenza di marca, a prescindere da cambiamenti oggettivi delle performance della marca stessa. Lo stesso processo valutativo (regole compensatorie, non compensatorie, euristiche) può variare a seconda delle circostanze, portando ad un esito di scelta differente.

con il suo corollario di comunicazione, rifletta questi valori, oppure contribuisca a determinarli e in che misura, è argomento di interessante dibattito.

<sup>20</sup> D'altra parte, proprio i benefici soggettivi e la componente semantica hanno una rilevanza crescente nel determinare il livello di soddisfazione, in coerenza con quanto emerge anche nell'ambito dei più recenti studi sul comportamento del consumatore. Si veda M.Lombardi (a cura di), *Manuale di tecniche pubblicitarie*, F.Angeli, Milano, p.121 e seg.; M.Lombardi (a cura di) *Il dolce tuono*, "Scrivere il paradosso globale", p.211; A.M.Tybout e N.Artz, *Consumer Psychology*, Annual Review of Psychology, 45, 1994; R.P.Bagozzi, *The self regulation of attitudes, intentions and behavior*, Social Psychology Quarterly, 55,2, 1992; I.Simonson, *The influence of anticipating regret and responsibility on purchase decisions*, Journal of Consumer Research, 19, 1992.

<sup>21</sup> Ci si riferisce al noto modello E.L.M. (elaboration likelihood model) Si veda, R.E.Petty, J.T.Cacioppo, D.Schumann, *Central and peripheral Routes to Advertising Effectiveness*, in Journal of Consumer Research, September 1993; R.E.Petty, J.T.Cacioppo, *The Elaboration Likelihood Model of Persuasion*, in Advanced in Experimental Social Psychology, ed. L.Berkowitz (Orlando: Academic press, 1986).

Tenendo presente questa considerazione, si può in effetti dare ragione:

- a) dell'influenza che le circostanze e il contesto possono avere sul tipo di esperienza attesa, dunque sul coinvolgimento e infine sulla fedeltà alla marca<sup>22</sup>;
- b) del motivo per cui è sempre più realistico parlare di fedeltà plurimarca, piuttosto che monomarca, come conseguenza della percezione di una certa omogeneità fra marche su dati attribuiti;
- c) del ciclo di vita di un bene/una marca presso uno stesso consumatore, in conseguenza del variare dei fini e delle priorità dello stesso, e dunque del peso assegnati ai diversi attributi di performance;
- d) della variazione nello spazio e dei processi di adattamento culturale delle preferenze, per l'allineamento dei pesi assegnati in coerenza con i gruppi/l'ambiente/la cultura di riferimento.

D'altra parte, si noti come l'attività di comunicazione della marca può essere finalizzata a modificare nel consumatore la percezione e/o il valore assegnato agli attributi distintivi.

La pubblicità comparativa ha appunto un obiettivo di questo genere, così come l'informazione e la sensibilizzazione sulla rilevanza di certi attributi<sup>23</sup>.

Ancora, il fatto che l'appagamento sia ricercato nei due ambiti, funzionale e simbolico, e il fatto che quest'ultimo assuma una sempre maggiore rilevanza, spiega perché il consumatore ancorché soddisfatto di una marca, manifesti comunque disponibilità alle novità, nel momento in cui il modo con cui viene comunicata offra la possibilità di anticipare fantasticamente nuove modalità di esperienza emotiva e di azione, anche se il nuovo bene/marca è oggettivamente del tutto simile a quello abituale<sup>24</sup>.

La capacità di cogliere con maggiore sensibilità il tipo di esperienza attesa dal target e di riuscire a comunicarla, è essenziale per ideare campagne di comunicazione e di vendita efficaci.

Prescindendo dalla natura del bene, dunque, la fedeltà deliberata corrisponde ad una scelta di utilità (funzionale e simbolica) rispetto all'obiettivo circostanziato (al fine) del consumatore.

---

<sup>22</sup> Per esempio, il processo decisionale per l'acquisto di una mozzarella sarà diverso a seconda che la si acquisti come ingrediente, piuttosto che per preparare un piatto da offrire ad ospiti e, di conseguenza, sarà diversa l'attenzione alla marca, il processo di confronto fra le alternative e infine la scelta

<sup>23</sup> Si pensi alla recente campagna dell'acqua Vitasnella, che ha insegnato al consumatore a considerare il contenuto di sodio, in quanto elemento che può determinare ritenzione idrica. Su un piano sociologico, il fatto che la pubblicità proponga spesso modelli di vita consumistici, superficiali, narcisistici è in effetti un tema importante. Si può dire, tuttavia, che la pubblicità è spesso migliore del livello medio dei programmi e dei contenuti dei maggiori media, per cui il problema dei modelli "negativi" proposti dalla pubblicità andrebbe inserito, a nostro avviso, in un ambito culturale più ampio.

<sup>24</sup> Si noti che questo effetto è paradossalmente tanto maggiore quanto meno la promessa è raggiungibile, proprio perché il consumatore fa fatica ad accettare l'irrealizzabilità di un fatto desiderato, per cui spesso non rinuncia all'obiettivo, ma cambia bene/marca o ne consuma di più, motivato dall'idea che si tratta solo di scoprire la via per realizzare il suo desiderio. Si pensi, per esempio, a tutto il settore della cosmetica, dove nessun prodotto può oggettivamente fare miracoli, ma dove solo la promessa del miracolo risulta una leva attrattiva e di *switching* decisiva.

Detto questo, l'aspetto che qui ci preme sottolineare è che l'ampiezza dell'offerta che caratterizza sempre più i mercati, da una parte aumenta la soddisfazione del consumatore con il piacere dello shopping, di curiosare e cercare le novità in un mercato senza confini; dall'altra, però, sul piano della decisione, la ricerca di soddisfazione si sposta dall'attività di shopping, a quella dell'acquisto e del consumo.

In questo senso, mutano i parametri di soddisfazione in senso conservativo: tanto più l'acquisto è coinvolgente, tanto meno il consumatore sarà disposto a rischiare di sbagliare l'acquisto, sia sotto l'aspetto funzionale, sia sotto quello simbolico.

Ecco che la marca diventa un riferimento fondamentale al quale affidarsi per non sbagliare, nella scelta del prodotto (marca industriale) o per avere rassicurazioni sulla qualità e la tipologia dell'assortimento (marca insegna).

A nostro parere, la rilevanza della marca sarà sempre più elevata anche in riferimento alla marca dell'insegna<sup>25</sup>, ovvero alla marca dell'intermediario commerciale.

Come nel caso dei beni, anche la marca dell'insegna per poter sviluppare preferenza e fedeltà dovrebbe caratterizzarsi per un certo mix di attributi funzionali e simbolici, costanti e distintivi, in relazione al suo prodotto : l'offerta di un servizio commerciale.

La marca insegna dovrebbe essere insieme <sup>26</sup>:

- riconoscibile sul piano del visual (nome, colori, logo, pay off, stile etc..);
- associata in maniera forte e specifica a dati contenuti funzionali e simbolici (caratterizzazione);
- originale sul piano del mix e delle modalità d'offerta della sua promessa (differenziazione).

Come evidenziato, il prodotto dell'impresa distributiva è il servizio commerciale, ovvero la capacità di soddisfare le necessità di shopping e di acquisto del consumatore.

Le leve di marketing a disposizione dell'impresa commerciale sono :

- scelta dell'assortimento
- quantità, tipo e qualità di servizio
- livello relativo dei prezzi
- attività promozionali
- programmi di relazione con la clientela (fidelity card)
- contesto fisico e atmosfera.

Tutte le leve elencate sono fondamentali per la definizione, la caratterizzazione e la differenziazione dell'offerta. In questo contesto di riflessione , tuttavia, ci preme sottolineare l'importanza che può assumere la leva "assortimento", per l'impatto che

---

<sup>25</sup> In questo contesto di riflessione, ci riferiamo alle imprese distributive grocery.

<sup>26</sup> Per un approfondimento sulle dimensioni che caratterizzano la marca : B.Busacca, *Il valore della marca, tra postfordismo ed economia digitale*, Egea, 2000, pg.31 e seg.

può avere in termini di conquista della fiducia e della fedeltà del consumatore che necessita di essere orientato, supportato e rassicurato nel processo di scelta, nella consapevolezza della numerosità delle alternative, accentuata anche dall'affermarsi del mercato virtuale.

La leva assortimento, a nostro parere, è sottovalutata dalle imprese commerciali, che insistono piuttosto generalmente e in maniera omologante sulla convenienza, sulle promozioni e sul servizio. Parimenti, ormai sono molto diffuse anche le iniziative di fidelizzazione attraverso le carte fidelity, e le azioni di intrattenimento.

Anche in relazione al contesto fisico (soluzioni di lay out, materiali, architetture di interni, modalità espositive etc...) e all'atmosfera, la differenziazione è ancora piuttosto bassa.

D'altra parte, solo da poco alcune hanno cominciato sviluppare una marca-insegna istituzionale caratterizzata da contenuti semantici originali <sup>27</sup>, riconoscibile ed effettivamente differenziata dalle alternative.

Noi crediamo che l'originalità, la chiara comunicazione delle modalità di scelta dell'assortimento (logica di selezione) su un piano strategico, così come un orientamento di micro-merchandising su un piano operativo (adattamento locale dell'assortimento), possano diventare una leva fondamentale di differenziazione e di erogazione di servizio e valore per il consumatore.

Ci sembra cioè che l'impresa commerciale potrebbe fissare i suoi principi fondamentali di selezione, garantirli e, in questo ambito, cercare attivamente nuovi fornitori e nuove proposte, così da offrire sicurezza, varietà, novità al consumatore e, nel contempo, differenziarsi dai concorrenti..

Questa funzione ci parrebbe molto utile da un punto di vista di creazione della marca-insegna, tanto sui mercati fisici, quanto su quelli virtuali.

In relazione a quelli fisici, i motivi sono evidenti: oltre alle marche note, il consumatore può sperimentare novità e nuovi beni, sotto l'egida rassicuratrice dell'insegna.

Un assortimento originale è d'altra parte un forte elemento di differenziazione e di riconoscimento per l'insegna.

Inoltre, da un punto di vista economico sociale, può produrre effetti positivi nel momento in cui permette anche ai fornitori locali e minori di arrivare al grande pubblico, in affiancamento alle marche nazionali e multinazionali.

Con riferimento a quelli virtuali, perché oltre alla selezione dell'assortimento grocery, l'insegna potrebbe proporsi come selezionatrice di assortimenti per categorie di produttore (set di scelta) creati scegliendo tra le numerosissime alternative e in base alle caratteristiche e alle priorità fissate dal consumatore.

La capacità di operare un primo screening di qualità tra le numerosissime alternative virtuali, a nostro avviso, rappresenta un grande servizio di valore e di utilità per il consumatore : infatti, gli permette la soddisfazione che deriva dalla

---

<sup>27</sup> Il tema delle dimensioni e dei contenuti che possono essere sviluppate per la marca-insegna, è stato affrontata in si M.Daccò, *L'affermazione dell'identità dell'insegna come "marca" della proposta commerciale*, Trade Marketing, Rivista di Tecnica Commerciale, 18/96, a cui si rimanda anche per la bibliografia sul tema.

novità, dalla possibilità di sperimentare nuove alternative, anche poco note, senza doverne sopportare i rischi.

In effetti, a ben vedere, la funzione di pre-selezione e quella di rendere disponibile l'offerta dei diversi produttori dovrebbero rappresentare un benefit centrale offerto al consumatore.

Più in generale, in un contesto di crescente complessità del panorama delle alternative, si palesa l'importanza di sviluppare e comunicare una precisa identità di insegna, che possa essere soggetto fiduciario per il consumatore, per il quale diventerà molto importante il servizio di pre-selezione e di garanzia dell'offerta, in aggiunta ai tipici altri benefici funzionali, quali :

- servizio di utilità pratica (di tempo, di luogo, di confezione);
- ottimo rapporto qualità/prezzo (*value for money*);
- ambiente accogliente, piacevole;
- accessibilità, facilità <sup>28</sup>.

La fiducia nell'insegna si svilupperà dunque anche in relazione alla sua capacità di scegliere per il consumatore, di mantenere la sua promessa e di tenere comportamenti non antagonistici, anzi nell'interesse e a tutela del consumatore.

La fiducia è una dimensione di estrema importanza nei contesti di scelta complessi, siano questi ad alto o a basso coinvolgimento. Nel primo caso perché oltre a contenere i tempi di scelta, riduce il disagio psicologico connesso alla percezione del rischio di una scelta errata o non ottimale; nel secondo caso, perché minimizza i tempi di acquisto, senza ridurne l'efficacia.

In relazione ai beni, la fiducia nella marca si risolve nella conferma di ciò che viene promesso. In relazione alla marca-insegna, la fiducia è connessa alla qualità del servizio di intermediazione offerto, oltre che a quella dei suoi contenuti. Di conseguenza, **i criteri guida di selezione e di garanzia dell'assortimento, e il grado di innovazione e di distintività dello stesso** saranno a nostro parere una leva di connotazione, di differenziazione e di qualificazione dell'identità dell'insegna di grande importanza <sup>29</sup>.

L'impresa distributiva avrà, a nostro avviso, un altro vantaggio, quello della presenza fisica e della vicinanza al consumatore.

In un contesto di mercato globale e virtuale, infatti, a nostro parere crescerà il bisogno di queste due dimensioni. La presenza sul territorio dell'impresa distributiva

<sup>28</sup> Sul contributo del trade alla creazione di valore per il consumatore, si veda G.Lugli, *Economia e gestione delle Imprese Industriali (trade marketing)*, Utet, 1998, cap.3.

<sup>29</sup> I dati di una ricerca presentata confermano la crescente domanda, da parte del consumatore, di garanzia, di controparti in cui poter riporre fiducia. Con riferimento al comportamento di acquisto grocery, i valori più importanti espressi dal consumatore sono risultati:

- la sicurezza (peso 40%), nel senso di salute, declinata dunque nelle dimensioni di garanzia, trasparenza e qualità;
- il risparmio (peso 30%), inteso come valore, declinato nelle dimensioni di prezzi, tempo (di acquisto e di scelta);
- il servizio (peso 20%), inteso come assistenza, declinato nelle dimensioni di informazione e personalizzazione;

il piacere (peso 10%), inteso come ambiente, declinato nelle dimensioni di gratificazione e di divertimento. Convention Cermes 2001, Milano 21/2/2001, Rapporto Cermes 2001 sulla distribuzione alimentare in Italia.

e una più incisiva comunicazione istituzionale della marca-insegna contribuiscono fortemente a sviluppare familiarità, riconoscimento, rassicurazione, condivisione, identificazione <sup>30</sup>.

Questa posizione privilegiata di grande contiguità con il consumatore, la possibilità di rispondere tempestivamente alle esigenze del consumatore, la possibilità di ribadire e di dimostrare quotidianamente i contenuti della propria promise e la capacità di confermare l'equità della relazione insegna-consumatore, rappresentano gli "ingredienti" fondamentali per lo sviluppo di un patrimonio fiduciario. Come noto, si tratta di un *asset* di grandissima rilevanza in un contesto a competizione crescente come quello attuale, anche per la possibilità di spendere tale valore in relazione ad altre attività che l'insegna intendesse intraprendere, per esempio:

- di *brand extension* (prodotti e servizi inerenti all'attività principale),
- di diversificazione in business diversi,
- di *co-marketing* e di alleanze strategiche trasversali (allargamento dell'offerta per universi e stili di vita),
- di intermediazione attiva su nuovi mercati fisici e virtuali.

In conclusione, dal punto di vista dell'impresa, la capacità di procurare soddisfazione nel tempo attraverso la marca, rappresenta un valore flusso a cui corrisponde il consolidarsi di atteggiamenti di fiducia. La fiducia è una risorsa immateriale che non si può acquistare, ma che si conquista nel tempo, richiede valori, impegno e coerenza strategica; è specifica dell'impresa, rilevante, non imitabile ed ad alto potenziale economico, perchè va ad alimentare il patrimonio immateriale dell'impresa che, in un'ottica di sviluppo del vantaggio competitivo *resource-based*<sup>31</sup>, trova grande importanza anche sui mercati virtuali.

Con riferimento allo specifico all'impresa distributiva, inoltre, l'impegno strategico per lo sviluppo di una marca-insegna, che possa identificare per il consumatore una controparte originale, competente, affidabile è condizione essenziale per rispondere all'aumentata concorrenza dei mercati. In particolare, riteniamo che la marca-insegna possa ritrovare una notevole opportunità di connotazione e di differenziazione, sul piano della funzione di selezione degli assortimenti, proprio in considerazione dell'evoluzione dei mercati, caratterizzati da una crescente

<sup>30</sup> D'altra parte, la vicinanza fisica e la frequenza di contatto con il consumatore consentono all'impresa distributiva (al punto vendita dell'industria) di:

- sviluppare una maggiore conoscenza del mercato di riferimento, attraverso l'analisi dei comportamenti e, conseguentemente, di assumere un più spinto orientamento al consumatore grazie alla facilità di interazione e di ascolto quotidiano (consumer research), che permette di realizzare azioni di micro-marketing e micro-merchandising;
- condizionare i suoi comportamenti in punto vendita;
- rendere visibili e concretizzare giorno per giorno le sue promesse di valore, attraverso comportamenti equi nel tempo (equità seriale, ovvero assenza di opportunismo e orientamento al costante incremento del valore offerto) e nello scambio (equità diadica, ovvero equilibrio dello scambio tra consumatore e insegna - B.Busacca, *Il valore della marca tra postfordismo ed economia digitale*, Egea, 2000, p.73.-), i quali stanno alla base dello sviluppo di atteggiamenti fiduciari.

<sup>31</sup> D.Collis, C.Montgomery, *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*, Harvard Business Review, luglio-agosto, 1995, p-119-128; J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 17, 1991, p.99-120.

situazione di *informations overload* e che per questo rischia no di disorientare e frustrare il consumatore piuttosto che facilitarlo e appagarlo nei suoi processi decisionali di acquisto.

Vediamo allora come il concetto di marca e del suo portato (necessario) di fiducia siano fondamentali per affrontare con successo l'era dei mercati fisici e virtuali.

### 3. Marca e marca-insegna nel mercato virtuale

Questo essere segno riconoscibile e controparte affidabile assegnerà a nostro parere alla marca un ruolo sempre più rilevante anche sul mercato virtuale.

Infatti, nonostante che molta letteratura<sup>32</sup> riporti tra i vantaggi del nuovo mercato virtuale l'accesso facilitato a grandi quantità di prodotti e di informazioni che dunque, in teoria, migliorano le condizioni di scelta per il consumatore, ci sembra che su un piano pratico tale situazione non si realizzerà in ogni caso<sup>33</sup>.

Infatti, l'eccesso di offerta può al contrario rendere più difficile il processo di scelta, nel momento in cui il consumatore non è in grado di dominarla cognitivamente<sup>34</sup>.

Questo fatto risulta coerente con quanto sostenuto nella *teoria dell'accentuazione*<sup>35</sup> che, nell'ambito degli studi sul comportamento del consumatore, dimostra che il processo decisionale risulta più gratificante e soddisfacente se il soggetto riesce a discriminare gli stimoli. Questa condizione, che denomineremo di *dominanza cognitiva* dell'offerta disponibile, facilita la presa di decisione e determina il grado di soddisfazione e di gratificazione relativo al processo decisionale.

Da un punto di vista psicologico, infatti, un eccesso di scelta e di informazioni, riduce la capacità di differenziare le alternative, quindi l'efficacia del processo decisionale<sup>36</sup>, determinando nell'individuo una complessiva sensazione di

<sup>32</sup> Per esempio: D.L.Hoffman, T.P.Novak e P.Chatterjee, *Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenges*, Journal of computer Mediated Communication, n.1, 1995.

<sup>33</sup> Questo tipo di risposta trova luogo, nel panorama delle teorie cognitive, nell'ambito della Information Foraging Theory. Questa è una teoria di tipo evolutivo-ecologica che considera l'adattamento delle persone ad ambienti troppo ricchi di informazioni così come fanno i biologi che studiano l'adattamento degli organismi in natura. La risposta consiste nella comunicazione tra soggetti, nella formazione di coalizioni, nella formulazione di piani e strategie flessibili. Di fronte alla densità informativa di internet, la risposta è la costruzione di artefatti che possano dare un assenso, organizzare e piegare l'ambiente alle esigenze del soggetto. G.Mantovani, *Le tre anime della rete*, Psicologia contemporanea, gen-feb.2001, 1963. Sull'aspetto dell'overload informativo nel contesto virtuale, si veda l'interessante contributo di U.Collesei, F.Casarin, T.Vescovi, *Internet e i cambiamenti nei comportamenti di acquisto del consumatore*, Micro&Macro marketing, n.1, aprile 2001.

<sup>34</sup> M.R.Ward e M.J.Lee, (*"Internet shopping, consumer search and product branding"*, in Journal of Product and Brand Management, n.9/2000) osservano infatti che lo shopping via internet è frenato dagli alti costi di transazione connessi alla ricerca (...). Fra questi, vi è anche quello connesso al fatto che la disponibilità teorica di informazioni è in effetti molto elevata, ma la sua utilizzabilità pratica sia molto meno immediata, data la difficoltà di navigare tra iperlink e connessioni a costellazione.

<sup>35</sup> Secondo questa teoria, la capacità di discriminare una serie di stimoli in base ad una dimensione, aumenta in relazione all'aumentare del loro valore, come se le capacità di giudizio si affinassero davanti alla comprensione e alla individuazione di stimoli importanti. D.Pietroni, R.Rumiati, *"Quando il cuore decide a ragione: la scelta di acquisto di prodotti funzionali ed espressivi"*, Micro&Macro Marketing, VIII, n.1, aprile 1999.

<sup>36</sup> Il processo risulta infatti approssimato e la scelta finale una fuga da un contesto decisionale che non si riesce a dominare. J.W. Payne, J.R.Bettman, E.J.Johnson, *The adaptive decision maker*, New York,

insoddisfazione, di frustrazione, dovuta all'incertezza circa i risultati e l'aver effettivamente scelto il meglio.

In un contesto del genere, è evidente l'importanza della marca, quale elemento noto dell'ambiente, grazie al contenuto informativo che veicola.

Vediamo di precisare meglio questo ruolo della marca quale riferimento importante nei processi di scelta, per le conseguenze che produce sul piano competitivo, specificando il concetto introdotto di *dominanza cognitiva*.

La dominanza cognitiva dell'offerta corrisponde ad un'esigenza generale dell'individuo di controllare il contesto in cui si muove e, nello specifico, di poter capire l'offerta, al fine di poter operare una scelta psicologicamente sensata, sostenibile, giustificabile.

La necessità del consumatore di giustificare à sé e agli altri (in riferimento agli altri, viene proposto il concetto di *accountability*<sup>37</sup>) le proprie decisioni di acquisto e di consumo è evidenziata da più Autori che si sono occupati del comportamento del consumatore, ed è spiegata come un'esigenza che risponde ad un bisogno di<sup>38</sup>:

- aumentare la propria stima personale;
- ridurre il rimpianto se la scelta non dovesse produrre gli esiti attesi;
- sentirsi razionale e consapevole e, dunque, avere ragioni fondate per preferire un'alternativa ad un'altra;
- accettazione, integrazione, adesione in relazione ai gruppi di riferimento.

La necessità di poter capire e organizzare il contesto di offerta, come si diceva, viene accentuata da un ambiente informativo e da un panorama d'offerta dinamico e in rapida espansione e, di conseguenza, sempre più complesso e meno intelligibile, come appunto è il caso del mercato virtuale.

Infatti, benché la rete, essendo un serbatoio di informazioni, possa generare la sensazione di avere più potere di scelta e dunque di poter migliorare il processo decisionale e la scelta finale, nei fatti, la numerosità delle alternative, la densità e la particolare distribuzione neuronale delle informazioni (i links "portano in giro" senza fine, rendendo possibili innumerevoli combinazioni di percorsi), rischia piuttosto di ottenere povertà di attenzione (si naviga senza vedere), di produrre nel consumatore una sensazione di perdita di controllo sul processo di analisi, e di incertezza sulla concreta superiorità della decisione finale (recupero, valutazione e comparazione adeguata di tutte le alternative possibili), e dunque dei dubbi sull'effettiva massimizzazione della utilità soggettiva.

---

Cambridge University Press, 1993; J.G.Helgeson e M.L.Ursic, *Information load, cost/benefit assessment and decision strategy variability*, Journal of the Accademy of Marketing Science, 21, 1, 13-20, 1993.

<sup>37</sup> Con tale concetto si intende appunto la necessità di giustificare le proprie azioni ai soggetti esterni, come conseguenza della consapevolezza che le proprie decisioni vengono valutate dal proprio entourage e che si deve poter dare giustificazioni a difesa delle scelte effettuate. P.E.Tetlock, *Accountability: the neglected social context of judgement and choice*, in L.L. Cumming, B.M.Staw (a cura di), *Research in Organizational Behavior*, 7, Greenwich, Jai Press, 1985.

<sup>38</sup> Per i riferimenti, si veda D.Dalli, S.Romani, *Il comportamento del consumatore*, F.Angeli, 2000, pp.406 e seg.

L'eccesso di informazioni si scontra con la limitatezza della capacità computazionale del sistema cognitivo e, spesso, del tempo a disposizione<sup>39</sup>.

In riferimento al mercato virtuale, infatti, a nostro avviso, l'e-customer navigherà per diletto, ma per gli acquisti cercherà ciò che già conosce, ciò che è familiare, cercando rassicurazioni sia sulle qualità del bene, sia in riferimento al processo di raccolta, valutazione, scelta e perfezionamento dell'acquisto (affidabilità della marca e del mezzo)<sup>40</sup>.

D'altra parte, numerose ricerche dimostrano che il set evocato, in genere, sia per i beni, sia per i siti, è ristretto. In particolare, la numerosità delle alternative considerate nel set evocato è negativamente correlata con il numero di attributi da considerare e con la percezione di rischio associata all'acquisto: il restringere l'area evocata è in effetti un espediente volto a meglio dominare complesse circostanze di acquisto<sup>41</sup>.

Ancora, poiché la ritrosia del consumatore in relazione agli acquisti su internet trova motivazioni anche in conseguenza della percezione di inaffidabilità del mezzo<sup>42</sup>, la marca può rassicurare anche in relazione alla transazione, perché rappresenta una controparte nota, dotata di "fisicità psicologica" (e per questo percepita come più affidabile)<sup>43</sup>.

Di fronte ad un'offerta davvero senza confini, il consumatore rischia di subire le conseguenze psicologiche dovute ad un eccesso di scelta in presenza di scarse informazioni, che può rallentare e talvolta bloccare il processo decisionale.

In effetti, come emerge da diversi studi psicologici sulle modalità dei processi decisionali del consumatore<sup>44</sup>, le scelte cognitivamente soddisfacenti sono quelle

---

<sup>39</sup> Una recente ricerca sul comportamento dell'e-consumatore condotta in 6 Paesi (USA, Germania, Regno Unito, Francia, Svezia, Giappone) conferma i che le abitudini di acquisto restano tradizionali anche su internet: il 61% degli acquisti si realizza presso gli stessi uno o due siti (mettendo dunque in discussione la maggiore infedeltà che caratterizzerebbe l'e-consumatore), che in generale corrisponde a quello di imprese *brick&mortar*, più che di pure *players*. Il 64% spiega il fatto sostenendo di aver potuto vedere, toccare, provare in punto vendita il prodotto che acquistano; il 58%, inoltre, si sente rassicurato dalla familiarità/notorietà della controparte sul piano della sicurezza nei pagamenti. L.S.A, supplemento del n.1702, 7/12/2000.

<sup>40</sup> I dati di un'analisi recentemente presentata sul comportamento d'acquisto degli e-customers mette in luce come questo sia del tutto simile a quello che si manifesta espresso sui mercati fisici: i siti visitati sono pochi (una decina in media), e la fedeltà si realizza verso pochi selezionati.

<sup>41</sup> D.Romano, *Immagine, marketing e Comunicazione*, Il Mulino, 1988, p.133.

<sup>42</sup> D.L.Hoffman, T.P.Novak, M.Peralta, *Building consumer trust on line*, Communication on the ACM, n.42, 1999.

<sup>43</sup> Il problema della sicurezza delle transazioni (oltre che dei dati personali) resta ancora un deterrente molto forte per gli acquisti su internet (si veda per esempio G.L. Marzocchi, A.Misso, M.Bonocini, "Commercio elettronico e fiducia del consumatore: le variabili chiave nella progettazione di un sito web", *Industria&Distribuzione*, n.3/2000).

<sup>44</sup> J.W.Payne, J.R.Bettman, E.J.Johnson, *The adaptive decision maker*, New York: Cambridge University Press, 1993; J.G.Helgeson e M.L.Ursic, *Information load, cost/benefit assessment and decision strategy variability*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 1, 1993; J.R.Bettman, E.J. Johnson, M.F. Luce, J.W. Payne, *Correlation, Conflict and Choice*, *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 19, 4, 1993. Riferendosi al modello del decisore adattivo di Payne (J.W.Payne, *The adaptive decision maker*, Cambridge University press, 1993), in cui i criteri decisionali varierebbero in funzione del contesto decisionale, si può ritenere che l'eccesso di offerta renda più gravoso il compito decisionale e produca infine scelte di "fuga", ovvero modalità decisionali globali e meno accurate, alle quali si associa in generale un basso livello di soddisfazione finale rispetto al processo di scelta.

che discendono da un processo decisionale accurato e non faticoso, che possano dunque realizzarsi in un contesto d'offerta sotto controllo e in tempi coerenti con la natura e i fini dell'attività di acquisto (emozionale- shopping- funzionale-rapido).

Proprio per ridurre questo possibile senso di non-dominanza del mercato e di conseguente insoddisfazione rispetto al processo di scelta, così come per ridurre la complessità della lettura dell'offerta, la marca rappresenta un'importante punto di riferimento per procedere con soddisfazione nella scelta, anche perché permette di realizzare obiettivi di "affare", ovvero di ottimizzazione del rapporto qualità (nota)/prezzo, che caratterizzano in larga misura il consumatore attuale (*bargain minded customer*).

Grazie al suo patrimonio denotativo, connotativo e fiduciario la marca consente dunque di ottimizzare i processi decisionali, semplificandoli, senza che il consumatore percepisca una perdita di efficacia, di efficienza e di piacere dello shopping.

Quest'ultimo aspetto introduce la riflessione sul ruolo che può assumere la marca-insegna, nello svolgimento della sua funzione di intermediario tra domanda e offerta di beni, ovvero di **gatekeeper** sia sul mercato fisico che virtuale tra fornitori e consumatore.

Poiché internet può diventare un mercato senza confini di prodotti, informazioni, sollecitazioni, ciò di cui a nostro avviso i consumatori avranno sempre più bisogno saranno proprio proprio referenti, mappe per facilitarli e ottimizzare la scelta<sup>45</sup>.

Nel mercato virtuale, la risposta al bisogno di orientarsi nel mare magnum dell'offerta è rappresentata dai motori di ricerca, dai portali, verticali e orizzontali e, ad un livello più specifico, dagli infomediari. Questi servizi infatti *cercano* per il consumatore, generalmente in base a parole chiave, ma non selezionano in maniera ragionata e intelligente, non entrano cioè nel merito del valore di ciò che trovano su indicazione del navigatore.

A nostro parere, dunque, potrebbe esservi spazio per marche-insegna capaci di selezionare nel merito tra le alternative disponibili su internet, per conto del consumatore, sulla base delle direttive (etichette) di priorità da questo assegnate.

Proprio il tipo di etichette disponibili, d'altra parte, caratterizzerebbero il tipo di servizio e la specializzazione della marca-insegna stessa.

Si tratterebbe quindi di un servizio di customizzazione della combinazione dell'assortimento e del set di scelta, per attributi rilevanti per il consumatore, e insieme di garanzia, di rapidità e di ottimizzazione della scelta.

Si tratterebbe di un agente consulente che sceglie per il consumatore, lo indirizza, lo consiglia, in base alle preferenze e alle specifiche richieste di quest'ultimo. Richieste di tipo oggettivo (per esempio : prezzo), ma anche qualitative (per esempio: baguette per una serata di gala).

---

<sup>45</sup> J.Trout, op.citata, p.66

E questo, in un mercato sempre più complesso, spersonalizzato, virtuale, dove, a nostro parere, riteniamo che aumenterà come contrappasso, il bisogno di relazione, di vicinanza psicologica (marca di fiducia) e fisica, e di semplificazione .

La capacità effettiva di soddisfare il consumatore nella sua esigenza di poter scegliere tra tutte le opportunità offerte sul mercato virtuale, in base ai contenuti indicati, riducendo i tempi e i rischi dovuti all'incertezza, svilupperebbero la fiducia verso la marca-insegna , con evidenti vantaggi per quest'ultima in relazione alla sua posizione di **gatekeeper**<sup>46</sup>, che le assegna il potere di orientare e di indirizzare i consumatori.

Quest'opportunità ci sembra particolarmente attiva per le imprese distributive che già operano sui mercati fisici, che decidessero di estendere il loro servizio di selezione degli assortimenti sul mercato virtuale.

Il vantaggio competitivo delle imprese commerciali già operanti sui mercati fisici, rispetto agli intermediari puramente virtuali (*e-tailer* o *pure player*) deriva a nostro parere, dal poter estendere (*trust extension*) ad un nuovo servizio la fiducia e la familiarità conquistate sul mercato fisico, potendo dunque rispondere all'esigenza di rassicurazione da parte del consumatore.

L'importanza della fisicità della controparte è dimostrata d'altra parte del fatto che diversi *pure players* stiano evolvendo verso forme ibride del tipo *click&mortar*.

La marca-insegna che riuscisse a dimostrare la sua capacità di scegliere al meglio per il consumatore sul mercato fisico, sarebbe dunque facilitata a trasferire questa sua competenza riconosciuta sul mercato virtuale, offrendo un servizio intelligente di ricerca delle alternative migliori, in relazione ai criteri di preferenza e alle condizioni indicate dal consumatore-navigatore <sup>47</sup>.

Ovviamente, per offrire tale servizio in un ambito diverso dal grocery, richiederebbe la declinazione e la ri-comunicazione dell'immagine della marca declinata per settori di attività (fashion, design, sport etc...); processo che tuttavia la presenza di un'elevata fiducia nella marca-insegna (ombrello) di partenza faciliterebbe sicuramente e che probabilmente potrebbe risolversi con un buon progetto di comunicazione.

Dunque, oltre a proporre un proprio assortimento attraverso il canale virtuale, la marca-insegna potrebbe svolgere la medesima funzione in relazione alla ricerca di alternative relative ad altre tipologie di beni, su indicazioni specifiche del consumatore <sup>48</sup>.

<sup>46</sup> Sulla crescente rilevanza che assumerà chi nell'era dell'informazione riuscirà ad avere una posizione riconosciuta di gatekeeper, si veda J.Rifkin, *L'era dell'accesso*, Oscar Mondadori, ed.2001, p.237 e seg.

<sup>47</sup> L'intermediazione potrà riguardare la ricerca di un dato prodotto-marca al prezzo più basso; oppure, per esempio, di prodotti-marche di tendenza sul mercato USA; gli oggetti d'arredamento di designer di grido.

<sup>48</sup> Da una recente ricerca condotta da Datamonitor nei 7 principali Paesi europei e negli USA mostra come l'e-commerce alimentare sia in forte crescita (proiezione 2005: 57 miliardi di euro, contro i 3,3 di oggi), ma che i leaders mondiali sono tutti *click&mortar* e solo uno sia un *pure player* (l'americano Webvan, terzo, con 129 milioni di euro di fatturato e 288 milioni di perdite; il primo è Tesco, con vendite in rete nel 2000 pari a 320 milioni di euro; secondo Ahold, con 175 milioni). Questo, perché i distributori tradizionali hanno vantaggi

Come nel mercato fisico, dunque le marche-insegna su internet potrebbero svolgere un'importante funzione di intermediazione e selezione dell'offerta per i navigatori e, proprio come avviene sui mercati fisici, potrebbero conseguire una forte *e-store loyalty*, con tutti i vantaggi conseguenti sul piano della diversificazione dell'offerta (economie di scopo), resi possibili dalla presenza di un rilevante patrimonio fiduciario.

Sempre in relazione al mercato virtuale, alle imprese commerciali distribuite fisicamente sul territorio, ma in generale sulle imprese con diffusione capillare sul territorio (si pensi agli uffici di posta o alle stazioni di servizio) si apre, a nostro avviso, un'ulteriore opportunità.

Queste imprese potrebbero infatti fornire un servizio logistico alle imprese industriali che vendono via internet e che devono risolvere il problema logistico della consegna e dell'assistenza ai clienti e anche della rassicurazione (riducendo in parte i costi e le difficoltà delle consegne a domicilio, che in genere risultano ancora troppo elevati per rendere economico il business di beni a basso valore/margine unitario).

Oltre alla possibilità di sviluppare servizi di assistenza post-vendita, per l'impresa commerciale sarebbe un'occasione di creazione di traffico.

L'impresa commerciale, in particolare, potrebbe svolgere anche un servizio di garanzia per il consumatore in relazione alla sicurezza della transazione finanziaria conclusa con la controparte selezionata.

Come già espresso, noi crediamo infatti che il recupero della relazione personale e fisica tra marca e consumatore sarà di grande importanza in un mercato sempre più ampio, spersonalizzato e virtuale.

L'offerta dell'impresa commerciale caratterizzata da una marca-insegna nota e di valore per il consumatore potrebbe assumere nel mercato virtuale diversi profili e corrispondenti spazi di sviluppo, offrendo:

- a) la possibilità di acquisto on-line dei suoi assortimenti (compresi i prodotti/servizi che avesse sviluppato a latere del core business grocery);
- b) un servizio di selezione di alternative d'offerta presenti in rete, relative alle categorie di prodotto diverse da quelle generalmente trattate, in base agli attributi preferenziali espressi dal cliente (prezzo, modello, posizionamento, contenuto moda etc...), svolgendo dunque un ruolo molto importante per il consumatore che desidera allargare il suo panorama di scelta, riducendo il rischio, i tempi e la difficoltà di scelta legata all'eccesso di offerta in rete.

Questa funzione corrisponderebbe a quella di un negozio virtuale dall'assortimento molto più ampio e profondo di quanto non sia possibile nel punto vendita fisico, in cui la marca-insegna propone le sue competenze nel saper selezionare per conto del consumatore, offrendo eventualmente assistenza, garanzia e servizio logistico per il perfezionamento della transazione;

- c) la possibilità di distribuzione fisica, nelle aree geografiche in cui è presente, dei prodotti (non digitalizzabili) acquistati via internet, fornendo così un

servizio logistico alle imprese industriali ed eventualmente servizi di assistenza post-vendita. In questo caso, l'insegna beneficerebbe del traffico indotto oltre che del prezzo del servizio reso;

- d) l'opportunità di sviluppo attraverso alleanze, accordi, partnership commerciali e distributive con le imprese industriali, su un piano internazionale.

Se queste prospettive saranno effettivamente concretizzabili, si potranno dunque aprire nuove e ricche opportunità per le imprese distributive e per le marche di valore; per le marche cioè capaci di offrire valore funzionale, simbolico e di utilità nel processo di scelta al consumatore.

Le sfide dei mercati globali e virtuali potrebbero dunque ristabilire la legittimità delle marca in relazione al benessere per il consumatore e inoltre, paradossalmente, incrementare le opportunità di diffusione sui mercati delle marche minori, locali, se di valore, in alternative alle marche nazionali e multinazionali, grazie alla funzione di intermediazione di qualità che potrebbero svolgere le marche-insegna.

## Conclusioni

La marca quale contenitore, contenuto, vettore e intermediario di valore gioca dunque un ruolo fondamentale nei processi di *brand* e *store loyalty*, con evidenti importanti conseguenze sul piano dell'acquisizione di vantaggi competitivi per l'impresa, soprattutto in mercati caratterizzati da una crescente concorrenza e da notevolissimi rumori comunicativi di fondo.

La sua forza e il suo ruolo possono risultare accentuati sui mercati virtuali, in cui l'assenza di fisicità della controparte e la pletora di alternative spesso sconosciute al consumatore-navigatore, non favoriscono certo atteggiamenti di fiducia, né verso la controparte, né, a nostro avviso, verso il mezzo.

Insieme alla marca-segno riferibile al bene offerto, che è di per sé un riferimento e una rassicurazione nei processi di scelta, a nostro parere si profila una grande opportunità per le marche-insegna, in relazione alla loro tipica funzione di selezione dell'offerta e di predisposizione degli assortimenti. Sui mercati virtuali, infatti, l'eccesso di offerta svilupperà una domanda di sostegno nel processo di selezione e di definizione dei set di scelta. L'impresa distributiva che abbia conquistato la fiducia del consumatore circa la sua capacità di selezionare l'offerta al meglio, in base ai parametri richiesti dal consumatore, può offrire un servizio di grande utilità per quest'ultimo, risolvendogli con competenza ed eccellenza la gestione della complessità dell'offerta sui mercati fisici e virtuali, consentendogli di essere soggetto attivo e non passivo di fronte all'enorme espansione delle opportunità di scelta che si profilano, per lo meno in via teorica.

Insomma, noi riteniamo che in parallelo al piacere dello shopping, legato alla novità, alla scoperta delle molteplici opportunità di consumo virtuale proposte dal web, nello specifico della decisione di acquisto, per il consumatore sarà tanto più forte l'esigenza di ancoraggi, di riferimenti stabili, di rassicurazione, di familiarità, di

prossimità fisica e soprattutto mentale nei confronti della controparte, e che la marca, contenitore, contenuto, vettore, intermediario di valore e controparte fiduciaria, può soddisfare <sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> Questa convinzione rispecchia, sul piano dei processi decisionali, il paradosso di Naisbitt, il quale rilevava come quanto più grande è la globalizzazione, tanto più forte risulta l'importanza del locale a livello di comportamenti, e preferenze di consumo. J.Naisbitt, *Global Paradox*, N.Breadly, 1994, London.

## Bibliografia

- R.P.Bagozzi, *The self regulation of attitudes, intentions and behavior*, Social Psychology Quarterly, 55,2, 1992
- J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 17, 1991
- J.R.Bettman, E.J. Johnson, M.F. Luce, J.W. Payne, *Correlation, Conflict and Choice*, Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition, 19, 4, 1993
- B.Busacca, *Il valore della marca tra postfordismo ed economia digitale*, Egea, 2000
- U.Collesei, F.Casarin, T.Vescovi, Internet e i cambiamenti nei comportamenti d'acquisto del consumatore, Micro&Macro marketing, n.1, aprile 2001
- D.Collis, C.Montgomery, *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*, Harvard Business Review, luglio-agosto, 1999
- M.Costabile, *La misurazione della customer satisfaction: nuove ipotesi sul paradigma della conferma/disconferma*, Working Paper n.10, SDA Bocconi, Primavera 1996
- M.Costabile, *"I processi di consumo nell'economia delle reti digitali. La prospettiva delle imprese sull'evoluzione dei comportamenti del consumatore"*, Atti del Convegno del 12/2/2001, Università L.Bocconi, Milano
- M.Daccò, *L'affermazione dell'identità dell'insegna come "marca" della proposta commerciale*, Trade Marketing, Rivista di Tecnica Commerciale, Franco Angeli, 18/96
- M.Daccò, *La conquista della fedeltà della clientela: una proposta di valore*, Trade Marketing, Rivista di Tecnica Commerciale, Franco Angeli 21/97
- D.Dalli, S.Romani, *Il comportamento del consumatore*, F.Angeli, 2000
- P.Evans e T.S.Wurster, *Bit Bang*, Il Sole 24 Ore, 2000
- J. Haegel e A.C. Armstrong, 1997, *Net Gain*, Harvard Business School Press (traduzione italiana. 2000, *Net Gain*, Etas, Milano)
- G.Lugli, *Economia e gestione delle Imprese Industriali (trade marketing)*, Utet, 1998, cap.3.
- E.Giaretta, *Business Ethics e scelte di prodotto*, Cedam, 2000
- J-N. Kapferer, *La Marca*, Ed.Guerini e Associati, 1991
- A.Klein, *No logo*, 2001
- J.G.Helgeson e M.L.Ursic, *Information load, cost/benefit assessment and decision strategy variability*, Journal of the Accademy of Marketing Science, 21, 1, 1993
- D.L.Hoffman, T.P.Novak, M.Peralta, *Building consumer trust on line*, Communication on the ACM, n.42, 1999
- D.L.Hoffman, T.P.Novak e P.Chatterjee, *Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenges*, Journal of computer Mediated Communication, n.1, 1995
- M.B.Hoolbrok, E.C. Hirschman, *"The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feeling and fun"*, Journal of Consumer Research, 9, September, 1982
- M.Lombardi (a cura di), *Manuale di tecniche pubblicitarie*, F.Angeli, Milano, 1998
- M.Lombardi (a cura di) *Il dolce tuono*, "Scrivere il paradosso globale"
- M.Lombardi, "Passare dalla soap opera alla brand.com." in M.Lombardi ( a cura di) *Il dolce tuono*, F.Angeli, 2000
- G.Mantovani, *Le tre anime della rete*, Psicologia contemporanea, gen-feb.2001

- G.L. Marzocchi, A.Misso, M.Bonocini, "Commercio elettronico e fiducia del consumatore: le variabili chiave nella progettazione di un sito web", *Industria&Distribuzione*, n.3/2000, F.Angeli
- G.L. Marzocchi, A.Misso, M.Bonocini, *Commercio elettronico e fiducia del consumatore: le variabili chiave nella progettazione di un sito web*, *Industria&Distribuzione*, n.3/2001, F.Angeli
- J.Naisbitt, *Global Paradox*, N.Breadly, 1994, London
- J.W.Payne, J.R.Bettman, E.J.Johnson, *The adaptive decision maker*, New York: Cambridge University Press, 1993
- J.P.Peter, J.C.Olson, *Consumer behavior and marketing strategy*, 4° ed., New York, Irwin, 1996
- R.E.Petty, J.T.Cacioppo, D.Schumann, *Central and peripheral Routes to Advertising Effectiveness*, in *Journal of Consumer Research*, September 1993
- R.E.Petty, J.T.Cacioppo, *The Elaboration Likelihood Model of Persuasion*, in *Advanced in Experimental Social Psychology*, ed. L.Berkowitz (Orlando: Accademic press, 1986)
- D.Pietroni, R.Rumiati, "Quando il cuore decide a ragione: la scelta di acquisto di prodotti funzionali ed espressivi", *Micro&Macro Marketing*, VIII, n.1, aprile 1999
- F.F.Reichheld e P.Scheffer, *E-loyalty. Your secret weapon on the web*, H.B.R., July-August, 2000
- J.Rifkin, *L'era dell'accesso*, Oscar Mondatori, ed.2001
- D.Romano, *Immagine, marketing e Comunicazione*, Il Mulino, 1988
- S.Sciarelli, *Etica aziendale e finalità imprenditoriali*, *Economia&Management*, n.6/1996
- I.Simonson, *The influence of anticipating regret and responsibility on purchase decisions*, *Journal of Consumer Research*, 19, 1992
- B.F.Skinner, *Science and Human Behavior*, New York, Free Press, 1953
- M.R.Solomon, *Consumer Behavior*, Prentice Hall International, IV ed. 1999
- B.M.Staw (a cura di), *Research in Organizational Behavior*, 7, Greenwich, Jai Press, 1985
- P.E.Tetlock, *Accountability: the neglected social context of judgement and choice* in L.L. Cumming, B.M.Staw (a cura di), *Research in Organizational Behavior*, 7, Greenwich, Jai Press, 1985
- E.L.Thorndike, *The fundamental of learning*, New York, New York Teachers College, 1932
- A.M.Tybout e N.Artz, *Consumer Psychology*, *Annual Review of Psychology*, 45, 1994
- J.Trout, *Differenziarsi per sopravvivere alla competizione e avere successo*, Franco Angeli, 2000
- E.Valdani, B.Busacca, "Customer Based View: dai principi alle azioni", *Atti del Convegno Internazionale "Le tendenze del marketing in Europa"*, Ca' Foscari, Venezia, 24 e 25 Novembre 2000
- M.R.Ward e M.J.Lee, "Internet shopping, consumer search and product branding", in *Journal of Product and Brand Management*, n.9/2000
- L.S.A. supplemento al n.1711, 22/2/2001.  
Convention Cermes 2001, Milano 21/2/2001, Rapporto Cermes 2001 sulla distribuzione alimentare in Italia.